

DISEÑO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE DEL GRUPO EMPRESARIAL COMERCIAL CARACOL DEL TURISMO

DESIGN FOR THE OPTIMIZATION OF THE PROCESS OF DISTRIBUTION AND TRANSPORTATION OF THE COMMERCIAL BUSINESS GROUP CARACOL DEL TURISMO

Autores: Lic. Dalicel Soulary Daley¹

MSc. Gladys Gutiérrez Pérez¹

Lic. Reinaldo Padrón Cervantes²

Institución: ¹ Escuela de Hotelería y Turismo de Ciego de Ávila, FORMATUR, Cuba

² Palmares Ciego de Ávila, Cuba

Correo electrónico: dalicel@ehtca.tur.cu

RESUMEN

La visión actual de la logística plantea la gestión coordinada de las actividades relacionadas entre sí, reto actual de las empresas del turismo pues todavía no logran una integración interna de sus actividades, ni la organización efectiva de sus sistemas, no se trabaja con un enfoque integrador y de cara al cliente final. Es así que por solicitud de la Presidencia del Grupo Empresarial Comercial Caracol (GECC) a la dirección de la Escuela de Hotelería y Turismo de Ciego de Ávila (FORMATUR) se creó un grupo nacional de trabajo para resolver las insuficiencias existentes en dicha entidad. Con este propósito se diseñó el proceso de distribución y transporte en el GECC, pues no han cumplido los retos mencionados. Se trabajó con base en el Modelo General de la Organización (MGO) y el Supply Chain Operations Reference Model (SCOR), herramientas que permiten representar, analizar y configurar cadenas de suministro; permitiendo así describir todas las actividades del sistema, se caracterizó y diagnosticó el proceso, a partir de encuestas, listas de chequeo, entrevistas, observación, técnicas de trabajo en grupo y revisión documental entre otros, en 12 sucursales y la importadora del grupo que revelaron las dificultades del proceso en la empresa. Se realizó el diagrama de flujo, la ficha

del proceso, los indicadores de cálculo para medir la efectividad del proceso, las funciones asociadas a los responsables, los procedimientos y las propuestas de los proyectos de desarrollo y mejora que se requieren para fortalecer la distribución y el transporte.

Palabras clave: Optimización, Procesos, Distribución, Transporte, Turismo.

ABSTRACT

The present-day vision of logistics presents the step coordinated of the activities related among themselves, present-day challenge of the companies of tourism because not yet they achieve an internal integration of his activities, neither the effective organization of his systems, does not operate itself with an integrative focus and facing the final customer. He is that way than the Snail (FORMATUR) created (GECC) to Hotelería's and Turismo's School's address of Ciego of Ávila a national group of work to resolve the existent insufficiencies into the aforementioned entity for request of the Presidency of the Entrepreneurial Commercial Group. For this purpose the process of distribution and transportation in the GECC were designed, no they have fulfilled the mentioned challenges. Model (SCOR), tools that they allow to were worked on the basis of the General Model of the Organization (MGO) and the Supply Chain Operations Reference to imagine, examining and configuring supplying chains; Allowing that way to describe all the activities of the system, at a later time it was characterized and you diagnosed the process, as from opinion polls, lists of checkup, interviews, observation, techniques of work in group and documentary revision between other ones, at 12 subsidiaries and the importer of the group that revealed the difficulties of the process at the company. Came true the flow chart, the process's fiche, the indicators of calculation to measure the effectiveness of the process, associated to shows the responsible procedures and the proposals of the projects of development and the fact that they page to strengthen distribution and transportation gets better.

Keywords: Optimization, Processes, Distribution and Transportation, Tourism.

INTRODUCCIÓN

El análisis de la logística a partir de la misión de cada entidad presupone que esta sea un factor decisivo para alcanzar los objetivos de cualquier empresa.

«Su visión más actual en la esfera del comercio y los servicios la han convertido en un factor distintivo de las organizaciones y parte del enfoque en sistema que concatena los procesos fundamentales de aprovisionamiento y distribución, los que a su vez comprenden funciones tan disímiles como: la previsión de la demanda, las compras, el almacenamiento y el transporte, entre otras». (Torres, 2004: 7)

Resulta indispensable conceptualizar los términos que a continuación se relacionan para una mayor comprensión del tema:

La logística «es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño, dirección y operación de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos, costos, lugar y la información demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente». (Gómez y Acevedo, 2013: 28)

La gestión logística establece un «sistema de acciones y decisiones relacionadas con la planificación, mando y control del flujo logístico en una red de procesos para asegurar un alto nivel servicio al cliente con costos mínimos». (Gómez y Acevedo, 2013: 30)

La gestión de la cadena de suministro «es una red global usada para suministrar productos y servicios desde la materia prima hasta el cliente final a través de un flujo diseñado de información, distribución física y efectivo». (Acevedo Suárez et al., 2001)

La distribución se define «como el conjunto de relaciones comerciales, financieras y jurídicas, que tienen el fin de dar valor de lugar, tiempo y posesión a los productos de los proveedores de acuerdo a las expectativas de los clientes». (Torres, 2004: 126)

El proceso de distribución en su conjunto realiza una serie de funciones fundamentales para el desarrollo de una economía. Una de estas es el transporte físico de los productos desde el productor al consumidor final.

Las empresas turísticas todavía no han logrado organizar de forma efectiva sus variables y funciones, por lo que no se trabaja con un enfoque integrador para satisfacer al cliente final, de ahí la necesidad de diseñar procesos que perfeccionen el funcionamiento de la distribución en las empresas, lo que propiciará a los directivos lograr controles económicos y comerciales ágiles para facilitarles la toma de decisiones, una administración más eficiente y que los productos lleguen en tiempo y forma al cliente.

Teniendo en cuenta estos elementos la Presidencia del Grupo Empresarial Comercial Caracol (GECC) hizo una solicitud a la Dirección de FORMATUR, para crear un grupo nacional de trabajo, con el objetivo de diseñar el sistema logístico y dentro de este como uno de sus procesos, el de distribución y transporte, para resolver las insuficiencias existentes en el área de logística de dicha entidad.

Esta empresa no se encuentra exenta de las dificultades expuestas, actualmente tiene insuficiencias en su gestión de la cadena de suministros pues no garantiza suministrar a los clientes los productos demandados en cantidad, calidad, costo y tiempo por tanto se requiere de un estudio que revele las causas fundamentales permitiendo así el diseño del proceso de distribución y transporte, para revertir la situación que tiene hoy la entidad.

A partir de lo anteriormente expuesto el objetivo del trabajo consiste en diseñar el proceso de distribución y transporte en el GECC para que garantice satisfacer a los clientes con los productos demandados en cantidad, calidad, precio y tiempo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló en el Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A., el cual se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas posicionada en los principales polos, zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo. Incluye además la venta minorista de

mercancías a través del comercio electrónico, servicios de gastronomía ligera y bar, peluquería, atelier, impresión de souvenir y otros complementarios a la actividad de tiendas especializadas para el turismo.

El GECC S.A. se constituye como sociedad mercantil con arreglo a las leyes cubanas, mediante Escritura Pública No. 3257, ante la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, de fecha 7 de diciembre del 2005, y con domicilio social en Primera Nro. 2003, entre Calle 20 y 22, Miramar, municipio Playa, Ciudad de La Habana, Cuba.

Objeto social del Grupo de acuerdo con lo establecido en los documentos constitutivos del GECC:

Operar y desarrollar redes de tiendas, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba, como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en divisas, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Se realizó una investigación bibliográfica para el estudio de las distintas fuentes de información que permitieron fundamentar desde los puntos de vista teórico y metodológico los aspectos relacionados con el proceso de distribución y transporte como parte del sistema logístico. Se revisaron los antecedentes y se determinó la evolución de estos conceptos en el transcurso del tiempo.

El proceso de distribución y transporte de cualquier organización requiere coordinarse de manera que cada elemento actúe bajo la previsión de parámetros claves que caracterizan el funcionamiento de todo el sistema. Es por eso que cada cadena de suministros debe establecer su propio modelo de organización el cual debe responder de forma balanceada a los requerimientos de los clientes.

El Modelo General de la Organización (MGO) y el Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) están ya establecidos en la literatura científica por autores cubanos y extranjeros; donde sobresalen los elaborados por Oscar Parada Gutiérrez, María Lilia Santos Norton, Eligio Ruano Ortega, Norma Rafaela Hernández Rodríguez, Jordi Paus Cos y Ricardo Narvascues y Gascón, Jesús Muñuzuri Sanz, Pablo Cortes Achedal, Ronald H. Ballou,

Dominique Breuil y Nicolás Malhere, Martín Christopher, Dino Gastoldi y Lambert, Cooper y Pagh. El SCOR constituye una herramienta para representar, analizar y configurar las cadenas de suministro describiendo las actividades de la empresa, mientras que el MGO se utiliza como complemento al introducir la gestión de los tres flujos logísticos dentro del marco de los procesos principales de la gestión de la propia cadena. Tomando como base estos modelos, se integran y utilizan para diseñar el sistema logístico del GECC, dentro del cual forma parte el diseño del proceso de distribución y transporte presentado en este artículo.

El objetivo fundamental del modelo diseñado es lograr la satisfacción de la demanda de los clientes que frecuentan los establecimientos de ventas del GECC, por lo que el proceso de distribución y transporte se basa igualmente en las premisas que se mencionan a continuación y que se reflejan en el Informe Ejecutivo Proyecto Diseño Sistema Logístico GECC, Parte I, 2012.

Premisas del Modelo:

1. El aprovisionamiento, la distribución, el transporte, las ventas y las actividades de soporte deben planificarse y gestionarse de manera integrada, alineando sus capacidades entre sí y en función de la demanda.
2. Tendrá como inicio y final el mismo cliente, conformando así un círculo de gestión de logística.

Para caracterizar la distribución y transporte en la empresa objeto de estudio se aplicaron diferentes instrumentos que revelaron la coincidencia de la problemática fundamental que tiene actualmente dicho proceso en la entidad.

Los instrumentos aplicados fueron: entrevistas a miembros del Consejo de Dirección, observación en la Unidad Básica Empresarial de almacenes de la Sucursal Importadora Comercializadora del Grupo Caracol, revisión de documentos como la proyección estratégica del GECC, inspecciones realizadas por diferentes organismos, manuales de procedimientos, banco de problemas del grupo y los informes de balances, encuestas en las sucursales y al grupo para conocer el estado del proceso.

Las entrevistas se aplicaron al Presidente, al Director de Transporte y a la Directora Económica del Grupo Caracol, además a la Directora y al Director de la Sucursal Importadora Comercializadora.

Posteriormente se llevó a cabo un diagnóstico del proceso de distribución y transporte, en 12 de las 16 sucursales (excepto Granma, Las Tunas, Camagüey y Pinar del Río) y la Importadora-Comercializadora, en las que se aplicaron Listas de chequeo de transporte, distribución y ventas.

Se constata que no existe ningún mecanismo de relación con los clientes que les permita establecer un adecuado sistema de distribución para que el producto llegue a los mismos en el momento oportuno y en el tiempo establecido, situación que se ve agravada por la tercerización del servicio de transporte, que lejos de brindarle los beneficios deseados ha obstaculizado el hecho de mantener una red de distribución efectiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proyecto definido caracteriza el proceso mencionado, luego se diagnostica para finalmente diseñarlo y recomendar los proyectos de desarrollo pertinentes. A partir de este diagnóstico se realiza un análisis y se definen fortalezas, debilidades y restricciones que se mencionan a continuación:

Fortalezas:

- Posibilidad de importar los productos que se comercializan por parte del propio grupo.
- Existencia de almacenes en todas las sucursales del GECC.
- Tiendas ubicadas en todos los hoteles del Ministerio del Turismo (MINTUR) y polos turísticos.
- Experiencia en el servicio y en la preparación del capital humano.
- Horario del servicio de las tiendas.
- Existencia de productos especializados con alta calidad y demanda.

Debilidades:

- El transporte interno es insuficiente y con un alto nivel de desgaste.
- Inestabilidad en la oferta de mercancías.

- Débil infraestructura logística.
- Escasa automatización del proceso.
- Poca diferenciación de la oferta que presentan las tiendas extrahoteleras.
- Mayor orientación a las ventas y a los costos que al cliente.
- Deficiente determinación de la demanda.
- Falta de integración de los procesos logísticos.
- Crecimiento de los inventarios en valores y desabastecimiento en tiendas.
- No existen mecanismos efectivos de relaciones con los proveedores.
- Desequilibrios financieros y estructura inadecuada de la inversión y el financiamiento.

Restricciones:

- Transporte. La contratación con el Grupo Empresarial Comercializadora ITH, S.A. no garantiza las necesidades de transporte de la Importadora, ni las de las sucursales para llevar a cabo la distribución y demás actividades de aseguramiento en las sucursales.
- Financieras. Proceso engorroso para el trámite de los créditos, así como el límite demasiado pequeño para sucursales con altos niveles de actividad.
- Indicación de la eliminación de las mercancías en consignación.
- Legales. Resoluciones del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) y de Finanzas y Precios, que regulan de manera general las políticas comerciales.
- Obligatoriedad de que la demanda proyectada se convierta en pedidos y se respalden con contratos de suministros en lugar de contratos de compra venta.

El diseño del modelo propuesto para el sistema logístico del GECC toma como base la integración de las actividades de planificación, ejecución y control de los tres flujos fundamentales de la logística, buscando aumentar la eficiencia y efectividad de todas las actividades relacionadas y con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes finales, basándose en el Modelo de Referencia de las Operaciones de la Cadena de Suministro (SCOR) y el

Modelo General de Organización (MGO) como se ha mencionado al inicio del trabajo.

Se establecieron los siguientes pasos para el diseño:

1. Mapeo del sistema logístico.
2. Diagrama del sistema logístico.
3. Descripción del diagrama del sistema logístico y sus interrelaciones.
4. Descripción de los procesos operativos, «según Guía para una gestión basada en procesos» (Beltrán et al., 2003: 19)
 - Descripción de las actividades.
 - Diagrama de los procesos operativos.
 - Ficha de los procesos operativos.
 - Funciones asociadas al proceso.
 - Acciones a desarrollar para su valoración como proyectos de desarrollo, procedimientos y/o indicaciones según corresponda.
5. Validación del Modelo con expertos del GECC.

Como parte del sistema logístico del GECC se define el proceso de distribución y transporte como un proceso operativo, por lo que para su diseño se siguen los elementos planteados en el paso 4.

Descripción del proceso de distribución y transporte. (Colectivo de autores FORMATUR, 2012: 48)

La distribución dentro del GECC es el proceso que se ocupa de colocar el producto a disposición del cliente en condiciones de calidad, cantidad y tiempo demandado.

Para cumplir esta función es necesario tener definidas las formas de transporte y vías de distribución, planificarlas en el tiempo establecido y expresarlas en términos adecuados, por lo que resulta imprescindible determinar la red de distribución con los puntos de entrega desde los almacenes de la sucursal Importadora a los almacenes del resto de las sucursales y de estos a los establecimientos de ventas, la cantidad de medios de transporte necesarios y el procedimiento que se debe seguir para las entregas.

Dentro del proceso de distribución es importante el tratamiento que se le da a la transportación. En esta actividad el punto de partida lo constituye la

determinación de la cantidad de viajes y de medios de transporte necesarios (Cespón y Auxiliadora, 2007: 90) para efectuar el traslado de las mercancías que serán despachadas. Para ello, se emplea el procedimiento para la determinación de los medios de transporte ampliamente, utilizado dada su sencillez, sentido práctico y relativa exactitud en una gran cantidad de casos. De esta forma puede ser fundamentada la solicitud de los medios de transporte al Grupo Empresarial Comercializadora ITH, S.A.

Se realizará la planificación del transporte de acuerdo a las limitaciones de la capacidad de transportación interna y las indicaciones de ejecutar esta actividad contratando los servicios con terceros. Debido a esto, se debe destinar un presupuesto para sufragar los gastos de transporte, el cual debe estar contemplado en la planificación económica.

También debe contemplarse la planificación del transporte interno, por lo que se debe contar con un levantamiento de todos los vehículos apropiados para esta actividad considerando las características de los mismos y sus coeficientes de disponibilidad técnica. A partir de esta información se debe definir el tipo de vehículo a utilizar para la entrega de los productos debiendo determinar el ciclo de viaje que se define como la suma del tiempo de movimiento y el tiempo detenido temporalmente en una estación para carga, descarga o servicio facilitando la estimación del plazo de entrega real de la orden.

Diagrama del proceso de distribución y transporte.

Teniendo en cuenta la interrelación entre los procesos del sistema, el de distribución y transporte empieza al culminar el de almacenamiento y termina al comenzar el de servicio al cliente, destacando la integración entre todos los procesos operativos.

Este proceso se lleva a cabo en tres niveles teniendo en cuenta origen y destino:

- Proveedores Internacionales/Proveedores en Plaza/Proveedor Nacional – Almacén Importadora.
- Almacén Importadora/Proveedor Nacionales/Almacenes de otras sucursales – Almacén Sucursales.

➤ Almacenes Importadora/Almacén Sucursales/Almacén UEB/Proveedor Nacionales/Otras tiendas – Tiendas.

La distribución hacia las sucursales se desencadena cuando se confirma que los productos que conforman los pedidos están en almacenes listos a entregar, confeccionando una orden de despacho con la distribución por territorios para el caso de la Importadora o para los establecimientos de ventas en las sucursales. Una vez conocido el monto de las cargas a transportar y los destinos se gestiona el transporte con el proveedor de este servicio.

Para garantizar que las entregas no se interrumpan es necesario tener el control de quién la realizará, dónde y cuándo se hará, así como el ciclo de tiempo del proceso y su costo.

Ficha del proceso de distribución y transporte.

Caracol	Distribución	
Proceso: Distribución		Propietario: Comercial/Transporte
Misión: Garantizar la colocación de los pedidos de productos con costos mínimos y en el tiempo oportuno.		Documentación: <ul style="list-style-type: none"> • PO-PTI-01 • PO-PTI-02
Alcance:		
Empieza: Con la confirmación de los pedidos en almacenes listos para entregar.		
Incluye: Planificación de las compras, distribución de pedidos por sucursal y unidades, determinación de las necesidades de transporte y la distribución y colocación de los pedidos.		
Termina: Con la recepción de mercancías en almacenes de sucursales y unidades.		
Entradas: Proceso de distribución de pedidos por sucursales.		
Proveedores: Comercial de las Sucursales y de la Importadora		
Salidas: Cuando se realiza la colocación del pedido.		
Clientes: Almacenes de las Sucursales y Unidades de ventas.		
Inspecciones: MINCIN, MININT, MINSAP, MITRANS, Economía.		Registros: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de transporte. • Reclamaciones al transportista.

<p>Variables de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de los clientes. • Demanda de medios de transporte (Peso y volumen de la carga, Dimensiones de las cargas a mover, Distancias a recorrer) • Seguro de las cargas. • Carga de retorno. • Tarifas de cobro del transporte. 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de inventarios. • Nivel de servicio de pedidos. • Nivel de Servicio de cargas por Pedido. • Nivel de servicio de unidades o artículos. • Nivel de servicio de referencias. • Ciclo de operación y de viaje. • Ciclo de recorrido vacío. • Plazo de entrega real.
	<p>Revisión:</p> <p>Fecha:</p>

Tabla 1. Ficha del proceso de distribución y transporte.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este proceso se realiza la siguiente propuesta de indicadores para el proceso de distribución y transporte:

Indicador	Forma de cálculo	Descripción
Niveles de inventarios.	$NI = \text{Stock corriente} + \text{stock de seguridad}$	NI: nivel de inventarios.
Nivel de servicio de pedidos.	$NSP = \frac{\text{Pedidos entregados} * 100}{\text{Total de pedidos}}$	NSP: nivel de servicio de pedidos.
Nivel de Servicio de líneas por Pedido.	$NSL = \frac{\text{Líneas entregadas} * 100}{\text{Total de líneas}}$	NSL: nivel de servicio de cargas por Pedido.
Nivel de servicio de unidades o artículos.	$NSU = \frac{\text{Uds entregadas} * 100}{\text{Total de uds solicitadas}}$	NSU: nivel de servicio de unidades o artículos.

Nivel de servicio de referencias.	$NSR = \frac{\text{Referencia entregada} * 100}{\text{Total de referencias}}$	NSR: nivel de servicio de referencias.
Ciclo de operación y de viaje. (en horas todos indicadores)	$Cv = tc + tmc + td + tmv + t \text{ otros}$ $tmc = D / Vtc$ $tmv = D / Vtv$	Cv: Ciclo de viaje. tc: Tiempo de carga. tmc: T. de movimiento con carga. td: Tiempo de descarga. tmv: Tiempo de movimiento vacío. t otros: Otros tiempos no considerados en los anteriores. D: Distancia a recorrer (kms) Vtc: Velocidad técnica c/carga. Vtv: Velocidad técnica s/carga.
Ciclo de recorrido vacío	$C \text{ rot} = toi + Nv * Cv + tor$	toi: Recorrido cero a la ida, medido desde parqueo o base del vehículo, hasta el lugar de la carga, en horas. Nv: Número de viajes. tor: Recorrido cero al regreso, medido desde el punto de la última descarga, hasta el parqueo o base del vehículo.
Plazo entrega real	$L = Crot - tor - tmv$	L: plazo de entrega real.

Tabla 2. Propuesta de indicadores del proceso de distribución y transporte.

Fuente: Cespón y Auxiliadora, 2007.

Funciones del Jefe de distribución y transporte:

Para este puesto se definen funciones directivas, organizativas, de control y operativas encaminadas a perfeccionar el cumplimiento de la actividad de transporte.

Acciones a desarrollar para su valoración como proyectos de desarrollo, procedimientos y/o indicaciones según corresponda.

Procedimientos propuestos a instrumentar:

1. Procedimiento para el correcto funcionamiento y control del Transporte interno (PO-PTI-01).
2. Procedimiento para el registro y control de los Indicadores de Explotación del Transporte Interno (PO-PTI-02).

Proyectos de desarrollo:

1. Método de determinación de la cantidad de viajes y medios de transporte.
2. Monitoreo del contrato de servicio de transportación.

Proyecto No. 1. Determinación de la cantidad de viajes y medios de transporte a solicitar.

Propuesta de Método para la Determinación de la Cantidad de viajes y medios de transporte a solicitar al transportista del GECC.

Objetivos del estudio:

1. Determinar sistemáticamente las solicitudes al transportista de la cantidad de viajes y los medios de transporte teniendo la distribución de los pedidos.
2. Identificar oportunidades de transportación desaprovechadas.
3. Conocer el nivel de satisfacción de la demanda de transportación.

Proyecto No. 2. Monitoreo del contrato del servicio de transportación en el GECC.

Objetivos del estudio:

- Monitorear la ejecución del contrato del servicio de transportación para garantizar la uniformidad requerida y que a su vez se tengan en cuenta todos los elementos indispensables para garantizar un buen servicio.

Se realizó la presentación del informe ejecutivo al Consejo de Dirección del GECC, que contiene los resultados del diagnóstico y el diseño propuesto, este fue aprobado y se seleccionó el grupo de trabajo interno que se encuentra trabajando de conjunto con el grupo asesor de FORMATUR en la implementación.

A partir del diseño del proceso de distribución y transporte se elaboró un cronograma detallado de implementación, el que se sometió a la consideración de la presidencia del GECC y aborda los aspectos a tener en cuenta para la

implementación del mismo, este parte de la selección y preparación del grupo de cuadros y especialistas internos que tendrán a cargo esta tarea, asesorado por el grupo consultor de FORMATUR.

El principal resultado de esta investigación radica en que el diseño del proceso de distribución y transporte permite básicamente su estructuración y perfeccionamiento, logrando con su implementación incidir en gran medida en la reducción de los costos y la sistematización del uso de herramientas de gestión para la toma de decisiones, así como crear las bases para disponer de los productos demandados en cantidad, calidad, precio y tiempo oportuno, lo que es un requisito indispensable para lograr un efectivo servicio al cliente y en consecuencia una ventaja competitiva.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado corroboró la necesidad de que el GECC debe perfeccionar su proceso de distribución y transporte teniendo en cuenta las debilidades y restricciones determinadas. El proceso diseñado parte de la concepción de un mapa general de procesos, planteando la interrelación con otras variables, hasta su descripción, diagrama, ficha de proceso, indicadores de medición, funciones específicas y propuestas de desarrollo con la correspondiente documentación. La implementación del proceso de distribución y transporte permitirá satisfacer a los clientes con los productos demandados en cantidad, calidad, precio y tiempo y la sistematización de herramientas de gestión para la toma de decisiones, así como crear las bases para la mejora del servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ACEVEDO SUÁREZ, J.A.; GÓMEZ ACOSTA, M.I.; URQUIAGA, R.A.: *Modelo de referencia para el desarrollo de la logística y la gestión de redes de valor en Cuba y Latinoamérica*, LOGESPRO, La Habana, 2006.
- BALLOU, H.R: *La logística empresarial, Control y Planificación*, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1991.

BELTRÁN, J.; CARMONA MIGUEL, A.; CARRASCO, R. Y TEJEDOR, F.: *Guía para una gestión basada en procesos*, Ed. Berekintza, Valencia, 2003.

CESPÓN CASTRO, R. Y AUXILIADORA AMADOR, M.: *Administración de la cadena de suministros*, Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, pp. 90, 2007.

COLECTIVO DE AUTORES: *Informe Ejecutivo Proyecto Diseño Sistema Logístico Grupo Empresarial Comercial Caracol*, Parte I y II, FORMATUR, diciembre 2012.

GÓMEZ ACOSTA, M. Y ACEVEDO SUÁREZ, J.: *Logística*, Material para el estudio del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial V Edición, pp. 11, 2013.

TORRES GEMEIL, M.; DADUNA, R. J. Y MEDEROS CABRERA, B.: *Logística, Temas seleccionados*, t 1, Ed. Feijóo, Ciudad de la Habana, 2003.