



INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

LA GESTIÓN LOGÍSTICA CON ENFOQUE DE PROCESO EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. ESTRATEGIAS DE MEJORA

Lic. Susana Beatríz Fuentefría Ramírez¹MSc. Nubia Portelles Cobas²Ing. Maidelin Alvarez Fuentes³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Susana Beatríz Fuentefría Ramírez, Nubia Portelles Cobas, Maidelin Alvarez Fuentes (2022): “La gestión logística con enfoque de proceso en la Universidad de Holguín. Estrategias de mejora”, Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO, n.13 (p.p. 1-16, febrero 2022). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/13-febrero22/logistica>

RESUMEN

La necesidad actual de las empresas de incrementar cada vez más su competitividad, se encuentra estrechamente mediada por la eficiencia y eficacia de la administración de los diferentes procesos que constituyen la misma. Al tener que adaptarse a un entorno económico altamente cambiante, se hace 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. Las organizaciones cubanas y en particular las Instituciones de Educación Superior (IES), trabajan en función de lograr una integración logística, así como un análisis exhaustivo y un diseño eficiente del propio sistema logístico que responda a las exigencias y necesidades de las empresas y las instituciones en el contexto actual. Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo caracterizar el sistema logístico de la Universidad de Holguín (UHo), así como elaborar el diagnóstico de las actividades claves de la logística con enfoque de proceso. Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron como métodos: la entrevista, la revisión documental y la observación directa. Se identificaron 11 deficiencias para las cuales se proponen un grupo de medidas dirigidas a su solución.

PALABRAS CLAVE: sistema logístico, diagnóstico, Universidad de Holguín.

¹ Metodóloga. Dirección de Economía. Universidad de Holguín, susanaf@uho.edu.cu

² Profesora. Facultad de Ciencias Informáticas. Universidad de Holguín, nubia@uho.edu.cu

³ Profesora. Facultad de Ingeniería. Universidad de Holguín, malvarezf@uho.edu.cu

LOGISTICS MANAGEMENT WITH PROCESS APPROACH AT THE UNIVERSITY OF HOLGUIN. IMPROVEMENT STRATEGIES

ABSTRACT

The current need of companies to increase their competitiveness is closely related to the efficiency and effectiveness of the management of the different processes that make up the company. Having to adapt to a highly changing economic environment, the tendency to emphasize logistics management as a planning mechanism is evident, aimed at reducing uncertainty in an unknown future, establishing a synchronization between markets, distribution channels, operational activities and suppliers. Cuban organizations, particularly Higher Education Institutions (HEI), are working to achieve logistic integration, as well as an exhaustive analysis and an efficient design of their own logistic system that responds to the demands and needs of enterprises and institutions in the current context. Therefore, the present work aims to characterize the logistics system of the University of Holguin (UHo), as well as to elaborate the diagnosis of the key activities of logistics with a process approach. For the development of this project, the following methods were used: interview, documentary review and direct observation. Eleven deficiencies were identified for which a group of measures aimed at their solution are proposed.

KEYWORDS: logistic system, diagnosis, University of Holguin.

INTRODUCCIÓN

La necesidad actual de las empresas de incrementar cada vez más su competitividad, se encuentra estrechamente mediada por la eficiencia y eficacia de la administración de los diferentes procesos que constituyen la misma. Al tener que adaptarse a un entorno económico altamente cambiante, se hace 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. (Padrón, 2016).

Rizo, 2017 refiere que la logística desde el punto de vista estratégico es un factor determinante para lograr la mejora competitiva y la rentabilidad en un mercado de continuos cambios. La gestión empresarial se basa en la satisfacción al cliente, donde la logística ocupa un papel protagónico, al integrarla como una cadena desde los proveedores hasta los clientes y observándola como un sistema que debe funcionar armónicamente.

Las organizaciones cubanas y en particular las IES, trabajan en función de lograr una integración logística, así como un análisis exhaustivo y un diseño eficiente del propio sistema logístico que responda a las exigencias y necesidades de las empresas y las instituciones en el contexto actual.

En revisión documental y entrevistas efectuadas a directivos y funcionarios de la Dirección de Logística se pudo comprobar, entre otras irregularidades que:

- existen deficiencias en las condiciones materiales de los almacenes;
- insuficientes equipos de manipulación, almacenamiento y medios de protección, así como de herramientas de protección contra incendios; y
- altos niveles de recursos inmovilizados en el almacén central.

Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo caracterizar el sistema logístico (SL) de la UHo, así como elaborar el diagnóstico de las actividades claves de la logística con enfoque de proceso, y proyectar medidas para dar solución a las deficiencias detectadas durante el diagnóstico.

METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a este objetivo se utilizan los métodos de investigación siguientes:

Métodos teóricos:

Histórico-lógico: en el análisis de la literatura y documentación especializada.

Análisis y síntesis: al procesar la información obtenida de la literatura y la documentación especializada.

Métodos empíricos: observación directa, consulta y análisis de documentos para la captación de información, y entrevistas.

La investigación fue desarrollada en el período de septiembre a noviembre del 2020.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización del SL.

La actual UHo, constituida el 4 de septiembre de 2015, es el resultado del proceso de integración de los centros de educación superior José de la Luz y Caballero (1968), Oscar Lucero Moya (1973) y Manuel Fajardo Rivera (1988), como parte de las transformaciones del Ministerio de Educación Superior (MES), lo cual le ha permitido perfeccionar su estrategia de inserción en el entorno y a la vez proyectar su trabajo en la solución de los problemas priorizados del territorio y el país. En su evolución como centro de educación superior ha sido considerada como un eslabón importante para la formación profesional, la investigación y la extensión universitaria. Desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación profesional y formación académica.

Tiene aprobada una estructura organizativa que comprende el rector, un vicerrector primero, cuatro vicerrectores y tres directores generales, los que tienen la responsabilidad de conducir los procesos que se desarrollan en la universidad. La integran ocho facultades en las que se forman profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, pedagógicas, agropecuarias, jurídicas, de la cultura física y el deporte, sociales y humanísticas. Las facultades se encuentran ubicadas en cuatro sedes en el municipio de Holguín (Oscar Lucero Moya (OLM), Celia Sánchez Manduley (CSM), José de la Luz y Caballero (JLC) y Manuel Fajardo Rivera (MFR)), además tiene presencia en los otros 13 municipios de la provincia a través de 10 centros universitarios municipales (CUM) y tres filiales (FUM).

La universidad muestra una sólida proyección y para ello cuenta con un capital humano comprometido en el logro de la misión. La extensión universitaria se consolida en sus diferentes vertientes, tanto en la sede central como en los CUM/FUM. Se desarrollan 44 proyectos extensionistas, además, se destaca el trabajo de las 45 cátedras honoríficas y la participación estudiantil en eventos. La universidad posee siete centros de estudios, seis áreas autorizadas para la formación doctoral; 19 maestrías, de las cuales el 80% se encuentran certificadas, se imparten además nueve especialidades y una amplia cartera de cursos, diplomados y entrenamientos. La

gestión de la ciencia y la innovación se desarrolla a través de 104 proyectos de investigación (30 asociados a programas nacionales, 58 empresariales y 16 institucionales). Se evidencia un incremento en las publicaciones y se obtienen resultados relevantes en la actividad científica estudiantil.

La misión de la UHo está dirigida a satisfacer necesidades de formación integral y continua de profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, pedagógicas, agropecuarias, jurídicas, de la cultura física y el deporte, sociales y humanísticas, aporta resultados científico técnicos relevantes y de la extensión de su accionar hacia la comunidad local, nacional e internacional con alto impacto económico y social y racionalidad económica. Para ello cuenta con un claustro competente, y de reconocido prestigio en el que se combinan la experiencia con la creatividad de la joven generación, que junto a trabajadores y estudiantes, con un sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de sus procesos, asumen su compromiso con el proyecto socialista cubano.

Principales salidas y sus clientes:

Las salidas de la universidad están definidas en cuatro aristas:

- formación pregrado;
- formación posgrado;
- investigación científica; y
- extensión universitaria.

La formación de pregrado constituye el producto inicial y de mayor importancia de la universidad. Este se concreta luego de 5 o 6 años según las modalidades de estudio y la calidad de ese producto solo puede ser medida según el resultado posterior obtenido en empresas y sociedad. La formación de posgrado constituye un eje fundamental en la actualización de los conocimientos de los profesionales dentro y fuera del país. La investigación científica promueve soluciones oportunas a las problemáticas del territorio al mismo tiempo que causa la superación de la fuerza de trabajo de la organización. La extensión universitaria a pesar de tener su principal escenario en la propia universidad, en los últimos años se ha perseguido llegar a la comunidad fomentándose el trabajo comunitario y lo mejor del arte joven y aficionado. Este promueve el desarrollo cultural de los estudiantes complementado lo aprendido en clases.

Los clientes son los estudiantes de la comunidad universitaria, así como profesionales cubanos y extranjeros que requieren los servicios académicos de la universidad. La atención y procesamiento de sus quejas y reclamaciones se logra mediante la justeza en los análisis y la respuesta en un breve tiempo. Sobre esta base, los directivos conocen las expectativas de los clientes, las cuales están orientadas a la mejora de la calidad de todos los servicios, de forma tal que se garantice la implementación de los procesos apropiados para el cumplimiento de los requerimientos de los mismos y se alcancen los objetivos trazados.

Los servicios que se ofertan actualmente están regulados por el entorno dinámico que nos rodea e impactan fuertemente en el cumplimiento de las estrategias de desarrollo. Dentro de estos se encuentran: formación de pregrado y posgrado, asistencia técnica exportada, desarrollo de eventos, hospedaje y alimentación para estudiantes extranjeros becados en las instalaciones de la UHo.

Además, a través del Centro Internacional de la Habana S.A (CIH), se brindan servicios profesionales de consultoría, transferencia de tecnología, auditorías, avalúos, informáticos y de capacitación. El CIH S.A actúa como interface de las IES y el sector empresarial e industrial, con ello se potencia la calidad de los servicios, a partir de la alta especialización en temas disímiles de las esferas tecnológicas, agrotécnicas y de las ciencias sociales. Los servicios de comercialización ofrecidos por esta empresa perteneciente al sistema empresarial del MES se ofertan a todo el mercado nacional tanto para empresas extranjeras radicadas en Cuba, como para empresas cubanas tanto estatales como no estatales. Los servicios pueden ser encontrados a través de una representación de la misma en todas las universidades cubanas, y desde su creación se mantiene operando hasta la actualidad. En el caso de los clientes internos (profesores, personal de servicio y estudiantes) los servicios ofertados lo componen la entrega de recursos materiales y financieros para el desarrollo de sus actividades. Otros clientes externos son las organizaciones del territorio como tal, donde sus actividades serían los proyectos de desarrollo local.

Principales entradas y sus proveedores:

La obtención y el abastecimiento de los materiales requeridos por las organizaciones son elementos claves para la planeación eficiente y rentable de la gestión de su cadena de suministros. La principal materia prima de la universidad son los egresados del nivel medio, los cuales provienen de diferentes escuelas enclavadas en los diferentes municipios y provincias. También se requiere de recursos tanto humanos, materiales como financieros para desarrollar la prestación de un servicio de calidad. Los recursos humanos están integrados por: 2562 trabajadores fijos, 81 períodos de prueba, 91 recién graduados de nivel superior y 6 de nivel medio, 143 profesores universitarios jubilados reincorporados y 6 trabajadores no docentes jubilados reincorporados, para un total de 2889 trabajadores.

Los recursos financieros están garantizados por el estado al ser esta organización presupuestada. La mayor cantidad de su financiamiento está concentrado en el pago salarial por su objeto social destinándose a este aproximadamente 2 900.0 MP mensuales por este concepto. El resto es dedicado a la compra de los materiales, insumos, alimentos y servicios para el desarrollo de las diferentes actividades que en su seno encausan. La UHo se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de los productos que garantizan el aseguramiento material en la institución. Se clasifican en: materias primas y materiales, combustibles y lubricantes, partes y piezas de repuestos, útiles y herramientas, base material de estudio, vestuario y lencería, alimentos, y activos fijos tangibles.

Los materiales de mayor necesidad lo constituyen los accesorios para llevar a cabo la actividad de enseñanza-aprendizaje entre ellos se pueden mencionar: lápices, libreta, libros, tizas, computadoras, pizarras, sillas, mesas. También se le dedica una gran parte del presupuesto a la compra de alimento, combustible y se reciben diferentes servicios como la electricidad, el teléfono, el agua y otros que no son tan imprescindibles como los antes mencionados pero que desempeñan un papel primordial en diferentes actividades como son: servicios gastronómicos, de transporte, de impresión de documentos, de mantenimiento y reparación de inmuebles, entre otros.

La información también constituye una entrada primordial en esta actividad pues la misma para ser realizada con la calidad que amerita necesita de constante actualización científica, política y cultural. La sociedad tiene gran influencia dentro de las relaciones de mercado, por lo que de la formalidad que tengan los proveedores en el cumplimiento de sus compromisos depende el cumplimiento con mayor eficiencia de los objetivos.

Con respecto a los principales proveedores que garantizan el cumplimiento de los servicios planificados por la entidad son: Empresa de Productos Lácteos, Cupet, Empresa Nacional de Producción y Servicios a la Educación Nacional, Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos, Empresa Mayorista de Alimentos, Fábrica de Conserva de Frutas y Vegetales Turquino, Empresa Cárnica, CCS Mario Muñoz, Camilo Cienfuegos, Sergio González, Juan Romero, Atanagildo Cajigal, Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicación y Electrónica del Níquel, Corporación Copextel, Corporación Cimex y Comercializadora Divep. A estos se agregan a partir del 2012, trabajadores del sector no estatal, los cuales suplen las necesidades que el sector estatal no logra complementar. Entre los más destacados se encuentran: Ernesto J. Rojas Jardines, Catalina González Lorenzo, Frank W. Ramírez Arnau, Alexander Castillo Romero, César Marrero Almeciga, Ismael Domínguez Quesada, Vladimir R. Mulet Hidalgo, Ernesto Godales Fernández, Javier L. Hernández Sintés.

Subsistemas del SL que se manifiestan y sus actividades claves.

La UHo como parte de las entidades adscriptas al MES, constituye una unidad presupuestada, por lo que en la clasificación de los sistemas logísticos solo está presente el aprovisionamiento, definido como el conjunto de actividades que se desarrollan en la organización para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para el cumplimiento de su misión. Dentro de este subsistema las actividades que se manifiestan son: el almacenamiento, la gestión de inventario, solicitud y compra de los productos, y contratación.

A continuación se efectúa un diagnóstico de las actividades que se manifiestan en la entidad objeto de estudio.

Almacenamiento:

La UHo dispone de 9 locales destinados al almacenamiento de los recursos materiales, distribuidos en las cuatro sedes universitarias (1 Almacén central (OLM)), 4 de víveres y combustible (1 en cada sede), 1 de textos (OLM), y 1 de transporte). Existen 2 almacenes en las sedes JLC y CSM que solo funcionan para recibir transferencias externas entre almacenes para el consumo diario. Se realizaron visitas de verificación a los almacenes de víveres y combustible de las sedes OLM y JLC, y al almacén central y de textos de OLM. De este análisis se pudo apreciar lo siguiente:

- los parámetros técnicos del almacén central de OLM son: 30 m de largo, 18 m de ancho, 5.5 m de altura, 4.5 m de puntal libre, 3 m de altura promedio de estiba, para un área total de 540 m² y un área útil de 161.3 m²;

- el almacén central de OLM se encuentran ubicado en un lugar donde no sufre inundaciones, está organizado y tiene creado el expediente de logística. Este se encuentra categorizado y posee el primer nivel tecnológico;
- dispone de cinco puertas grandes y 30 ventanas de cristales selladas. En el caso del almacén de texto se evidencia que una de las tolas de la puerta principal está defectuosa y carece de reja, al igual que las ventanas de la parte superior;
- el piso y los estantes se encuentran en estado regular. El techo, ventanas, paredes y puertas en mejor estado;
- la iluminación que se utiliza es la artificial. De igual forma existe iluminación artificial en el área exterior del almacén durante el horario nocturno;
- como medios de almacenamiento se emplean las estanterías y los pallets;
- como medios de medición se dispone de una báscula manual y esta se encuentra calibrada y certificada por la autoridad competente;
- el sistema de ventilación utilizado es el natural. El aire solo circula por su puerta principal;
- los inventarios ociosos y de lento movimiento se encuentran ubicados en un lugar separado del resto de los productos, sin embargo estos no se muestran visibles para el cliente. Existen fotos tomadas de los mismos en el expediente de los ociosos, pero el público no tiene acceso a ellos;
- se dispone de un programa de control de plagas, habilitándose un registro de inspección sanitaria en el que se recopila toda la información concerniente a esta actividad;
- existe evidencia documental de los funcionarios (cargos, nombres y firmas) autorizados al acceso de los almacenes y los autorizados para solicitar las entregas de productos a los almacenes,
- se dispone de las actas de responsabilidad material por la custodia de los recursos materiales;
- se verifica que el personal del almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los submayores de inventarios;
- se controlan las existencias de los productos en almacén a través del modelo tarjetas de estiba, efectuando las anotaciones inmediatamente después de haberse realizado los movimientos de cada producto;
- se comprueba que las tarjetas han sido foliadas y acuñadas por el área de contabilidad. En la muestra revisada se comprueba que en el caso del almacén de víveres y combustible de la sede OLM no están foliadas, y en el caso de la sede JLC no se encuentran actualizadas con el número de documento, debido a la rotura del servidor de contabilidad, y se despachan por solicitud de materiales;
- en la revisión de los documentos primarios referentes al almacenamiento, dígame informes de recepción (IR), vales de salida y devolución, se encontraron algunos que carecían de los datos de uso obligatorio; y
- en el almacén central de OLM trabajan tres funcionarios (un jefe de almacén: Richard Cabrera Carbonell, una dependiente de almacén: Clara Estrella Rodríguez Guerrero y un ayudante: Carlos Lázaro Tamayo).

Gestión de inventarios:

La gestión de los inventarios es considerada una de las actividades clave en la gestión de aprovisionamiento y se sitúa como una de las principales debilidades en la administración de las cadenas de suministro. Existen dos etapas o momentos en la recepción de las mercancías, que dependen de las características del producto, del esquema de trabajo establecido para cada almacén y de los requerimientos para apresurar la descarga de los medios de transporte y contenedores, ellos son: por bultos, y detallada.

La fase de la recepción comienza con la entrega de los productos al almacén receptor, donde se deberá medir, pesar o contar según corresponda. El almacenero confecciona la recepción a ciegas, una persona ajena al almacenero revisa la factura y chequea las mercancías contra las mismas, en caso de existir diferencias se procede a la reclamación o devolución del producto por parte del comprador. Se debe verificar que no existan problemas en el código, precio o unidad de medida. El almacenero debe verificar el estado técnico de los recursos, así como los medios de medición, es necesario conocer la fecha de vencimiento de los productos y utilizar marcas gráficas correctamente, además de revisar el embalaje.

Los productos se revisan, cuentan, miden y pesan, es decir se determinan sus características y cantidades, de acuerdo con el material de que se trate, verificando los resultados con los documentos remitidos. Terminada esta comprobación se procede a emitir el IR, destinado a reflejar los datos relativos a la recepción, y se distribuyen las copias del modelo, de acuerdo a la metodología establecida. Se presenta en el almacén el IR, se recoge en este su firma y la existencia final del producto y se deja copia en el almacén. Se entrega el original junto con la factura y el modelo de recepción a ciegas al grupo de inventarios para su posterior entrega al área de contabilidad I (Finanzas) para realizar el pago y al grupo de inventario la que corresponde para su archivo.

Como parte de la verificación se comprueba que:

- los inventarios se encuentran actualizados con los códigos según CPCU versión 2.0;
- se aplica el método de valoración de inventarios aprobados: primero que entra, primero que sale. En el caso del almacén de textos las rotaciones ocurren en dependencia de las necesidades;
- se dispone del plan de inventarios a todos los almacenes y su cumplimiento, así como de la copia de los inventarios físicos realizados, firmados por quien los ejecuta y por el jefe del almacén;
- se mantiene actualizado el inventario así como las entradas y salidas de productos;
- existe un exceso de inventarios de textos en los almacenes. Los especialistas refieren que se han desarrollado varias acciones para transferirlos a los almacenes circulantes y ociosos, pero aún no se logran los niveles de inventarios óptimos;
- en la verificación realizada al cierre del mes de octubre del 2020 a los inventarios ociosos se observa que estos ascienden a 35.630,00 MT, que a consideración de los especialistas debe reevaluarse su valor de uso para la entidad, por lo que debe considerarse el traspaso hacia la cuenta de inventarios de lento movimiento. Con relación a las piezas de guaguas girón o de otro tipo que no son usadas regularmente pero que mantienen su utilidad en correspondencia con la tecnología que se utiliza, se decide que no deben ser registradas en ociosos, en este caso deben mantenerse como de lento movimiento; con independencia del tiempo transcurrido;

- como parte de la gestión de los inventarios ociosos se realizan ventas en ferias para disminuir sus valores, así como a la empresa de Materias Primas. Aun así el renglón más representativo lo constituyen los textos, siendo este el menos tratado por la entidad;
- una gran parte de los inventarios que llegan a la institución corresponden a las asignaciones del MES, como es el caso de los alimentos, materiales de la enseñanza y activos fijos tangibles;
- en cambio existe otro grupo de inventarios que son gestionados según las necesidades de la entidad, pero carecen de un estudio donde se anticipen estas necesidades, no aplicándose ningún modelo para el cálculo de los inventarios y la rotación de los mismos lo que trae consigo el abarrotamiento de estos en los almacenes o que se conviertan en inventarios ociosos. En este aspecto también influye la no disponibilidad por parte de los proveedores de recursos necesarios;
- en relación a la cobertura de inventarios se calcula basada en el Procedimiento Contable de la Contabilidad Gubernamental No.13 con fecha actualizada del 25/03/2020 emitido por el MFP, y la DCF-884/2018 del MES, norma 84, para la confección de las notas a los estados financieros; y
- para este último aspecto se muestreó el mes de septiembre del 2020, donde al realizar el análisis de la cobertura de los inventarios se puede apreciar que existen mercancías para 25.17 meses, evidenciándose un aumento significativo al disminuir el nivel de actividad y por ende los gastos materiales por la situación epidemiológica. La mayor incidencia la tienen los inventarios de libros pues deduciendo los mismos la cobertura promedio sería de 7.98 meses.

Solicitud y compra de los productos:

Las solicitudes de compra se realizan cuando para el desarrollo de algún proceso se requiere de cierto recurso que no se encuentra en el almacén. En este caso se efectúan las solicitudes del recurso a la unidad organizativa encargada de gestionar la compra, no antes de revisar los aspectos siguientes:

- en dependencia del recurso solicitado si fue presupuestado en el anteproyecto del área solicitante;
- si lo solicitado y las cantidades están acordes al proceso y a las características del área; y
- el motivo de la solicitud.

Una vez realizada la verificación de los elementos anteriores, los actores internos en conjunto con los actores externos, exploran las posibles ofertas según las necesidades, hasta determinar la más conveniente. Luego de hacerse efectiva la compra, el producto se recibe en el almacén dándole entrada a los registros contables a través de una factura generadora del informe de recepción. El pago del producto se realiza en dependencia de las cláusulas pactadas en el contrato y por el instrumento de pago según la resolución 101/2011 del Banco Central de Cuba.

Otras observaciones consideradas en las entrevistas exploratorias manifiestan:

- la inexistencia de un adecuado suministro de recursos materiales, que garantice las cantidades requeridas en el momento oportuno o necesario. Afirman que no se cumple al existir desabastecimiento de los proveedores principalmente en recursos de mantenimiento constructivo y materiales de oficina;
- además refieren que las compras se realizan según aparecen los recursos sin tener un estudio de necesidades, sin embargo, en estos momentos la UHo dispone de un procedimiento para la

organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para la actividad de la entidad, el mismo se encuentra en proceso de aprobación;

- la entidad dispone de un grupo de compradores que se subordina a la Dirección de Logística, ninguno pertenece al área de contabilidad ni reciben los productos en el almacén;
- el proceso de compra se realiza únicamente con suministradores cualificados, capaces de cubrir las necesidades de la entidad y de acuerdo con las normas, reglamentos y contratos aplicables en el sector. Actualmente están identificados 62 suministradores, y todos poseen contratos con la institución;
- se encuentra establecida la organización del flujo de la documentación entre las áreas de abastecimiento, comercial y contabilidad;
- se posee un registro de las solicitudes de compra autorizadas que se encuentra en poder del especialista principal de los compradores;
- el especialista principal de compras registra las causas de las solicitudes de compra no cumplimentadas y en el comité de contratación y compra también se realiza el análisis de las mismas; y
- para el análisis de selección de proveedores no se aplica ninguna técnica ni método para una gestión más eficiente.

Contratación:

La conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista, así como los Lineamientos aprobados en el 7mo Congreso del PCC, reiteran que el contrato debe utilizarse como un instrumento efectivo de la gestión económica, regulación y control del mercado, tanto en el proceso de elaboración del plan como para la concreción de los compromisos concertados entre los diferentes actores económicos. Su propósito consiste en eliminar la dispersión legislativa en esta materia, lograr su reordenamiento, fortalecer la autonomía de los sujetos contratantes y, por consiguiente, lograr una mayor exigencia de responsabilidad ante los incumplimientos, así como un marco de mayor transparencia y flexibilidad en todo el proceso de contratación.

El proceso de contratación en la institución se rige por el marco regulatorio establecido:

- Decreto Ley 304/2012 del Consejo de Estado regula el proceso de contratación económica;
- Decreto Ley 310/2012 del Consejo de Ministros, establece los tipos de contrato; e
- Instrucción 7/2011 del MEP. Indicaciones a las entidades estatales para la contratación de los productos y servicios de los trabajadores por cuenta propia.

La entidad tiene establecido un Comité de Contratación, creado para regular las aprobaciones de trabajos con cuentapropistas, se presentan las ofertas y en la mayoría de las ocasiones se licita entre dos TCP. Ocurre a su vez, que ya exista contrato escrito o que sea con prestamistas nuevos, con los cuales se firma el contrato con el fin de lograr un mayor número de licitaciones en el futuro inmediato. Todo lo anterior queda registrado con número de acuerdo en acta. La realización de contratos escritos, salvo en ocasiones en las que se contrate una única vez en el año, y los cuáles sean mínimos en cantidad; no conllevan requerimientos especiales.

Es una exigencia de la entidad al momento de la contratación que el TCP posea cuenta bancaria en cualesquiera de los bancos. La misma posee 24 contratos que entran dentro de las categorías mencionadas.

La entidad también dispone de un procedimiento establecido para los pagos a TCP, el cual se encuentra en estado de actualización, y donde se establece un modelo multipropósito de factura en el cual se muestran los datos de uso obligatorio. A las cooperativas no agropecuarias se le realiza el pago en CUP a través de transferencias bancarias, en su mayoría. A los TCP se les paga en ambas monedas, por cheque o transferencia, siempre que posean cuenta bancaria en la moneda en la cual se emite la factura.

En el diagnóstico realizado se verificó que:

- los contratos escritos se custodian en el Dpto. Jurídico;
- en la entidad se realizan contratos verbales solo cuando se ejecute un único pago en el año. Del mismo existe respaldo documental del servicio o compra;
- de la muestra tomada de 11 contratos de las formas de gestión no estatal, en su totalidad se encuentran bien escritos, sin enmiendas ni tachaduras, aunque dos TCP no plasman su número de cuenta bancaria en la factura;
- se tomó una muestra de 5 proveedores representando el 87.31% del total del saldo de las cuentas por pagar y el 35.72% de la cantidad de proveedores de lo pendiente por pagar al cierre del mes de septiembre. Se revisaron los contratos y los expedientes de las Empresas de Conservas y Vegetales Turquino, Empresa y Com. y Serv. Produc. Universales Holguín, Sucursal Emprester, TCP-Ernesto Jesús Rojas Jardines y José Leandro Hernández González. Los contratos cuentan con los términos de pago, precios y medios de pagos establecidos, los cuales coinciden con lo plasmado en la factura que sustenta el informe de recepción y el pago realizado;
- el departamento de comercialización establece contratos con cada cliente donde se registran los plazos para el cobro de las deudas durante el período pactado. De los 21 expedientes que se encuentran en custodia del departamento de comercialización, se revisaron 10 contratos que representan el 48% del total de los contratos, los cuales cumplen con el soporte documental establecido. Los países más representativos son Ecuador, Angola, Colombia y Guinea Ecuatorial, y
- con relación al aspecto anterior se revisaron las conciliaciones existiendo evidencia documental en cada caso. En esta revisión se detectó que por incumplimiento de contrato se cancela la deuda de Yovanys Antonio Vargas Gómez según contrato 46/2017 por 7500.00 CUC.

Proyección de Mejoras

Durante el diagnóstico realizado fueron identificadas algunas de las debilidades que presenta la UHo en las actividades logísticas, para las cuales se proponen algunas acciones de mejora (Tabla 1)

CONCLUSIONES

Luego de realizar este trabajo se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. Se caracterizó el SL de la UHo, incluyendo la misión, las principales salidas y sus clientes, las principales entradas y sus proveedores, así como los subsistemas del SL que se manifiestan y sus actividades claves.
2. Se elaboró un diagnóstico de las actividades claves de la logística con enfoque de proceso, comentando las principales características presentes en cada una de ellas, resaltando los aspectos positivos y negativos. En la UHo solo se hace presente el aprovisionamiento. Dentro de este subsistema las actividades que se manifiestan son: el almacenamiento, la gestión de inventario, solicitud y compra de los productos, y contratación.
3. Se seleccionaron 11 de las deficiencias detectados en la etapa anterior y se proyectaron 12 medidas para su solución.

Actividades	Deficiencias detectadas	Medidas a adoptar
Almacenamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencias en las condiciones materiales de los almacenes. 2. Insuficientes equipos de manipulación, almacenamiento y medios de protección. 3. Insuficientes herramientas de protección contra incendios. 4. En la muestra revisada existen tarjetas de estiba que carecen de la numeración requerida, así como en los documentos primarios referentes al almacenamiento, dígase IR, vales de salida y devolución, se encontraron algunos que carecían de los datos de uso obligatorio. 5. Los inventarios ociosos no se encuentran visibles para el cliente. 6. En el almacén de víveres y combustible de la sede Oscar Lucero no se encuentra plasmado por escrito el flujo de la documentación entre las direcciones de Logística y Economía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar diagnóstico de las necesidades materiales de los almacenes para diseñar una estrategia de inversión que permita la mejora de la infraestructura. 2. Diagnosticar los principales equipos de manipulación, así como de los medios de almacenamiento y de protección para su adquisición o mejora de los existentes. 3. Revisar las tarjetas de estiba y los documentos primarios antes de entregar, para completar los datos de uso obligatorio. 4. Gestionar las vías necesarias para hacer visibles los inventarios ociosos a los clientes. 5. Elaborar un procedimiento para establecer el flujo de la documentación entre las direcciones de Logística y Economía.
Gestión de inventarios	<ol style="list-style-type: none"> 7. Altos niveles de recursos inmovilizados en el almacén central. 8. No se aplica ningún modelo para el cálculo de los inventarios y la rotación de los mismos. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Depurar los recursos inmovilizados, en algunos casos realizar la venta a entidades autorizadas y en otras designar a las áreas en correspondencia con sus necesidades materiales. 7. Analizar la entrada de productos que ya tienen existencias considerables (en el caso de los de lento movimiento y ociosos) y provocan un aumento innecesario de los inventarios. 8. Establecer políticas de acuerdos con el MES para la recepción de mercancías que respalden las necesidades del centro, y no las que decidan enviar sin analizar los pedidos solicitados. 9. Aplicar modelos para el cálculo de los inventarios y la rotación de los mismos.
Solicitud y compra de los	<ol style="list-style-type: none"> 9. Desabastecimiento de los principales proveedores de la entidad. 10. Para el análisis de selección de proveedores no se aplican 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Diagnosticar las principales necesidades materiales y explorar fuentes de aprovisionamiento fuera del territorio con previa consulta con el MES.

productos	técnicas ni métodos.	11. Valorar la posibilidad de aplicar alguna técnica o método para el análisis de selección de proveedores con el objetivo de lograr una gestión más eficiente.
Contratación	11. Carencia de algunos datos de uso obligatorio en las facturas recibidas.	12. Revisar las facturas recibidas en el momento de la entrega, y en caso de incumplir con lo establecido devolver para la solución de los problemas detectados. Esto debe resolverse antes de proceder al pago.

Tabla 1. Estrategias de mejora por actividades logísticas

REFERENCIAS

Estrategia de exportación para el período 2019-2021. Dpto. Comercialización, Universidad de Holguín.

Expediente logístico del almacén central y de textos de la sede Oscar Lucero. Universidad de Holguín.

Padrón, L. (2016). El enfoque logístico en el sistema de gestión empresarial de las Cooperativas no Agropecuarias. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*. 4(2)

Planeación estratégica de la Universidad de Holguín, período 2017-2020.

Rizo, A. (2017), Los sistemas logísticos y las cadenas de suministros. *Ciencia Universitaria*. 1 (1).

ANEXOS

Distribución en planta del almacén central. Sede Oscar Lucero Moya.

