

El enfoque logístico en el sistema de gestión empresarial de las Cooperativas no Agropecuarias



The logistical focus in the system of managerial administration of the non-agricultural cooperatives

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo
Año 2016, Volumen 4, número 2***

Liana Padrón Carmona

Profesora Auxiliar. Departamento de Economía Global y Sectorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Correo electrónico: lcarmona@upr.edu.cu

RESUMEN

La necesidad que tienen actualmente las empresas, de incrementar cada vez más su competitividad, se encuentra estrechamente mediada por la eficiencia y eficacia con la que se administran los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de las mismas. Al tener que adaptarse a un entorno económico altamente cambiante, se ha hecho evidente la tendencia de poner énfasis en la administración logística como mecanismo de planificación, encaminado a reducir la incertidumbre en un futuro desconocido, estableciendo una sincronización entre mercados, canales de distribución, actividades operativas y proveedores. La logística viene a ser parte de estos nuevos enfoques, que sugieren la interconexión coherente, para llegar a una gestión completamente integrada, proyectando su función desde una perspectiva única, enfocada al cliente. El sector cooperativo cubano no está ajeno a esta realidad; transitando ya por su cuarta etapa, con la diversificación de su presencia en otras ramas de la economía, las cooperativas no agropecuarias como una forma de organización de la producción, reorientadas con sus limitaciones y ventajas, compiten, entonces, por avalar la factibilidad de su

ABSTRACT

The need, currently, companies increase their competitiveness increasingly, it is closely mediated efficiency and effectiveness with which the different processes that take place within them are administered. Having to adapt to a highly changing economic environment, it has become apparent tendency to put emphasis on logistics management and planning mechanism, aimed at reducing uncertainty in an unknown future, establishing synchronization between markets, distribution channels, operational activities and suppliers. Logistics becomes part of these new approaches, suggesting coherent interconnect to achieve a fully integrated management, which project their function, from a unique perspective, customer-focused. The Cuban cooperative sector is no stranger to this reality; and passing through its fourth stage, with the diversification of its presence in other branches of the economy, non-agricultural cooperatives, as a way of organizing reoriented production with its limitations and advantages, compete, then, for endorsing the feasibility of its implementation depending on the socioeconomic development of the

implementación en función del desarrollo socioeconómico de la nación, lo que no significa que estas sean la única opción, ni que deban suplantar a las demás estructuras empresariales existentes. Con la realización de este trabajo se pretende entonces destacar, a grandes rasgos, el vínculo existente entre el enfoque logístico como herramienta gerencial y el sistema de gestión empresarial en las cooperativas.

Palabras clave: logística, sistema, gestión, empresa, cooperativa.

INTRODUCCIÓN

Aún cuando la logística ha sido siempre un eslabón fundamental en cualquier actividad económica, se ha hecho evidente la tendencia a enfatizar en su gestión, dado que un número cada vez más creciente de empresas la están adoptando como herramienta gerencial, al reconocer los resultados positivos que arroja su aplicación.

Ante los retos que impone un entorno económico, altamente cambiante, la logística empresarial deviene como instrumento de importancia trascendental para el logro de los objetivos empresariales. Mediante su función integradora y coordinadora de las operaciones y recursos concernientes a los subsistemas de aprovisionamiento, producción y distribución física, se convierte en un instrumento clave para la obtención de ventajas competitivas, encargándose, además, de planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el flujo completo de materiales e información a través de toda la cadena de suministro.

En este sentido, las organizaciones han emprendido profundos procesos de cambio en sus estrategias, con el fin de situar los productos en manos de los clientes, de forma cada vez más rápida, más ajustada a su demanda, a partir de la disminución del costo

nation, which does not mean that this is the only option, or that they should supplant other existing business structures. With the completion of this work it is to then highlight the link between the logistics approach as a management tool and business management system in cooperatives,.

Key words: logistics, system, administration, company, cooperative.

La misión de la administración logística es planear y coordinar todas las actividades necesarias para alcanzar los niveles deseados de servicio y calidad, manteniendo siempre el vínculo entre los mercados y las operaciones de las empresas. El alcance de la logística trasciende hacia toda la organización, desde el manejo de las materias primas hasta la entrega de los productos terminados, convirtiéndose en una poderosa herramienta, que necesita la gerencia empresarial para mantener una competitividad continua en el mercado.

El logro de una gestión logística eficaz es imprescindible para el sistema de gestión empresarial de las Cooperativas no Agropecuarias (CNoA), en momentos en que debe constituirse como uno de los pilares en los que se sustenta su eficiencia y la competitividad de sus procesos.

En el trabajo, se pretende resaltar el vínculo existente entre el enfoque logístico como herramienta gerencial y el sistema de gestión empresarial en las cooperativas, así como su contribución mediante su adecuación a la gestión de las cooperativas.

DESARROLLO

Algunas consideraciones sobre la logística en la empresa

El ejercicio de la función logística dentro de la gestión empresarial cobra fuerza como factor de diferenciación competitiva frente a los retos que

impone el entorno actual. Permanecer en el mercado significa, para las organizaciones, entre otras cosas, lograr un mejoramiento continuo de los productos o servicios que brinda, materializado en el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Es, precisamente, la logística empresarial el área de gestión que se centra en la planificación y el control de las actividades de forma tal, que el producto o servicio permanecen disponibles bajo condiciones acordadas en cuanto a tiempo, lugar, forma y efectividad en costo.

Para Cuatrecasas (2012), la logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, incluyendo también todo lo referente a los flujos de información implicados. El objetivo perseguido es la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de la demanda, de la manera más rápida y eficaz y con el mínimo costo posible.

Las actividades, que forman parte de la logística, varían de una empresa a otra en función de su estructura organizativa o del peso de cada una de ellas dentro del ámbito de las operaciones. Estas se clasifican de acuerdo con las funciones que la logística empresarial puede abordar, encontrándose en la literatura especializada, quienes las clasifican en claves y de soporte, como (Ballou, 2004; Soret, 2004) o fundamentales y de apoyo (Casanovas & Cuatrecasas, 2007; Cuatrecasas, 2012; Serra, 2005). Aunque difieran en su calificativo, los autores coinciden en que dentro de las actividades claves o fundamentales, según cada caso, se encuentran el procesamiento de pedidos, la gestión de inventarios, el transporte y el servicio al cliente, asociadas, necesariamente, a cualquier canal logístico, resultando primordiales para la organización; mientras que en las de soporte o de apoyo se incluyen las compras,

almacenamiento, planificación de productos, tratamiento de mercancías y gestión de la información, representando en muchos momentos tanta relevancia como las primeras, pero solo se desarrollarán bajo determinadas circunstancias atendiendo a los procesos de gestión en cada entidad.

Debido a la naturaleza integradora de la logística, la teoría de sistemas se convierte en una valiosa concepción de su funcionamiento, pues como se acaba de abordar, está constituida por un sistema de actividades que tiene en su haber la gestión de flujos físicos y de información. Gómez y Acevedo (2001) definen el sistema logístico como una red de unidades autónomas y coordinadas que permiten garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad, cantidad y costos demandados.

Para el análisis de los subsistemas que lo conforman, se han agrupado, coincidiendo con el criterio de varios autores (Anaya, 2007; Gómez & Acevedo, 2001; Soret, 2006) y adoptando una forma similar a las estructuras organizativas de dirección, a lo largo de la cadena logística. Es así que el sistema «empresa» se puede subdividir en:

Aprovisionamiento: mediante esta función se pone a disposición de la empresa todos aquellos productos que son necesarios para su funcionamiento, mediante la previsión de necesidades y su planificación temporal, eligiendo proveedores y asegurando la recepción en las condiciones óptimas requeridas.

Producción: este subsistema se encarga propiamente de la fabricación, o sea, de la transformación de los distintos objetos de trabajo (materias primas, materiales, etc.) en productos terminados.

Distribución: mediante este subsistema es que se logra llevar hasta los consumidores los productos terminados que le fueron entregados en el subsistema anterior.

Reutilización: el mismo se encarga de establecer la nueva utilización que se le dará a los productos finales, una vez concluido su ciclo de vida, comprendiendo además, todo lo relativo al retorno, cuando sea necesario.

Las funciones o subsistemas hasta aquí presentadas son parte de un proceso integrado, dirigido a ofrecer una mayor velocidad de respuesta al mercado como parte de la creación de valor, unido a un desempeño eficiente y competitivo de la organización.

Impulsar el funcionamiento eficaz de un sistema logístico en la empresa constituye un principio básico, encaminado a optimizar el empleo de los medios y recursos que posee, mediante la aplicación de indicadores de desempeño que respondan a un proceso más simple, ágil, satisfactorio y productivo, tanto en el ámbito económico como social.

Rasgos distintivos de las empresas cooperativas

Las cooperativas se forman, a partir de la unión voluntaria de personas para realizar una actividad económica o social determinada (bien sea relacionada con la producción de bienes o con la prestación de servicios). Se organizan voluntariamente, aportando bienes de cualquier índole y derechos, así como del trabajo de los que se asocian, mediante la gestión colectiva de sus obligaciones, con el propósito de satisfacer las necesidades de los socios y de la sociedad en su conjunto.

Las cooperativas tienen su propio patrimonio, el que pueden usar, disfrutar y disponer libremente. Sus gastos son cubiertos con sus ingresos, poseen personalidad jurídica y patrimonio propio, disfrutan de sus derechos y cumplen con sus obligaciones.

Los principios que sustentan estas instituciones (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995) se definen como las pautas mediante las cuales

ponen en práctica sus valores, aunque si bien en cierto modo son disposiciones que aportan criterios de conducta, también son patrones para evaluar su gestión y contribuir en la toma de decisiones. Se encuentran entre ellos la adhesión voluntaria y abierta, el control democrático y la participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información; cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Los principios cooperativos imprimen cualidades esenciales que distinguen a la empresa cooperativa del resto. Constituyen una guía cuya esencia debe ser respetada, pues son el resultado de un arduo trabajo e historia acumulada; a través de ellos se expresan los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Otro elemento de singular importancia es la dualidad de la cooperativa como organización económica con elevada finalidad social, la cual debe lograr ser eficiente y competitiva en ambos aspectos, solo así se conseguirá conjugar la verdadera naturaleza del cooperativismo con el éxito empresarial.

La cooperativa es, por su propia naturaleza, una institución socioeconómica, que está sujeta y sometida a todos los cambios que ocurren en la sociedad, asumiendo responsabilidades que contribuyen a su desarrollo y adquieren un compromiso con la sociedad, el cual está implícito en su estrategia de negocio como un componente esencial. Dentro de los planes estratégicos, se incorporan políticas concretas de ámbito interno o externo, que tienen por objeto desarrollar proyectos de acción social en colaboración con otras entidades. Al logro de este compromiso, contribuye el marketing con la orientación al mercado como filosofía de negocio, permitiendo dotar a la cooperativa y a sus productos o servicios de cualidades, que generan satisfacción a sus clientes como garante

del logro de sus objetivos, imagen y reputación.

La apertura de una nueva etapa de desarrollo del sector cooperativo cubano constituye un hecho novedoso, basado en el reconocimiento del importante potencial de recursos, que movilizan estas organizaciones, y el renovado interés por su contribución a los procesos de desarrollo territorial.

Se apuesta, entonces, por avalar la factibilidad de su implementación en diferentes sectores de la economía como el comercio, la gastronomía, los servicios, el reciclaje de desechos sólidos, la construcción, la pequeña industria, la producción de alimentos, la ornitología y la energía; que todavía en su corta vida con limitaciones como:

- Insuficientes ingresos para financiar sus obligaciones
- Medios de producción restringidos que impiden la diversificación de sus productos
- los problemas ocasionados por la falta de insumos
- Imposibilidad de acceder a un mercado mayorista

Todo ello constituye, para el desarrollo del sector cooperativo cubano, un reto mantener la responsabilidad y el compromiso que estas formas asociativas requieren para asegurar su estabilidad económica y repercusión social en un mercado de trabajo cada vez más exigente.

Cuando todavía pesan muchas limitaciones sobre su desarrollo autónomo, las CNoA han favorecido la diversificación de opciones para generar fuentes de empleo e ingresos y la creación de espacios, donde se promuevan comportamientos democráticos, creativos y prácticas solidarias tan necesarias para consolidar la finalidad social que las caracteriza.

El escenario actual impone la necesidad de nuevas formas organizativas y de gestión que contribuyan a aumentar el grado de satisfacción de la demanda social, demostrando, a la vez, un elevado nivel de aprovechamiento de las capacidades y recursos.

La logística como herramienta gerencial en la gestión cooperativa

Dentro de los nuevos enfoques de la gerencia empresarial aparece la logística como factor diferenciador en servicio, tiempo, costo y cantidad. El estudio de las relaciones que se establecen en las CNoA como parte de la gestión logística merece una mirada más allá, que tener el producto en el lugar y tiempo deseado al menor costo posible; estas son la expresión de un proceso multifuncional, dirigido a lograr, de la forma más eficaz, la consolidación económica de estas asociaciones.

Rivera et al. (2012) señalan que, abordar el tema del cooperativismo y sus retos ante las tendencias que asume la administración, es una tarea realmente compleja, ya que las condiciones actuales, tanto en el plano nacional como internacional, se convierten cada vez en mayores obstáculos al desarrollo del sector social de la economía y, en particular, de las cooperativas.

No se concibe una organización de carácter social, que no pretenda crear una empresa productiva, capaz de generar bienestar y dar respuesta a sus necesidades comunes, sin anteponer el capital como colofón de su gestión, en lugar de un recurso necesario para obtener ventajas competitivas que permitan la producción de bienes o servicios rentables.

Al respecto Rivera et al. (2012) coinciden en que lograr una adaptación a estos procesos que permiten una administración adecuada, conducente no solo a rescatar la naturaleza y esencia cooperativas, sino también a consolidar, en general, el movimiento

cooperativo, constituye uno de los principales problemas a resolver.

Las CNoA, así como el resto de las formas cooperativas, deben contribuir al perfeccionamiento del modelo económico cubano, desempeñando un importante papel al crear nuevas oportunidades dentro de la dinámica comunitaria, diferenciándose por sus características particulares del resto de las entidades territoriales.

De acuerdo con Fernández (2011), el Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas está compuesto por el conjunto de elementos mutuamente relacionados, que permite gestionar integralmente a la empresa cooperativa, propiciando los resultados esperados en su desempeño técnico-económico y social.

Según su criterio, se identifican algunas regularidades en las cuatro funciones de la administración, que, a pesar de analizarse individualmente, parten de una óptica global que permite lograr los efectos de sinergia deseados en el ya, por sí, complejo sistema empresa:

Planificación: Tiene un carácter colectivo y participativo. Se formulan las políticas y objetivos técnico-económicos y sociales de la cooperativa, que garantizan el desarrollo inmediato y perspectivo de los socios y sus familias, la comunidad y la sociedad de forma general.

Organización: La estructura organizativa y las líneas de responsabilidad en la cooperativa provienen de su marco jurídico, siendo la Asamblea General de Asociados el máximo órgano de dirección. La estructuración de funciones se realiza respetando el carácter integral de los objetivos empresariales. Existencia de un Reglamento General que estipula los procedimientos para la gestión y los deberes y derechos de los socios.

Constituye una premisa acercar la estructura formal a la informal, a partir

de la importancia del sistema social para el éxito de la empresa.

Dirección: Se basa en el estilo participativo y democrático de dirección. Parte de la dualidad del socio como decisor en la Asamblea General y gestor. Fomenta un liderazgo democrático, así como la motivación y la cultura empresarial a partir de los valores compartidos.

Control: Proceso de comprobación de los resultados integrales frente a los estándares, con énfasis en la distribución de utilidades como particularidad de su modelo económico. Tiene un carácter preventivo, correctivo, motivador y regulador del comportamiento social.

Acevedo, Gómez y Urquiaga (2006) se refieren a que, si bien es cierto que 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 proporcionalidad con los demás enfoques gerenciales y de acuerdo con las necesidades de la empresa en cada momento.

De ahí que mediante la planificación logística se trata de responder a las interrogantes de qué, cuándo y cómo, mediante tres niveles: estratégica, táctica y operativa. La planificación estratégica, con un horizonte mayor de un año, se considera de largo alcance; la planificación táctica implica un horizonte intermedio que generalmente suele ser menor de un año, y la planificación operativa es de poco alcance donde las decisiones se toman a diario. La cuestión a resolver sería entonces, ¿cómo obtener el producto o servicio a través de un canal logístico estratégicamente planeado?

En cada nivel de planificación, se necesita una representación distinta, debido a la diferencia en los horizontes de tiempo, sin embargo, su abordaje engloba cuatro áreas claves o fundamentales inherentes a cualquier

actividad económica como los niveles de servicio al cliente, la ubicación de instalaciones o infraestructura, las decisiones de inventario y las de transportación. Dichas áreas están estrechamente relacionadas y deberán ser planeadas como una unidad, ya que cada una de ellas ejerce un impacto considerable sobre el diseño del sistema logístico.

De otra parte, al definir los criterios de valoración de la organización logística, se persigue mejorar los resultados de esta función y su utilización para la coordinación de los recursos, medios, necesidades y/o disponibilidades, unido a la continuidad de los flujos materiales, financieros, informativos y de retorno, que se dan a lo largo de la cadena logística, de modo tal que queden fijados los parámetros a medir con sus respectivos criterios, prioridades, formas de medición y cuadro de resultados.

No obstante, la empresa cooperativa, independientemente del sector al que pertenece, debe formular sistemáticamente un plan de dirección logística, que contemple los objetivos que giran en torno a la constante actualización de la estrategia logística de la organización con la consecuente solución a los problemas detectados. Al concebir el plan, este debe involucrar a todas las áreas con sus responsables, reflejará un esquema general de la organización logística a implantar y su correspondiente plan de acciones correctoras o preventivas. Se requiere, además, las posibles propuestas de soluciones a problemas que se puedan generar en el orden técnico, de infraestructura o en el sistema de gestión, acompañado, finalmente, por una valoración de su rentabilidad y objetividad en el tiempo.

Los planes logísticos se pueden crear e implementar, pero estos por sí solos no asegurarán la consecución de los objetivos trazados; por ello, es necesario pensar en otra de las funciones primarias de la gestión: el control. La función de control sirve para ajustar o mantener la ejecución

planificada de un proceso dentro de los márgenes previstos. El proceso de control consiste en comparar los resultados reales con los planificados, e iniciar una etapa corregidora si es necesario, aproximar más ambos resultados, cuestión vital de las cooperativas, en la actualidad.

La necesidad básica de una actividad de control, en el proceso de gestión, se basa, fundamentalmente, en la incertidumbre que encierra el futuro y que puede alterar la realización de un plan. Dado que existe un gran número de factores, que no pueden ser previstos con exactitud y que actúan sobre las condiciones de cualquier plan, ocasionando variaciones en los parámetros de diseño, también pueden haber cambios fundamentales en el entorno logístico que alteran la ejecución planificada. El objetivo del sistema de control se centra en el proceso a regular. Este proceso puede consistir en una actividad única, o puede ser una combinación de todas las actividades de la función logística.

CONCLUSIONES

La necesidad de fomentar, en las CNoA, una visión estratégica de la logística, con el apoyo de las herramientas de análisis que el ejercicio de su función ofrece, puede contribuir, notablemente, a que estas empresas lleven a cabo planes de mejoramiento continuo en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de todo el flujo material e informativo, desde el aprovisionamiento hasta la entrega del producto o servicio al cliente final.

La gestión logística, en las empresas cooperativas, debe estar encausada a las características del medio en el que estas se desenvuelven. Por tal motivo, se hace evidente la necesidad de identificar las principales barreras que impone el entorno y así estarán en mejores condiciones para cumplir con su encargo social y alcanzar una rentabilidad económica sostenida.

Desde la planificación logística, las CNOA podrán llevar a cabo un proceso administrativo más alineado al logro de sus objetivos, logrando el ajuste entre las necesidades, recursos y capacidades, según la actividad económica que realizan, y el mejoramiento de la situación económica, social y educativa de los asociados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. I., Urquiaga Rodríguez, A. J. (2006). La filosofía gerencial de los sistemas logísticos. Laboratorio de logística y gestión de la producción (LOGESPRO). La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.
- Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.
- Cuatrecasas Arbós, L., & Casanovas, A. (2000). Logística Empresarial. Gestión integral de la información y material en la empresa. Barcelona, España: Ed. Gestión.
- Cuatrecasas Arbós, L (2012). Organización de la producción y dirección de operaciones: sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- de La Figuera, D. S. (2005). La logística empresarial en el nuevo milenio. Barcelona, España: Ed. Gestión 2000.
- Fernández Lorenzo, A. (2011). Metodología para el perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Pinar del Río, Cuba.
- Gómez, M., & Acevedo, J. A. (2001). La logística moderna y la competitividad empresarial. LOGESPRO, La Habana.
- Soret Los Santos, I. (2004). Logística comercial y empresarial (Vol. 11). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Soret Los Santos, I. (2006) Logística y Marketing para la distribución comercial. Madrid, España: ESIC Editorial
- Tejero, J. J. A., & Martín, S. P. (2007). Innovación y mejora de procesos logísticos: análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. Madrid, España: Esic Editorial.

Recibido: 19 de julio de 2016.

Aprobado: 7 de diciembre de 2016.

Liana Padrón Carmona. Profesora Auxiliar. Departamento de Economía Global y Sectorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Correo electrónico: lcarmona@upr.edu.cu