

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA LOGÍSTICA INTERNA APLICADO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXTRAHOTELEROS.

Lic. Damaris Valdés Ferrer

Universidad de Oriente

damaris.valdes@eco.uo.edu.ve

RESUMEN

En este trabajo se presenta un procedimiento para realizar el diagnóstico de la logística interna, el cual fue aplicado en una empresa de servicios extrahoteleros. A partir de la aplicación se determinó un banco de problemas teniendo en cuenta las principales dificultades encontradas, así como un conjunto de acciones que le permitieron a la entidad mejorar los niveles de eficiencia e incrementar la satisfacción del cliente interno. Se aplicaron varios métodos de investigación así como técnicas y herramientas novedosas, que permitieron evaluar la logística interna de la entidad, destacándose el Método ABC o Análisis de Pareto para clasificar los productos, el paquete de programación de computación SPSS para procesar las encuestas y el Método de Análisis y Síntesis. La investigación contribuyó a que la organización cuente con un procedimiento que permita evaluar la logística interna y un conjunto de acciones para la mejora de los problemas detectados.

Palabras claves: logística, diagnóstico, logística interna, banco de problemas, propuestas de acciones.

ABSTRACT

In this work a procedure is presented to carry out the diagnosis of the internal logistics which was applied in a company of tourist services. With the application of the procedure was determined a bank of problems keeping in mind the main difficulties as well as a group of actions which allowed to the entity to improve the levels of efficiency and to increase the internal client's satisfaction.

Several investigation methods were applied as well as technical and new tools that allowed evaluating the internal logistics of the entity, standing out: the Method ABC or Analysis of Pareto to classify the products, the Software SPSS to process the surveys and the Method of Analysis and Synthesis.

The investigation provided the organization with a procedure that allows evaluating internal logistics and a group of actions for the improvement of the detected problems.
Key words: logistics, diagnosis, procedure, internal logistics, bank of problems, proposals of actions.

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas fabrican o comercializan productos y servicios altamente competitivos y sin embargo, no cuentan con la capacidad necesaria para ofertarlos en el tiempo y lugar, de acuerdo a los requerimientos o solicitudes del cliente.

En mercados competitivos donde los precios están dados por la competencia y la calidad definida en su gran mayoría por los clientes, el servicio de entrega, la agilidad y capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios de los clientes y sus necesidades, constituyen elementos diferenciadores que garantizan muchas veces la supervivencia o no de una organización.

Precisamente esta última razón impulsa a las empresas a una mayor orientación hacia el cumplimiento y satisfacción de las necesidades de sus clientes como vía para elevar sus niveles de eficiencia y competitividad y mantener su posición en el mercado. Para ello, las empresas necesariamente deben diseñar adecuadamente su sistema logístico interno y externo. Es por ello que la logística ha adquirido una mayor relevancia al punto que muchas empresas han creado áreas específicas para su gestión por su decisivo papel dentro del proceso de creación de los productos y/o servicios.

En el caso de la empresa en cuestión, fundamentalmente en su Unidad Empresarial Base (UEB) de Aseguramiento, Compras y Transporte como unidad de servicios, la gestión logística adquiere vital importancia, pues esta UEB es la encargada, tal y como describe su nombre, de ejecutar las compras, suministros, distribución y almacenamiento de mercancías hacia las diferentes instalaciones de prestación de servicios que posee la entidad. Sin embargo, ha confrontado dificultades para el cumplimiento pleno de su misión, principalmente en la gestión de compras y abastecimiento de mercancías, lo cual ha motivado al análisis de la logística interna de la organización.

DESARROLLO

Metódica de trabajo empleada en la investigación

Para la realización de este trabajo se aplicó el siguiente algoritmo que se muestra en la figura 1:

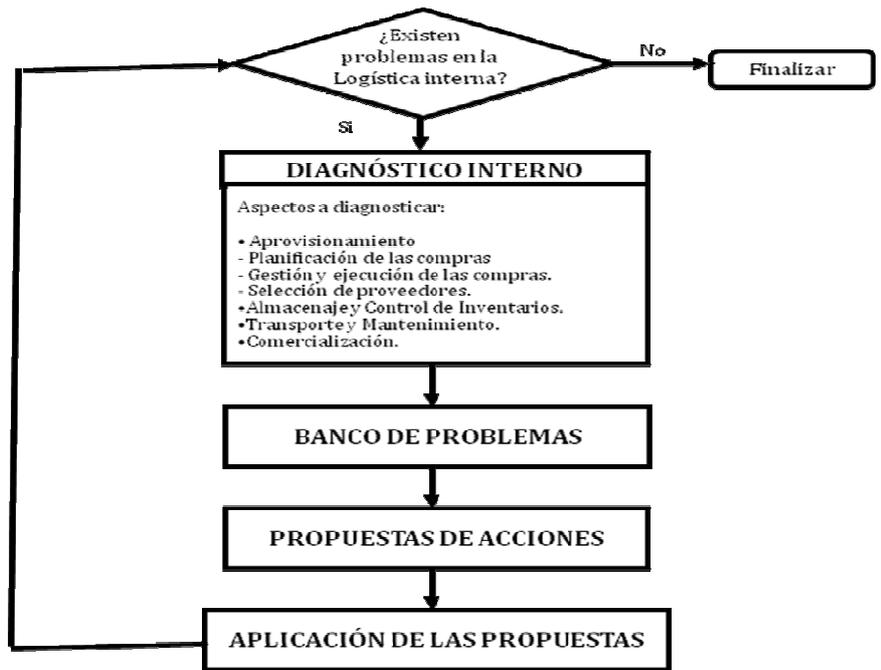


Figura 1. Procedimiento para el diagnóstico de la logística interna.

Fuente: Elaboración propia

En este algoritmo se parte de cuestionarnos si existen problemas con la logística interna, de ser la respuesta negativa se finaliza el proceso, de ser positiva pasamos a realizar el diagnóstico.

La realización del diagnóstico de la logística interna de la empresa de servicios extrahoteleros tiene como propósito determinar la situación de los elementos siguientes:

- ✓ El aprovisionamiento, donde hay que tener en cuenta la planificación de las compras, la gestión y ejecución de las compras y la selección de proveedores
- ✓ El almacenaje y control de inventarios,
- ✓ El transporte y mantenimiento y,
- ✓ La comercialización.

Para ello se utilizó la información primaria y secundaria obtenida de la empresa, como los resultados de la aplicación de una Encuesta elaborada al adaptar la Metodológica de Auditorías de Gestión, en la parte concerniente a la Gestión Logística. Los resultados más significativos obtenidos del procesamiento de las encuestas se analizaron haciendo una comparación entre las respuestas de los directivos y las respuestas de los trabajadores, según las áreas de trabajo.

Por último se definió un banco de problemas por cada uno de los aspectos analizados y se propusieron acciones para su mejora.

Teniendo en cuenta esto, la entidad elaboraría un plan de acciones detallando responsable, el ejecutor, el tiempo y los recursos para cada una de las acciones. Posteriormente se preguntarían si los resultados se corresponden con los esperados. Si la respuesta es negativa pasarían a repetir el proceso para detectar donde se presente la dificultad. Si la respuesta es positiva volverían al inicio del ciclo.

Diagnóstico de la logística interna de la empresa de servicios extrahoteleros

1. Diagnóstico del aprovisionamiento

La planificación de las compras es llevada a cabo teniendo en cuenta las solicitudes de los productos a comprar realizadas por los jefes de almacenes de la UEB y el Aseguramiento de acuerdo a los Stock Máximos y Mínimos de inventario de los Almacenes, que a su vez viene de acuerdo con las necesidades de las unidades de venta de la entidad, según las solicitudes de los Directores de cada UEB de la empresa. Por su parte la gestión y ejecución de las compras se lleva a cabo de la manera siguiente:

El comprador elabora las órdenes de compras por Suministrador según los productos solicitados. Visita al Proveedor, le entrega (o pide por teléfono en algunos casos) los pedidos. Éste (el proveedor) confecciona sus vales de compras y/o las facturas con el detalle de los productos y los datos legales del cliente.

Una vez revisada la mercancía, se carga y se transporta para el almacén de destino. En los almacenes el jefe de almacén le da entrada, confecciona la documentación primaria (tarjetas de estibas y modelo de recepción), y se le da entrada contable en el Sistema.

En este aspecto de la encuesta se planteó que:

En la pregunta referida a los sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de compras el 100 % de los trabajadores señala que estos sistemas no permiten medir el rendimiento de los vendedores.

Por otra parte, más del 90 % de los directivos considera que estos sistemas en ocasiones o nunca permiten medir el rendimiento de los vendedores.

En la pregunta relacionada con el sistema de compras implementado en la entidad el 50 % de los trabajadores señala que el sistema no cumple con los requisitos siguientes: la consideración de la administración de los contratos de compraventa y el control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos.

Por el contrario, el 95 % de los directivos considera que este sistema cumple en ocasiones o nunca con el requisito de la identificación puntual y precisa de las necesidades.

En cuanto a la selección de proveedores podemos decir que la entidad tiene contratos con todos los proveedores existentes en el país, pero a la hora de elegir a uno de ellos para comprar un determinado producto acuden principalmente a aquellos que brindan las mejores facilidades de pago, que ofrecen productos con una adecuada relación calidad precio y además de ello que tengan disponibilidad de transportación.

Por otra parte la encuesta aplicada señala lo siguiente referido a los proveedores:

En la pregunta relacionada con la existencia de un número adecuado de proveedores el 50 % de los trabajadores dice que no hay un número adecuado de proveedores que permita el manejo eficiente y eficaz del volumen actual de productos y el 100 % que en ocasiones (50 %) o nunca (50 %) permite el manejo eficiente y eficaz del volumen futuro previsto.

El 70 % de los directivos piensa que el número de proveedores existente no permite el adecuado manejo del volumen actual de productos y el 90 % que no permite el manejo del volumen futuro previsto.

2. Diagnóstico del almacenaje y control de inventarios

En lo referente al almacenaje es importante señalar que según el manual de medios de rotación normados, los métodos de evaluación de inventarios que debería utilizar la empresa en su UEB de Aseguramiento, Compras y Transporte son el método del promedio ponderado o el primero en entrar, primero en salir.

La relación actualizada de los productos en existencia en cada almacén se le entrega todas las semanas a los directores de cada UEB para que a su vez éstos le informen a los administradores de las unidades los productos existentes, para que hagan solicitudes de las mercancías que necesitan, al almacén que corresponda.

Una vez llegadas las solicitudes de las unidades, a la Dirección de la UEB Aseguramiento, se le entrega a cada responsable de almacén los pedidos que correspondan. Ellos, por unidades, rebajan en las tarjetas de estibas la cantidad de productos a despachar y envían los vales de solicitud ya rebajados a economía para que confeccionen las Facturas de despacho por las que se distribuirán las mercancías en cada unidad de venta.

En cuanto al control de inventarios, la entidad utiliza como sistema para controlar los inventarios al Hilarión, el cual se encuentra encriptado, por lo que es imposible descargar cualquier tipo de información de los productos, a no ser impresa, haciendo difícil el análisis del 100 % de los productos existentes en el almacén y que se han comprado o vendido.

Debido a esto se decidió realizar el estudio a aquellos productos que garantizan la oferta e identifican a las instalaciones de la empresa y de los cuales dependen los ingresos de la misma.

Para llevar a cabo este análisis se decidió tomar la Estructura de Ventas de la entidad durante los años 2009, 2010 y el primer trimestre del año 2011, la cual divide los productos en Comestibles, Bebidas, Cervezas, Aguas, Refrescos y Maltas, Confituras, Helados, Cigarros y Tabacos y Vinos, con el objetivo de determinar el peso de cada una de estas clasificaciones dentro de las ventas totales de la empresa.

El resultado mostró variaciones dentro de la Estructura de Ventas tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 1. Estructura de Ventas. Años 2009 -2010 y primer Trimestre 2011

Clasificación	2007	2008	2009
Comestibles	21,03 %	22,73 %	22,09 %
Bebidas	13,79 %	32,29 %	18,62 %
Cervezas	37,34 %	13,41 %	30,21 %
Tabacos y cigarros	10,14 %	12,29 %	9,95 %
Refrescos aguas y maltas	11,34 %	12,37 %	11,04 %

Confituras y Helados	5,93 %	6,25 %	6,91 %
Vinos	0,43 %	0,67 %	1,17 %
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la Estructura de ventas de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis de los comestibles (comidas y jugos), se tomó el listado oficial de precios de las instalaciones tipos de la empresa y que a la vez tienen las mayores ventas de comestibles de la misma, con el propósito de determinar el total de platos comunes entre ellas, los productos de los cuales depende la elaboración de esos platos y el número de veces que un producto está presente en cada uno de los platos. Con esto se determinó que de un total de 190 platos, 15 productos garantizan la elaboración, lo cual se muestra a continuación:

Tabla 2. Principales productos empleados en la empresa

Productos	Veces que se repiten
Queso	33
Pollo (Muslo, Pechuga y Cuarto)	25
Pescado	21
Camarones	16
Jamón	15
Calamares	12
Res (Filete, Palomilla y Carne)	12
Langosta	11
Cerdo (Pierna y Lomo c y s/ hueso)	11
Jugos	9
Atún	5
Chorizo	5
Croqueta de pollo	1
Chorizo de pollo	1
Albóndiga de pollo	1

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados se decidió analizar tres de los tipos de productos, que han sido representado más de un 10% de las ventas durante estos tres años 2009, 2010 y primer trimestre del 2011: las Cervezas (37%, 13% y 30%), los Refrescos, Aguas y Maltas (11%, 12% y 11%) y los Comestibles (21%, 22% y 22%).

En el caso de estos últimos se tomaron el Queso, el Jamón, el Chorizo, la Croqueta y la Albóndiga de pollo, la Res, el Cerdo, el Pollo, las Papas pre-fritas, los Jugos y el Aceite. A pesar de que los Pescados y Mariscos son productos representativos, no se analizaron debido a que estos son llevados a las instalaciones por tiro directo y en esta investigación se realiza para los productos que son conservados en el Almacén Central de la empresa.

2.1 Análisis de los productos. Resultados obtenidos

2.1.1 Aplicación del método ABC o Análisis de Pareto para la clasificación de productos según las compras, ventas y existencias

Se realizó la clasificación de los productos y en la tabla 3 se muestran los resultados.

Tabla 3 Clasificación de los productos según las Compras, Ventas y Existencias

Clasificación	% Productos	Cantidad de productos	% Valor de Compras	% Valor de Ventas	% Valor de Existencias
A	10	7	53,59%	56,45%	58,09%
B	25	17	32,55%	31,73%	30,79%
C	65	43	13,86%	11,83%	11,11%
Total	100	67	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

El criterio prevaeciente en el análisis es el porcentaje de las ventas, pues éste es el indicador básico para definir qué comprar y qué tener en existencia.

De 67 productos analizados:

- ❖ 7 clasificaron como A en las ventas, los que representan el 10 % de los productos y un 56.45 % de las ventas; de ellos, en las compras, 6 son A y 1 es B, y en las existencias 2 son A, 3 son B y 2 son C. Del total analizado 2 exhiben índices de cobertura superior a lo establecido, lo que representa un 29 % aproximadamente.
- ❖ 17 están clasificados como B para un 31.73 % en las ventas; de ellos, 16 son B en las compras y 1 es C. En las existencias 2 son A, 2 son B y 13 son C. De los cuales 7 exceden la cobertura para un 41 % aproximadamente.

❖ El resto (43) está clasificado como C en las ventas para un 11.83%; de ellos, en las compras 1 es A, y 42 son C; en las existencias, 3 son A, 12 son B y 28 son C. De ellos, 25 exceden la cobertura representando un 58 % aproximadamente.

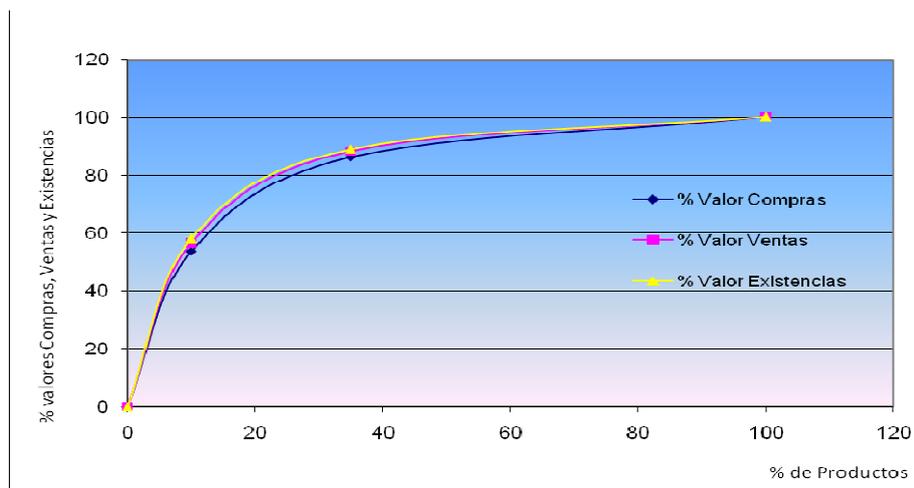


Figura 2. Aplicación del método ABC a los productos según las Compras, Ventas y Existencias

2.1.2 Análisis de los inventarios

De un total de 67 productos analizados, 34 exceden los días de cobertura establecido lo cual representa más del 50 % (50.25 %). Es importante señalar que de los productos estudiados, 18 no poseen inventario final, este es cero, por lo que es imposible calcularles los días de cobertura.

De los 67 productos estudiados, sólo 27 tuvieron inventario por más de 180 días, lo cual representa menos del 50 % (40.3 %).

De los 67 productos analizados 48 presentan un inventario promedio mayor que el consumo promedio lo cual representa un 72 % de los productos aproximadamente.

En esta parte de la encuesta se plantea lo siguiente:

En la pregunta referida al almacenamiento de los inventarios el 70 % de los trabajadores considera que a veces o nunca se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles de manera que garanticen un mínimo de pérdidas.

Por otro lado el 60 % de los directivos señala que en ocasiones o nunca se almacenan los inventarios garantizando un mínimo de obsolescencia.

En la pregunta relacionada con la existencia o no de un sistema de aprovisionamiento, el 90 % de los directivos respondió que no existe un sistema de

aprovisionamiento que permita mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de los productos.

Por el contrario el 85 % de los trabajadores considera que si existe un sistema que permite mantener un nivel mínimo o de seguridad de los productos.

3. Diagnóstico del transporte y mantenimiento

La distribución de las mercancías a las unidades solicitantes, se lleva a cabo según un esquema de distribución previamente elaborado por la UEB y se traslada hacia esas unidades según los transportes disponibles. En caso de que alguna unidad solicite un determinado producto fuera del esquema de distribución, la UEB de Aseguramiento lleva la mercancía, en dependencia del motivo por el cual no la tiene en la unidad de venta.

Es importante señalar que el transporte de la UEB de Aseguramiento es utilizado para realizar la distribución interna aunque en algunos casos la unidad se ve obligada a utilizarlo para traer la mercancía a sus almacenes debido a que el proveedor no tiene ningún medio de transporte disponible en ese momento.

En cuanto al transporte, en la encuesta se plantea lo siguiente:

En la pregunta referida a la organización del servicio de transporte el 60 % de los trabajadores considera que esta garantiza a veces de forma efectiva los procesos de transportación y manipulación requeridos en el proceso de servicios de la entidad, en base a la selección del medio de transporte que corresponda.

El 95 % de los directivos señala que la organización del servicio de transporte garantiza en ocasiones o nunca la selección del medio de transporte que corresponda y el 70 % que garantiza a veces o nunca la selección del itinerario o flujo de movimiento.

En lo referente al mantenimiento, la encuesta mostró los siguientes resultados:

En la pregunta relacionada con lo que prevé esta actividad la mayoría de los trabajadores (entre un 65 y un 85 %) considera que esta prevé a veces o nunca el mantenimiento de los vehículos automotores, los servicios de lubricación, pintura y protección contra la corrosión, la inspección, modificación y protección técnica de las instalaciones.

Por su parte, el 85 % de los directivos señala que esta actividad prevé en ocasiones o no el mantenimiento de los vehículos automotores, la inspección y protección

técnica de las instalaciones y contribuir con los medios técnicos necesarios para la eliminación de los desechos y la limpieza tecnológica de las instalaciones.

4. Diagnóstico de la comercialización

Al analizar la comercialización, es necesario señalar que a nivel de empresa existen Procedimientos de Retroalimentación del Cliente, así como de tratamiento de Quejas y Sugerencias, los cuales están enfocados o dirigidos hacia el cliente individual o final de las instalaciones. Estos procedimientos evalúan fundamentalmente los servicios ofertados en cada una de las instalaciones que posee la entidad.

Sin embargo a nivel de empresa no se cuenta con un sistema o procedimiento que permita evaluar el servicio que ofrece la Unidad Empresarial de Base de Abastecimiento, Compras y Transporte a las diferentes instalaciones.

Esta situación se refleja en las encuestas aplicadas, en las cuales se evidenció que:

En lo referente a los planes de comercialización los trabajadores consideran que estos no garantizan ni la cantidad ni la calidad de los recursos humanos necesarios para su ejecución (50 %) asimismo un 25 % considera que estos planes garantizan a veces las entregas a clientes y otro 25 % que no las garantizan. Es necesario señalar que en ambos casos un 50 % no respondió.

Estos resultados coinciden con los obtenidos de los directivos, donde un 93 % señala que los planes garantizan en ocasiones o nunca la disponibilidad de recursos necesarios y un 94 % que se garantizan en ocasiones o nunca las entregas a clientes.

En la pregunta relacionada con el cumplimiento o no de los programas diseñados para la disminución sistemática de los desperdicios en la entidad el 100 % de los trabajadores y el 80 % de los directivos respondieron que no se cumple con estos programas.

En la pregunta referida a los planes de mejora continua el 75 % de los trabajadores considera que no existen planes de mejora continua que incluyan la reducción de residuos, el desarrollo de la capacidad del proveedor, los métodos de procesado y rendimiento del proceso así como la mejora de las infraestructuras.

Los directivos en contraste sólo señalan como aspectos problemáticos en la mejora continua los temas relacionados con la reducción de residuos (80 %), el desarrollo

de los proveedores (90 %) y los métodos de evaluación del rendimiento de los procesos (85 %).

En la pregunta relacionada con el funcionamiento o no de las políticas y procedimientos de retroalimentación previstos en el sistema de gestión de la calidad que permitan a la dirección conocer los niveles de satisfacción real de los clientes o beneficiarios con los productos que la entidad oferta el 75 % de los trabajadores y de los directivos considera que estas políticas y procedimientos a veces o nunca funcionan.

Banco de problemas

Como resultado del diagnóstico de la logística interna se obtuvo el siguiente banco de problemas por cada uno de los elementos:

1. Aprovisionamiento
 - No existen sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de compra que permitan medir el rendimiento de los vendedores.
 - El sistema de compras de la entidad no cumple con la identificación puntual y precisa de las necesidades.
 - La entidad no cuenta con un número adecuado de proveedores que permita un manejo eficiente y eficaz del volumen actual y futuro previsto de los productos.
 - Insuficiente gestión de compras de los productos estrellas, provocando la inexistencia en el almacén.
2. Almacén y control de inventarios
 - No se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles de manera que garanticen un mínimo de obsolescencia y pérdidas.
 - No existe un sistema de aprovisionamiento que permita mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de los productos.
 - Existencia de productos con altos valores de inventarios.
 - Gran cantidad de productos (43), clasificados como C, con sólo un 11,83 % de representación en las ventas y más de la mitad de ellos con excesivos índices de cobertura.
 - No se cuenta con un sistema de control de inventarios que permita una fácil obtención de información acerca de los productos.

- No se emplean los métodos de evaluación de inventarios establecidos por la empresa ni ningún otro tipo de método.

3. Transporte y Mantenimiento

- La organización del servicio de transporte no garantiza de forma efectiva los procesos de transportación y manipulación requeridos en el proceso de servicio de la entidad en base a la selección del medio de transporte que corresponda.
- La actividad de mantenimiento no prevé el mantenimiento de los vehículos automotores, ni la inspección y protección técnica de las instalaciones.

4. Comercialización

- Los planes de comercialización no se elaboran adecuadamente ni con la anticipación necesaria.
- No se tienen programas diseñados para la disminución sistemática de desperdicios.
- No existen planes de mejora continua en la entidad que incluyan la reducción de residuos, el desarrollo de la capacidad del proveedor, los métodos de procesamiento y rendimiento de los procesos así como los de seguimiento.
- No existe un sistema de gestión de la calidad implantado en la entidad.
- Las políticas y procedimientos de retroalimentación de la entidad no funcionan de manera tal que permitan a la dirección conocer los niveles de satisfacción real de los clientes o beneficiarios internos con los productos que se ofertan.

Propuestas de acciones

A continuación se proponen algunas acciones para la mejora de los problemas detectados durante el diagnóstico:

- Diseñar un sistema de compras en la entidad que permita la identificación de las necesidades de los clientes.
- Diseñar un sistema de aprovisionamiento para la entidad que permita un manejo eficiente y eficaz de los inventarios.
- Implantar un sistema de gestión de inventarios que le permita a la entidad obtener información válida y de manera rápida.
- Diseñar un sistema de transporte que garantice la organización adecuada del servicio del mismo.

- Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad que incluya programas de mejora continua, de tratamiento para los desechos así como nuevas políticas y procedimientos de retroalimentación.
- Elaborar los planes de comercialización anual.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Como resultado de la investigación se diseña y se aplica una propuesta de procedimiento para la realización del diagnóstico de la logística interna y proponen un conjunto de acciones para la mejora de los problemas.
2. En el desarrollo de la investigación fueron determinados algunos de los problemas principales que afectan la logística interna de la empresa de servicios extrahoteleros.
3. En el almacén de la entidad no se aplican métodos de evaluación de inventario, existen productos con altos niveles de inventario y poco consumo así como con grandes consumos y bajos niveles de inventario y más del 50 % de los productos exceden los índices de cobertura establecidos.
4. Con el análisis se detectó que de los 67 productos estudiados 7 son A en ventas, 17 son B y 43 son C.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo Suárez, José A. y Gómez Acosta, Martha I.: "Diseño del servicio al cliente". Folleto, LOGESPRO, La Habana, 2001.
2. Acevedo Suárez, José A. y Gómez Acosta, Martha I.: "Gestión de inventario". Folleto, LOGESPRO, La Habana, 2001.
3. Acevedo Suárez, José A., Gómez Acosta, Martha I. y otros: "Gestión de capacidades en los sistemas logísticos". Folleto, LOGESPRO, La Habana, 2002.
4. Alcina Molaniazov, Mirocles Murad: Diseño de una estrategia de calidad para Sucursal Palmares Santiago de Cuba, Tesis en opción al Título de Máster en Gestión Turística, Santiago de Cuba, 2007.
5. Ballou, Ronald H. Logística empresarial, planificación y control, Ediciones Díaz Santos, Madrid, España, 1991.
6. Cabeza R., María A.: Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. La logística en la actividad turística, Vol. VII, Nro. 2 (jul.- dic.), pp. 257-264, Venezuela, 2001.

7. Cantillo Joa, Gisela: "Perfeccionamiento de la Gestión de Abastecimiento: U contribución a la eficiencia en el Hotel Melia Santiago de Cuba". Tesis en opción título de Máster en Gestión Turística, Santiago de Cuba, 2006.
8. Gutiérrez Pradere, Ana María: "Gestión de almacenes". Folleto, LOGESP ISJAE, Ciudad de La Habana, Cuba, 2002.
9. Hernández Rodríguez, Dra.C. Norma: El Sistema Logístico Mayorista de la Sucursal Cimex S. A Oriente Sur, Tesis para optar por el Título de Máster en Dirección Santiago de Cuba, 2000.
10. Resolución 26-06. Ministerio de Auditoría y Gestión. Guía Metodológica de Auditoría de Gestión. Gestión Logística.
11. Ruano Ortega, Eligio: "Perfeccionamiento del Sistema Logístico de la Gerencia de Servicios Internos de la Sucursal CIMEX S. A. Oriente Sur". Tesis para optar por el Título de Máster en Dirección, Santiago de Cuba, 2000.
12. Ruano Ortega, Eligio y Hernández Rodríguez, Norma: "El sistema Logístico de la Gerencia de Servicios Internos". Trabajo al XIII Fórum Ramal CIMEX (Mención), Habana, Noviembre del 2000.