

## Original

### La función de directrices de dirección hacia la base en la empresa COMCAVILA The role of management guidelines towards the base in the company COMCAVILA

Lic. Anaibys Ramos Martínez, Contraloría Provincial de Ciego de Ávila, Cuba,  
[anaibys.ramos@cav.contraloria.gob.cu](mailto:anaibys.ramos@cav.contraloria.gob.cu)

Lic. Maikel Alfaro Rivero, Empresa de Servicios Comunes Ciego de Ávila, Cuba,  
[maikel@comcavila.co.cu](mailto:maikel@comcavila.co.cu)

Lic. Daylet Quintana Martínez, Delegación Provincial de la Agricultura Ciego de Ávila, Cuba,  
[jdpto-auditoria@dlg.cav.minag.gob.cu](mailto:jdpto-auditoria@dlg.cav.minag.gob.cu)

Recibido: 05/01/2019      Aceptado: 19/06/2019

#### Resumen

Esta investigación se basa en las directrices de dirección hacia la base en la toma de decisiones para fortalecer la logística que su integración aparezca como la actividad económica de una organización que se nutre de los procesos de abastecimiento para asegurar el proceso productivo. Esta empresa influye directamente en la vida social del territorio y aporta su granito de arena en la exportación. Es por estas razones que se trabaja con objetivos estratégicos de lograr un mejor posicionamiento con respecto a todos los demás factores que participan con este objeto social. No falta, en este trabajo una metodología que es el propósito imprescindible para demostrar el ámbito estratégico de la entidad y por si fuera poco las formas en que se presentan los procedimientos y propuestas de mejora dando la medida de la visión científica que la investigación propone.

**Palabras claves:** directrices; ámbito estratégico logístico; COMCAVILA.

#### Abstract

This investigation is based on the directress of direction towards the base in the taking of decisions to fortify the logistics that your integration appears as the economic activity of an organization that nourishes of the processes of supplying to secure the productive process. This enterprise has influence directly never social of the territory and contributes your grain of sand in the export. It is for this reason that is worked with objective strategists to achieve a better positioning with respect to all the other factors that participate with this objet social. Non-lacking, in this work a methodology that it is the indispensable purpose to demonstrate strategic

environment of the entity and for if are little the forms in which it is presented the procedures and proposals of improvement by giving the measure of the scientific sight that the investigation proposes.

**Key words:** directress; strategic environment logistics; COMCAVILA

## **Introducción**

Tradicionalmente la Empresa de COMCAVILA se concibe en su gestión empresarial como algo indispensable para garantizar la calidad social del territorio. El criterio de mantener la cantidad mínima de inventarios y la continuidad de todo el flujo en la cadena logística que presenta permite absorber al impacto de las variables y algunas incertidumbres asociadas a las operaciones de la logística y garantizar la máxima satisfacción de los clientes.

Se evidenció que existen situaciones problemáticas que en síntesis son las siguientes:

- Existe una doble fusión en la Dirección de la Empresa, controladora y ejecutora.
- Incorrecta estructura del área de Aseguramiento.
- Ha faltado la coordinación en funcionamiento de la cadena logística de los Direcciones de Aseguramiento y Negocio.

Todas estas problemáticas conducen a los factores del ámbito estratégico que definen las unidades de negocios que en COMCAVILA por su madures aportan una visión más acabada sobre la logística y sobre todo, aquellas UEB que están en la fase de desarrollo y que contienen estas deficiencias que se denominan como ámbito estratégico logístico. Todo ello conduce al problema científico de la investigación que es el siguiente:

¿Cómo lograr el buen funcionamiento de la logística desde las directrices de Dirección hacia la base de la Empresa COMCAVILA? Teniendo en cuenta esta visión estratégica el objetivo general que se persigue en esta investigación es el siguiente: Diseñar la estructura de la UEB de Logística Integral y sus procedimientos para lograr el funcionamiento de la cadena logística en la Empresa de COMCAVILA.

## **Población y muestra**

### **CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA COMCAVILA.**

La Empresa COMCAVILA con domicilio legal en calle Ciego de Ávila esquina Maceo, municipio Ciego de Ávila, perteneciente al Consejo de la Administración, fue creada el 1 de junio de 2012, implantándose el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial el 1 de enero del 2015, está conformada por 5 UEB y la dirección general, posee una plantilla aprobada de 556 trabajadores estando cubierta al 89 por ciento con 495:

UEB Exportación: Produce carbón con destino a la exportación.

UEB Construcción: Ejecuta reparaciones constructivas y obras de pequeñas dimensiones, realiza la chapea y poda de árboles en lugares públicos, así como, produce y comercializa plantas ornamentales. Circuito Sur.

UEB Atención al Turismo: Ejecuta reparaciones constructivas y obras de pequeñas dimensiones, realiza la chapea y poda de árboles, así como, produce y comercializa plantas ornamentales. Circuito Norte y zona turística.

UEB Las Flores: Produce adornos y arreglos florales.

UEB Capacitación: Imparte capacitación sector comunal y servicios de alquiler de local.

En la tabla 1 se observa la plantilla de la empresa.

**Tabla 1 Plantilla de la Empresa de Servicios Comunes de Ciego de Ávila**

TRABAJADORES POR CADA UEB		
	APROBADA	CUBIERTA
Dirección	57	57
Exportación	106	75
Construcción	160	148
Atención al Turismo	127	123
Flores	93	81
Capacitación	13	11

La Empresa de Servicios Comunes de Ciego de Ávila, aspira a convertirse en una Empresa Consolidada, capaz de articular una efectiva cadena de prestación de servicios comunales competitivos al turismo y la población, y a otros clientes autorizados, que satisfagan sus exigencias en cuanto a calidad y precio. Para ello la empresa deberá desarrollar un Capital Humano auto potenciado, caracterizado por su seriedad, compromiso del deber, y profesionalidad, capaz de realizar una gestión eficiente de los recursos naturales que administra.

La declaración de la VISION 2018 de la Empresa de Servicios Comunes de Ciego de Ávila se realizó a partir del supuesto básico de que si se cumplen los objetivos estratégicos y las políticas la posición de la empresa en el 2018 será:

Se han alcanzado más de 98 puntos en los controles de implantación realizados por el Grupo Ejecutivo Provincial de Perfeccionamiento, según la Guía de Inspección del GEPE a las empresas que implantan el perfeccionamiento, como primer paso en el empeño por alcanzar la condición de Empresa Consolidada.

La innovación es un proceso permanente que ha llevado a la empresa a ser considerada destacada en el FORUM de Ciencia y Técnica a nivel provincial.

Existe una integración vertical con clientes y proveedores.

Se dispone de personal de alto desempeño en la Oficina Central y todas las UEB.

Hay una alta efectividad en el valor agregado.

Los resultados se logran haciendo las cosas correctamente (eficacia empresarial).

Hay una alta efectividad en el procesamiento y transmisión de datos en apoyo a la toma de decisiones.

Se cuenta con un Banco de Software de alto desempeño.

La empresa ha implantado exitosamente su Sistema de Gestión de la Calidad, y se han disminuido al mínimo las inconformidades.

Principales proveedores y clientes: La empresa tiene definidos sus principales proveedores y clientes con los que desarrolla una política de integración, ubicándolo de acuerdo al nivel de cooperación como un sistema de retroalimentación para un mejor desarrollo de su trabajo.

Proveedores: Escambray, CIMEX, MINCIN, Empresa de Construcciones Varias, Empresas Importadoras, Zaza, Divep.

Clientes: Servicios Comunales, Cubaexport, Alcona, Cítricos Caribe, MINCIN, red minorista, turismo, Comercio y Gastronomía.

### **Materiales y métodos**

Los métodos utilizados son:

Analítico – Sintético, para la interpretación analítica de los datos.

Histórico – Lógico, para relevar la evolución y desarrollo del análisis financiero con sus métodos y procedimientos en el sector empresarial.

Inductivo - Deductivo: para analizar las partidas fundamentales de la administración del capital de trabajo, alcanzándose la generalización de las fortalezas y debilidades financieras.

### **Análisis de los resultados**

Marco teórico:

Para el país fue necesario proveer a los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración y otras entidades nacionales, así como al sistema empresarial estatal, de normas y procedimientos que rigieran como instrumentos de trabajo para la mejor aplicación del nuevo sistema de dirección y gestión empresarial, por lo que el Consejo de

Ministros pone en vigor el Decreto 281/2007 referente a la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

Siendo útil efectuar una actualización en las normas y procedimientos que recoja la experiencia en la aplicación práctica de las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial, puestas en vigor a través del Decreto-Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, de manera que pueda constituir instrumentos efectivos en la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en todo el país.

Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización, disciplina, por lo que proveerlas de estas herramientas les posibilitaría alcanzar metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social.

El presente Reglamento establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión (SDG).

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un SDG en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social. El presente Reglamento es el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, pueden de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

- Proceso de transformación de la información en acción.
- La respuesta organizativa ante un problema u otra situación.
- La acción de resolver una indeterminación.
- La solución adoptada ante un hecho o fenómeno.
- Mecanismo que facilita la elección de una solución frente a otra.

Al analizar las directrices de Dirección hacia la base de la Empresa las cuales se relacionan a continuación, se puede hacer una valoración de las carencias y potencialidades así como trazar una estrategia que permite cumplir las aspiraciones de la organización:

1. Mantener actualizada de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden adecuadas hasta los niveles inferiores.
2. Elaborar la base reglamentaria mediante los manuales y procedimientos de la actividad fundamental y las demás actividades de la empresa, con el objetivo de que la base posea un patrón y orden para ejecutar sus funciones.
3. Realizar periódicamente diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base; a través de visitas de control, supervisión y monitoreo, elaborando planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
4. Fortalecimiento del departamento de Auditoría y Control para darle seguimiento a las acciones, ajustes y corrección del rumbo.
5. Contactos operativos para realizar la planeación y valoración a corto plazo de las tareas y actividades a cumplir por la empresa, utilizando el método de tormenta de ideas para la toma de decisiones.
6. Analizar el entorno en función de trazar estrategias necesarias para una mejora continua y garantizar la inclusión en el mercado tanto interno y externo de los bienes y servicios producidos y comercializados por la entidad.
7. Trabajar y profundizar en la selección objetiva de las Reservas de cuadros para no poner en riesgo el futuro de la empresa.
8. Brindar atención especial al Capital Humano teniendo en cuenta que es el principal activo de la entidad.
9. Utilizar los análisis económicos financieros como principal herramienta para el control y la toma de decisiones.
10. Evaluar periódicamente los resultados alcanzados, la calidad de los bienes y servicios, siendo la población nuestro principal cliente.
11. Involucrar a los trabajadores en las tareas de autocontrol y control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.

12. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.

13. Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y para dar cumplimiento al objeto social.

Estrategia:

Fase I: Identificación y fundamentación de los problemas.

El trabajo en grupo realizado en la empresa con los integrantes del Consejo de Dirección utilizando las técnicas de encuestas e intercambio con los trabajadores apoyados en la Planeación Estratégica, permitió identificar cuatro problemas esenciales que atentan contra el funcionamiento de la cadena logística, los cuales se relacionan:

No existe una estructura correcta en la política de logística de la Empresa.

Insuficiente asignación de combustible para garantizar la transportación de las materias primas necesarias para el cumplimiento de los planes de producción.

Falta de transportación especializada.

No existe una correcta interrelación entre las áreas Negocio y Aseguramiento.

Se constata que la no existencia de una estructura correcta en la política de logística de la Empresa es lo que más impacta en las categorías definidas y le sigue en orden de importancia la falta de transportación especializada; a partir de estas consideraciones se decidió crear una UEB de Logística y Transporte y actualizar los procedimientos de Compras y todo lo referente a la logística de la Empresa para así prestar servicios de mayor calidad, y a su vez contribuir a la satisfacción del cliente, permitiendo el incremento de los ingresos a la entidad, reduciendo los costos, así como elevar la productividad, eficiencia y eficacia.

Lo anterior llevó al equipo a eliminar esta debilidad para darle solución con una innovación organizacional.

Fase II: Desarrollo de Alternativas.

En la Empresa de COMCAVILA, se destacan en este análisis los problemas internos que son las variables más importantes pues reflejan organización y puntos de enlaces con la actividad de dirección. Una forma que detalló cuestiones causales fue el análisis en la tormenta de ideas que argumentó en general, lo que acostumbra COMCAVILA desde el punto de vista logístico y las presiones del entorno que propician también cambios en el ciclo de los servicios logísticos.

La variabilidad de las características de alineación estratégica para el sistema logístico de la Empresa de COMCAVILA es un efecto observado que tiene múltiples causas, cuando ocurre algún problema con alguno de los elementos que conforman el sistema logístico.

Como se aprecia las principales causas están relacionadas con el entorno, la Tecnología, el Capital Humano y la Dirección.

Entorno

Muchas presiones sociales y económicas.

Altos precios de las materias primas.

Exigencia de los clientes.

Tecnología

Obsolescencia del transporte.

La no existencia de medios de transporte especializado para la transportación de las materias primas.

Deficientes mantenimientos a los equipos.

Capital Humano

Desconocimiento del funcionamiento de la actividad logística.

Deficiente capacitación

Falta de experiencia.

Dirección

Falta de seguimiento a las tareas logísticas.

Muchas tareas priorizadas.

Para diferenciar dentro del alcance del sistema logístico de COMCAVILA es necesario definir la propuesta de procedimiento que impone el ámbito logístico que no es más que el conjunto de técnicas y procedimientos relacionados con el abastecimiento, suministro, mantenimiento y transporte para las instalaciones y personal.

Para moderar el flujo logístico de COMCAVILA deben tenerse en cuenta las siguientes etapas:

Diseño.

Funcionamiento.

Análisis del estado del sistema logístico.

Diseño: Es en esta etapa donde propiamente se concibe el modelo del flujo logístico ajustado a las características de la empresa y se realiza toda la concepción del sistema de planificación y control, así como la definición de los principales parámetros.

Funcionamiento: En esta etapa se toman decisiones para guiar el sistema logístico de COMCAVILA, existe una proyección al lado del logro de los objetivos enmarcados en los parámetros diseñados y bajo el influjo de las variaciones y perturbaciones del entorno que tanto afectan a COMCAVILA.

Análisis del estado del sistema logístico: esta última etapa es la encargada de mantener la objetividad del objeto social de COMCAVILA, ya que estando sometido el flujo logístico a las turbulencias del entorno, el sistema debe adaptarse a los cambios que pueden producirse para mantener la competitividad del sistema logístico. Este análisis sistemático del estado del sistema de planificación puede conducir a realizar cambios en la etapa de diseño y de funcionamiento.

Fase III: Evaluación de alternativas y selección de la mejor de ellas.

Es una técnica participativa, muy importante su aplicación para mantener el enfoque de trabajo en equipo. Todo el proceso investigativo que se utiliza en este trabajo es parte del análisis del Consejo de Dirección en su conjunto, al desarrollar una tormenta de ideas propició los aspectos a evaluar, la ponderación y calificación requerida. Esta incidencia permitió una mejor visión del funcionamiento logístico de la empresa y de las posibilidades que se pueden utilizar para visionar en forma más acabada las deficiencias que se presentan en la entidad, aportando las alternativas siguientes:

Diseñar un procedimiento para el sistema logístico de la Empresa.

#### PROCEDIMIENTO PARA EL SISTEMA LOGÍSTICO EN COMCAVILA

Identificar las características del sistema logístico de la Empresa.

Elaborar la cadena logística, en función del aprovisionamiento, abastecimiento y los flujos de las materias primas.

Elaborar esquemas de coordinación de plazos como actividad que representa una ventaja competitiva.

Determinar los recursos a balancear y los criterios a utilizar.

Establecer los criterios para la determinación del estado de las materias primas, fijar la estrategia de consumo.

Diseñar la información de salida: integrar los sistemas y los procesos a través de la cadena de suministros incluyendo señales de demandas, pronósticos, inventarios y transporte.

Subordinar el área de transporte a dirección de logística, en vez de a la Dirección de Negocios para que fluya sin dificultad la cadena de abastecimiento.

Crear la UEB Logística, definiendo sus funciones y estructura organizativa.

#### Funciones UEB LOGÍSTICA INTEGRAL

Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.

Garantizar el diseño, elaboración e implantación del Sistema Logístico de la entidad.

Garantizar la elaboración del procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.

Confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.

Confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa.

Confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes.

Supervisar el empleo correcto de las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.

#### Grupo Económico-Laboral.

Realizar el Balance de Comprobación de Saldos y Estado de Resultado.

Controlar toda la documentación relacionada con las cuentas por cobrar y pagar.

Controlar la actividad de Organización del Trabajo y los Salarios y Recursos Laborales.

Actualizar, y custodiar los Expedientes Laborales de la UEB.

#### Grupo Puesto de Dirección.

Garantizar el seguimiento operativo de las posiciones claves y servicios de última hora de la Empresa.

Realizar los análisis de las informaciones, hechos extraordinarios, y demás incidencias que resulten de interés, alertando sobre aquellos aspectos que lo requieran y tramitando los partes e informaciones establecidas a la Dirección de la Oficina Central.

#### Brigada de Logística de Aprovisionamiento.

Brindar servicios de almacenamiento.

Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.

Participar en la elaboración del procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la prestación de servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.

Garantizar la correcta aplicación de las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.

Diseñar, elaborar e implantar el Sistema Logístico de la entidad.

Brigada de Transporte Especializado.

Transportar las materias primas necesarias para garantizar los procesos productivos y la prestación de los servicios que realiza la empresa.

Brigada de Mantenimiento y Reparación.

Prestar servicios de mantenimiento al transporte al cliente interno, según lo tenga establecido la UEB.

Brigada Centro de Elaboración.

Prestar servicios de cocina-comedor, según lo tenga establecido la UEB

Brigada Servicio Generales.

Brindar servicios de generales al cliente interno.

Grupo de Seguridad Interna.

Brindar servicios de seguridad interna al cliente interno.

Fase IV: Implantación y seguimiento de la decisión.

En la actualidad la dirección de COMCAVILA está inmersa en crear una UEB de Logística Integral, crear nuevos procedimientos asociados a la actividad, así como el personal calificado para el completamiento de la plantilla.

La Empresa de COMCAVILA conforma un gran reto para las directrices de la Empresa para poder lograr el buen funcionamiento de la logística y el aseguramiento correcto para la producción de bienes y servicios que satisfaga a la población, tiene el privilegio que sus servicios van directamente al bienestar del pueblo y satisfacción espiritual, en la cantidad que demanda, en el lugar requerido, con la calidad exigida, en el momento demandado, al costo demandado y con un positivo impacto medio ambiental y por supuesto con la información correcta acerca de la trayectoria del producto, en síntesis esta Entidad tiene un carácter estratégico para el país y todas sus acciones se plasman de una forma u otra en la política estatal y en las acciones de la satisfacción social que se reflejan.

## **Conclusiones**

Teniendo en cuenta que las directrices de dirección hacia la base impulsan a la organización de COMCAVILA a ser más competitiva en todos sus ámbitos. Valorando esta afirmación de que las funciones básicas de la Empresa son planificar, organizar, dirigir y controlar, se arriba a la siguiente conclusión:

1. La actividad de logística es el primer eslabón de la cadena de mercadotecnia y su fin se ve reflejado en la calidad de sus producciones y por ende en la satisfacción de los clientes.
2. La aplicación de la estrategia elaborada potencia el cumplimiento del objeto social de la Empresa.

## **Referencias Bibliográficas**

1. Consejo de Ministros, Decreto 281/2007 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.
2. Documentos legales de la Empresa COMCAVILA.
3. Lineamientos de la Política Económica y Social. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
4. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
5. Partido Comunista de Cuba. Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.