

## Necesidad y alcance de una Política Nacional de Desarrollo de la Logística (PNDL)

Autores:

Dr. Cs. José A. Acevedo Suárez

Dra. C. Martha I. Gómez Acosta

Todas las actividades de la Economía Nacional deben conectarse mediante flujos de materiales, productos, servicios, información y valores en función de satisfacer las demandas de la población. A partir de la definición de Logística que se presenta en la Figura 1 se puede comprender que la misma constituye la base para el desarrollo de todos los sectores y actividades para mejorar la calidad de vida de la población.

En el mes de julio de 2020, se aprobó la Estrategia Económico-Social de Cuba para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19, con 16 áreas claves donde se concentran los esfuerzos principales. Una de estas áreas es la “**Logística Integrada de transporte, almacenamiento y comercio eficiente**”, lo que implica, entre otros aspectos, el desarrollo de la infraestructura logística y de las cadenas de suministros en el país.

Lograr eficiencia y eficacia en esta área clave no es posible sin disponer de una Política Nacional de Desarrollo de la Logística (PNDL), la cual constituye una base importante para desplegar las distintas estrategias del desarrollo económico y social del país y mejorar la calidad de vida de la población.

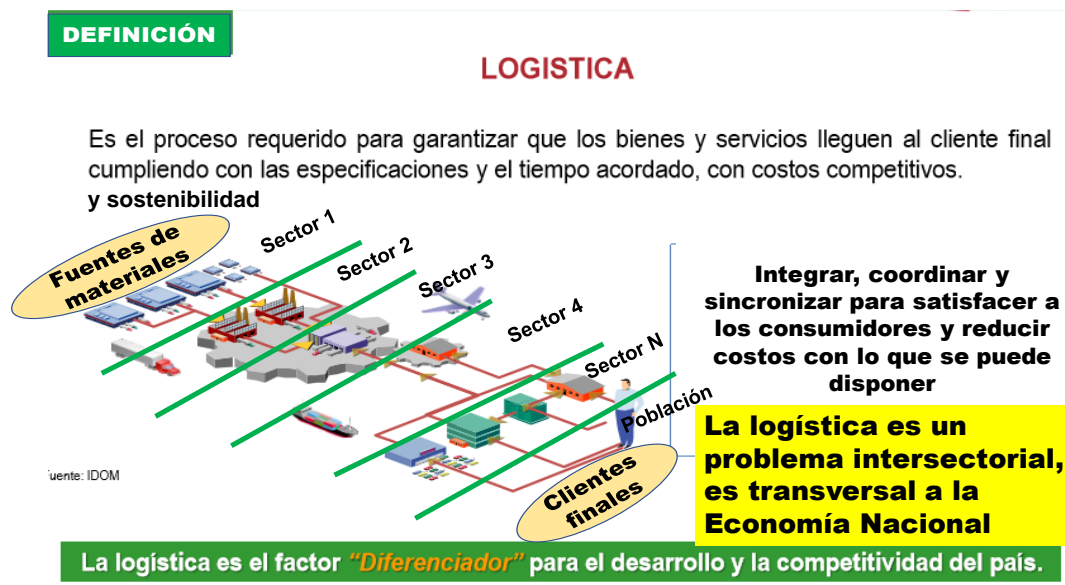


Figura 1. Definición del concepto de Logística

La PNDL tiene como objetivo estratégico:

**Contribuir al desarrollo competitivo de la Economía Nacional logrando en el año 2030 ubicar a Cuba entre los 100 primeros lugares en el Ranking Mundial de la logística.**

La PNDL tiene como objetivos generales:

- Promover la intermodalidad a través del desarrollo de modos de transporte competitivos y de conexiones eficientes de intercambio modal con el fin de reducir los costos logísticos de transporte nacional.
- Promover la facilitación del comercio a través de la optimización de la operación e infraestructura de los nodos de intercambio comercial y los trámites de importación y exportación con el fin de reducir los tiempos logísticos en las operaciones de comercio exterior.
- Diseñar mecanismos de articulación institucional, acceso a la información, promoción del uso de TIC y fortalecimiento de la formación y capacitación del capital humano en los procesos logísticos con el fin de optimizar su desempeño.
- Consolidar las cadenas de suministro de la Economía Nacional, asegurando su autosostenibilidad, mejorando la disponibilidad de productos y servicios a la población con eficiencia y calidad.

Por su parte, la PNDL deberá tener un carácter integrador y sostenible.

La integralidad implica la alineación de los objetivos de distintos sectores en una visión nacional. En el país, cada organismo trabaja de forma sectorial en el desarrollo de su infraestructura logística y no de forma integradora. Las empresas mantienen un accionar enfocado a potencializar la especialización de cada una de forma individual, buscando su máxima eficiencia sin un enfoque al cliente final. Lo que se está manifestando es un marcado “sectorialismo” que afecta el desarrollo de las cadenas de suministro, las que tienen como esencia la integración, la coordinación y la sincronización entre los actores de la misma, independientemente del sector a que pertenezcan o a si son actores estatales o no estatales.

La sostenibilidad, por su parte, se refiere al desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: ambiental, económica y social. Si bien muchas veces estas dimensiones pueden entrar en un conflicto aparente o no percibirse el mismo interés de parte de algunos sectores de la sociedad, la política es la herramienta que debe asegurar un tratamiento suficiente a cada una y arbitrar los conflictos entre ellas.

Para el alcance de este objetivo estratégico la PNDL se estructura en 8 componentes interrelacionados (ver Figura 2). Cada componente de la PNDL debe definir los objetivos y estrategias específicos a desplegar en el país.

La logística de las empresas e instituciones constituye el componente fundamental de la PNDL y requiere ser diagnosticada, diseñada e implementada a partir de estándares que permitan cumplir el objetivo estratégico y los objetivos generales planteados, llegando a la población e insertándose en el mercado internacional de forma competitiva.

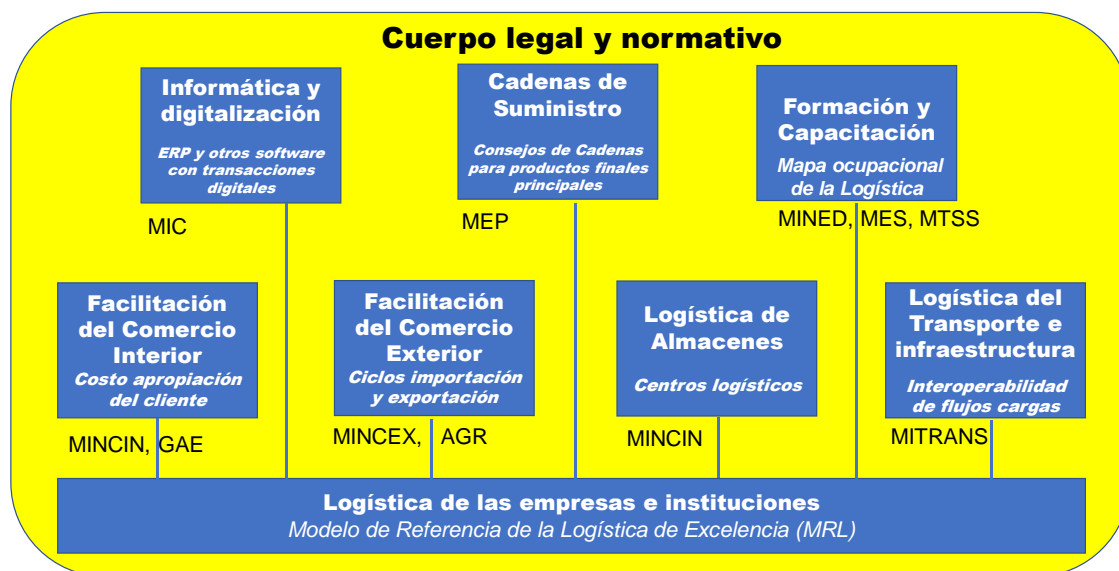


Figura 2. Componentes de la Política Nacional de Desarrollo de la Logística y sus coordinadores

El Modelo de Referencia de la Logística (MRL) es la base para que cada entidad (empresa, cooperativa, granja, hospital, universidad, y otras entidades de producción o servicio) diagnostique el estado de su logística y confeccione e implemente su propio plan de mejoramiento como parte de su Sistema de Dirección y Gestión (SDG). Los módulos que conforman el MRL aparecen en la Figura 3 y cada uno de ellos contiene los descriptores del estándar que debe cumplirse para alcanzar una logística de excelencia.

### Módulos del MRL

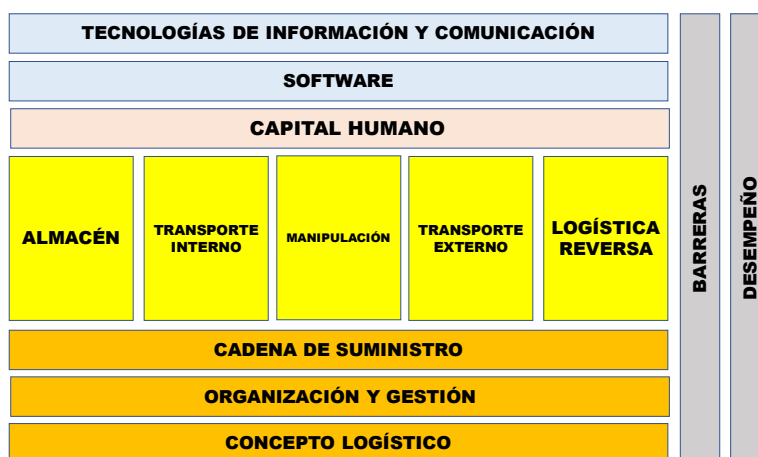


Figura 3. Módulos del Modelo de Referencia de la Logística de Excelencia (MRL)

El desarrollo de la logística al constituir una necesidad para el desarrollo del país exige transformar los SDGE de las empresas sobre las bases siguientes:

- Pasar de estar centrados en cumplir planes y distribuir utilidades a centrarse en satisfacer a los clientes finales, considerando que la logística es una coordinación única desde los proveedores hasta los mismos.
- Los productores se relacionan directamente con el comercio minorista, con el apoyo de operadores de transporte y logísticos, eliminando intermediarios que compran y venden y no agregan valor al consumidor.
- Pasar de estructuras netamente administrativas y funcionalistas a enfoques colaborativos y de proceso.
- Todas las operaciones logísticas deben ser eficientes y seguras con la constante identificación y eliminación de despilfarros (gastos que no agregan valor al cliente final).
- La logística no admite soluciones ni decisiones sectorialistas.

**Los 5 problemas raíces** que deben ser resueltos para encaminar el desarrollo de la logística son los siguientes:

### **1. Formación y capacitación**

- a) El mapa ocupacional de la logística (desde puestos de obreros hasta especialistas y directivos) en su mayor parte está ocupado por personal no capacitado y formado para el desempeño del mismo en contradicción con lo formulado en el Código de Trabajo (Ley 116, Artículo 36). Empieza a predominar la prioridad de incrementar salarios y otros ingresos personales desligados de la debida capacitación y certificación para el desempeño en el puesto de trabajo que se ocupa.
- b) No existe un sistema nacional de formación y capacitación en logística (para profesionales, técnicos, obreros y cuadros) a pesar del Acuerdo VIII-78 de la ANPP de julio de 2018.
- c) No existe la debida formulación del Objeto de la Profesión en la formación de los profesionales cuyos campos de acción están en las empresas y otras instituciones (ingenieros y licenciados) y por lo tanto no son objeto de formación. Esto implica proyectos y decisiones parcializadas con relación a los sistemas de producción (mercancías y servicios) y sus cadenas de suministro que es el verdadero Objeto de la Profesión que se corresponde con la Indicación del presidente Díaz Canel el 30 de julio de 2020 sobre la transformación de los planes de estudio de pregrado, posgrado y cuadros, aún no instrumentada.

2. **Sectorialismo y funcionalismo.** Las decisiones adoptadas en ministerios, OSDE y empresas se circunscriben a su ámbito de actuación y

buscando la optimización a nivel parcial. Sin embargo, las cadenas (o redes) logísticas al ser transversales en la Economía Nacional o su “flujo sanguíneo”, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta los clientes finales (consumidores), se provocan pérdidas y por lo general afectación a los consumidores (falta de disponibilidad y oportunidad en el mercado, atomización geográfica y temporal del servicio al cliente, altos “costos de apropiación” de los consumidores, y desorden en la logística de la “última milla”). Dentro de las empresas e instituciones predomina una gestión administrativa centrada en el encasillamiento funcional a espaldas del enfoque a procesos. Esto genera una logística errática y alargamiento desmedido de los ciclos logísticos.

3. **Desajustes del sistema financiero y su mercado cambiario** que generan flujos monetarios desproporcionados y desbancarizados en una economía abierta donde todos los actores se interrelacionan, lo cual genera que se transmita elevación desproporcionada y con tasas de cambio diferentes de los costos en las cadenas logísticas y precios no justos al consumidor cuando los dos objetivos simultáneos de la logística son mejorar la satisfacción de los clientes finales y reducir costos. Esto genera que la mayoría de las cadenas de suministro son no sostenibles financieramente, principalmente en divisas.
4. **Orientación de los Sistemas de Dirección y Gestión (SDG) de las empresas e instituciones** a cumplir planes, mejorar ingresos de sus trabajadores (incluso con violaciones ostensibles de la escala salarial oficial), disponer de recursos y tecnologías, y generar utilidades con un enfoque de “encadenamiento hacia atrás”. Los SDG en contraposición deben orientarse al mejoramiento del valor (mejorar servicio y reducción de costos) hacia los clientes finales (consumidores) que es el centro de la Filosofía Gerencial Moderna (\*) que se aviene como instrumentación consecuente de la política promovida por el Presidente Miguel Díaz Canel de “**Resistencia Creativa**”.
5. **Informalidad en decisiones económicas y comerciales** en la microeconomía que genera transacciones económicas y financieras violatorias de las normas que no permiten la debida trazabilidad en las cadenas logísticas, generan intermediación especulativa en las cadenas logísticas que terminan en precios no justos a los consumidores y fuente de un ritmo inflacionario fuera de control y que afecta la calidad de vida de la población. Además, es la apertura de puertas y ventanas en las cadenas logísticas a la corrupción y el delito.

En síntesis, el desarrollo de la logística es un reto del ideario martiano:

**José Martí :**

**“En prever está todo el arte de salvar”**

**“Los peligros no se han de ver cuando se tienen encima, sino cuando se les puede evitar”**

**“Debe hacerse en cada momento, lo que en cada momento se necesita”**

**GESTIÓN LOGÍSTICA**

**Gestionar siempre en un Horizonte de Planificación**

**Gestión de riesgos**

**Justo a Tiempo con orientación al cliente**

(\*) Acevedo S., J. y Gómez, M. La Logística Moderna en la Empresa. Ed. Félix Varela, La Habana, 2017. Pp. 36-37

Versión 6. 18/7/2023