

Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente

Integral logistics and Total quality, organizational management philosophy of customer-oriented.

Leandro Martínez

Leandromartinez0108@gmail.com

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín
Venezuela

<http://orcid.org/0000-0002-7085-5077>

Omar El Kadi

oelekadi@urbe.edu.ve

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-5976-932X>

Recibido: 01 de octubre del 2018

Aprobado: 28 de octubre del 2018

RESUMEN

Este artículo vincula a la logística Integral y Calidad Total, con el objetivo de interrelacionar ambos términos, orientadas al cliente, además, evaluar los términos ajustándose a las nuevas realidades y adaptación a las exigencias del mercado como ventaja competitiva, resaltando su importancia como herramienta estratégica, analizar los principios organizacionales que rigen la logística integral dentro de la cadena de suministro, ya que es fundamental para la idea principal del presente trabajo y tener una amplia comprensión de como la logística integral impacta sobre la calidad total, como ésta requiere de una logística integrada. El artículo en revisión corresponde a una investigación de tipo cualitativa, soportada por los aportes teóricos de Evans (2017), Anaya (2011), Casanovas y Cuatrecasas (2011), Soret y Giménez (2013), entre otros, obteniendo como resultados la necesidad de involucrar estratégicamente ambas filosofías, diseñando un proceso holístico orientados a la satisfacción presente y futura del cliente, bajo la visión del ciclo de la mejora continua.

Descriptor: Logística Integral; calidad total; filosofía de gestión; ventaja competitiva; cliente.

ABSTRACT

This article links to comprehensive logistics and Total Quality, with the aim of linking the two terms, customer-oriented further evaluate the terms adjusting to the new realities and adapt to the demands of the market as a competitive advantage , highlighting its importance as a strategic tool analyze the organizational principles of integrated logistics within the supply chain , as it is essential to the main idea of this work and have a broad understanding of how the integrated logistics impacts the overall quality, as it requires a logistics integrated. The study in review corresponds to a qualitative type research, supported by the theoretical contributions as Evans (2017), Anaya (2011), Casanovas and Cuatrecasas (2011), Soret and Giménez (2013), among others, obtaining as a result the need to strategically engage both philosophies , designing a process holistic oriented to the present and future customer satisfaction, under the vision of continuous improvement cycle.

Descriptors: Integral Logistics; total quality; management philosophy; competitive advantage; customer.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la opinión de muchos expertos en materia de estrategias organizacionales, saber precisar algunas situaciones y lograr flexibilidad en los procesos organizacionales, ante un entorno tan cambiante y muchas veces imprevisibles, tener el control absoluto de los procesos y manejar información oportuna, es de vital importancia para el éxito de las empresas y lograr su competitividad dentro del mercado, fundamentando cada acción y actividad dentro de sus procesos y producto en el cliente, es de vital importancia para la consecución de cada uno de los propósitos previamente establecidos.

En virtud de lo anteriormente plasmado, conocer las bondades de la logística Integral y la Calidad Total y sobre todo, reconocer los grandes beneficios que juntos pueden ofrecer, es clave y hasta vital para las organizaciones para ajustar oportunamente las acciones correctivas o preventivas en función de ofrecer no solo un producto de calidad a un cliente cada vez más exigente, sino también, consolidar un proceso productivo hasta su estandarización para finalmente enfocar todos los esfuerzos a certificaciones

internacionales en base a procesos bien estructurados y productos caracterizados por una excelencia en contenido y calidad.

Por último y no por ello menos importante, consolidar un proceso productivo para un producto de alta calidad y soportado por estándares de certificaciones internacionales, no se logran únicamente con la particularidad de llevar a cabo una buena filosofía de logística integral dentro de un canal de distribución bien diseñado, de igual forma trabajar en función de la calidad total del producto y proceso es fundamental para los objetivos empresariales, para ello, involucrar de forma íntegra al personal no solo en el manejo de los procesos, sino de igual manera en el conocimiento y aplicación de los principios básicos organizacionales es vital para lograr el más mínimo margen de error entre lo planeado y lo logrado.

DESARROLLO

Logística: Evolución e Importancia

Según Urzelai (2006), la Logística es como:

Parte del proceso de gestión de la cadena de suministros encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes y servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el de consumo, con el propósito de cumplir las expectativas del consumidor.

Por otro lado, Serra (2005), refiere que:

La logística abarca la planificación, organización y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, y de los flujos de información involucrados en estas actividades. Entendiendo que este proceso se desarrolla tanto dentro como fuera de la organización.

Partiendo de lo anterior, la logística, es el conjunto de técnicas y herramientas utilizadas para organizar la estructura de una empresa o de un determinado servicio, generalmente en el ámbito de producción y distribución, partiendo de un sistema logístico integrado, el cual ha evolucionado considerablemente, creando así las condiciones propicias dentro y fuera del entorno organizacional, que les permite

implementar final y satisfactoriamente las estrategias pertinentes para lograr de manera deseada, las metas y objetivos planteados, así como también, poseer la información y en consecuencia el conocimiento requerido para mantener un efectivo manejo de cada una de las actividades inmersas en el proceso de adquisición, distribución, almacenaje y entrega del producto y/o servicio al cliente o consumidor final.

Evolución

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, la evolución histórica de la logística se señala que fue: entre 1945 y 1973, cuando se hablaba de la función de distribución física y flujo de materiales; 1973-1980 concepción de sistema logístico, los elementos están interrelacionados no por separado; 1980-1990, logística integrada (Gestión de la cadena de aprovisionamiento); Carrasco (2000). El enfoque logístico ha evolucionado pasando de ser una estrategia interna que modifica las relaciones en la empresa, a ser una estrategia que tiene su eje en la necesidad de que toda la cadena satisfaga al consumidor final.

Sus comienzos fueron en el contexto militar y sólo hasta después de la segunda guerra mundial se empezó a tomar en cuenta en el mundo empresarial y a recalcar su importancia, a través de la historia ésta ha venido evolucionando desde el manejo del flujo de materiales hasta la logística integral, todo gracias a que a medida que el cambio constante de las condiciones del mercado y sociedad en general, se han venido consolidando mayores exigencias por parte del cliente o consumidor final, que dada la globalización, éste es capaz de manejar mayor cantidad de información, no solo en referencia a sus necesidades y como satisfacerla de manera más apropiada, sino también en cuanto a las características y cualidades mínimas que debe reunir un producto conducente a saciar sus necesidades, a cambio de un esfuerzo físico y económico.

En este mismo orden, Martínez (2013), refiere que la logística integral parece evolucionar hacia el concepto “operaciones fluidas de distribución y producción”,

concepto que supondría el avanzar en la integración funcional y en la efectividad operacional. Un sistema de operaciones fluidas debe proporcionar ventajas competitivas tangibles si antes se han desarrollado algunos elementos clave, visión del inventario; gestión de stocks, gestión del flujo, del aprovisionamiento, distribución flexible, fabricación e integración Just In Time (JIT), en las cuales recae una relevante importancia en la logística integral.

Importancia

Ballou (2004) , expresa que la logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido, lo cual traerán como beneficios: Incrementar la competitividad, mantener el ciclo de mejora en la gestión logística nacional e internacional, coherencia entre todos los factores que influyen en la decisión de compra, calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio, visión gerencial como un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la organización, repercutiendo en el producto el cual adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada al menor costo posible. En los últimos veinte años, la logística ha tomado un papel muy importante en “la elaboración de mejoras competitivas y sostenibles fundamentadas en la construcción de valor agregado para el cliente”. Chopra y Meindl (2013).

Logística Integral

El término Logística tiene diversas acepciones, hoy en día se le identifica como Negocios Logísticos, Distribución Física, Administración de Materiales, Ingeniería de Distribución, Administración Logística y Administración de la Cadena de Suministros. Anaya (2011), describe que la logística integral, se basa en una filosofía concreta para el control de flujo de materiales, ante un entorno competitivo, donde los conceptos de

oportunidad e inmediatez en el suministro del producto desde la perspectiva del cliente, así como el servicio y la calidad total, constituyen un reto adicional imprescindible y complementario a las clásicas variables de calidad de producto y precio competitivo que exige el mercado.

En este mismo orden, la logística integral, tiene como fin alcanzar la mayor eficacia en la cadena de distribución poniendo los productos en el lugar deseado y en el momento oportuno. De este modo, la empresa integrada con un servicio logístico integral conseguirá ganar en flexibilidad, reducir costos, minimizar el tiempo de respuesta, dar un mejor servicio a sus clientes e incrementar la rentabilidad de su proceso productivo, logrando así la ventaja competitiva.

Logística integral como ventaja competitiva

Para competir con efectividad en la presente economía mundial, las compañías deben desarrollar e instrumentar estrategias logísticas que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales, la empresa debe ser un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente. Christopher (2006). El mismo autor señala que para lograr la creación de valor a través de la logística integral en el presente, exige la revisión de cada uno de los eslabones de la cadena de suministros, incluyendo la de clientes y proveedores. Todo esto, con el fin de identificar los factores críticos de éxito que puedan afectar directamente la competitividad.

En relación a lo anteriormente expresado, la logística encaminada a la competitividad en este mercado tan inclinado a la globalización, como herramienta estratégica, se constituye en un complemento imprescindible para mantener la ventaja competitiva, ya que su consideración en el proceso de adquisición, almacenaje y distribución de sus productos, representa una clara orientación a la satisfacción idónea de las necesidades del cliente o consumidor final, en base al tiempo y el espacio, en cuanto a la

oportunidad de hacerse del producto en el momento ideal según sus necesidades y el motivo de su decisión de adquisición del mismo.

Ventaja Competitiva

El desarrollo de ventajas competitivas adquiere mayor relevancia cuando las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos. Porter (2012), comenta lo siguiente: “La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes”. Según, Ojeda (2007), la ventaja competitiva resulta de un proceso dinámico debido a los cambios en, y la influencia ejercida por, el ambiente, el apoyo de diversas instituciones y los cambios que ocurren en el papel del empresario y/o los recursos de la empresa. Todos los factores son dinámicos e interactúan entre sí y también necesitan adaptarse a las demandas del entorno. Por tanto, este proceso requiere adaptación, aprendizaje, monitoreo del entorno, cooperación y el desarrollo de estrategias.

La logística integral, es una ventaja para la organización, la impulsa a mantenerse en los estándares tanto de calidad, como de precios, para afrontar continuamente el ámbito local y el global. Tiene como objeto impulsar a la empresa a ser más competitiva en todos sus ámbitos, logrando una gestión logística integral en la cadena de suministro, por lo que tiene como eje esencial mantener una integración con todas las áreas de la organización.

Logística integral y su integración organizacional

De lo anterior, la capacidad de la función logística de coordinarse e integrarse con los demás áreas de la organización, es esencial para responder con las necesidades en la cadena de suministro. Ibarra (2003), asevera que en el ámbito interno del sistema logístico empresarial, es fundamental la formulación de adecuadas estrategias de producción, dada la proyección actual y futura de la cadena interna de operaciones y su estrecha interacción con la cadena de aprovisionamiento y de distribución; así, estas

estrategias deberán ser coherentes con las de abastecimiento y distribución y juntas enfocarse en el objetivo final de proveer alto nivel de servicio a clientes, en cohesión interfuncional, con una comunicación organizacional asertiva.

Logística integral, comunicación y su impacto organizacional

La planeación e implementación de un proceso logístico integral, lleva consigo el aspecto comunicacional eficaz que permita que ésta se gestione adecuadamente. De allí, que asumir la comunicación como una herramienta y elemento integrador en la gestión logística, es fundamental para la organización por cuanto coadyuvará en el logro de los objetivos propuestos. La comunicación en la organización no es solo el intercambio de información, sino que implica una retroalimentación de significados, lo que corresponde al realizar una tarea. Según Gómez y Balkin (2003) la importancia de la comunicación organizacional radica en el hecho de que se encuentra presente en toda actividad empresarial y sus procesos, involucrando por supuesto las funciones de planificación, organización y control.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que la comunicación y el flujo de información en la logística es otro aspecto a considerar tal como lo expresa Paz y otros (2017), un buen manejo de la comunicación evita tiempos de demora, señales de demanda distorsionada, resultarían en críticas dificultades y serios retos para los administradores logísticos incluyendo desinformación y desconfianza. Para que los sistemas de comunicación logísticos funcionen correctamente es esencial tener una información oportuna y exacta, en tiempo real, debe proveer un soporte avanzado a las decisiones para lograr un completo control evitando impactos negativos en la organización.

Cabe destacar que, quien dirige la gestión logística debe tener una visión integrada del proceso total, debe ser un experto en el arte de comunicar y su función llega a ser un verdadero líder, más que del proceso interno de su organización, del proceso externo que interactúa con él. Imposible lograr esto sin un montaje de una estrategia que lleve

la información por los canales de comunicación reales e interdependientes entre los actores del proceso, en forma rápida y efectiva.

Principios de organización que orientan el éxito de la Logística Integral en la cadena de suministro de las empresas

Las empresas cada día afrontan exigencias progresivas sobre aspectos como la calidad, el servicio y los costos, ésto debido a que los usuarios hacen exigencias sobre los tiempos de entregas de sus solicitudes, emplazando a las mismas a reducir los tiempos perdidos y erogaciones a niveles que hace algunos años eran inimaginables, ésto ha sido generado por el interés férreo del mercado en eliminar los inventarios, en virtud de los costos que éstos representan a las organizaciones en su contabilidad, para ellos, son capaces de promover la práctica funcionar en sus procesos con el manejo de cero (0) inventarios o la llamada filosofía del “justo a tiempo” (JIT). A todo ello se adiciona, que el tiempo de vida de los productos es cada vez menor y las suposiciones que se hacen en atención al comportamiento que a lo largo del tiempo ha tenido la demanda no pueden ser garantizados.

Ahora bien, los métodos que han venido desarrollando las empresas, son desde todo punto de vista obsoletos, por lo cual no están a la altura de las demandas o exigencias del mercado competitivo y demuestran un desconocimiento de los avances y transformaciones que se están dando a nivel global. Esto evidentemente, les limita para introducir las modificaciones necesaria, en el momento adecuado; es por ello que consideramos que las empresas que siguen ancladas en prácticas tradicionales están destinadas a desaparecer definitivamente del mercado competitivo. Es ante estas condiciones que deben considerarse los principios de la logística integral, pues la aplicación adecuada de los mismos garantizará a las empresas su sustentabilidad y sostenibilidad en el mercado de manera exitosa. Si bien, la orientación de los objetivos de las empresas se inclina hacia la competitividad y la rentabilidad, no existen procesos únicos o generales que sirvan a todas las empresas, sin embargo la Logística Integral

Leandro Martínez; Omar El Kadi

ofrece una gama de principios de organización asociada a la cadena de suministro entre los cuales Soret y Giménez (2013: 20-21) destaca los siguientes:

- A) Conocer valores, necesidades y expectativas del consumidor
- B) Gestionar la logística conociendo las implicaciones para otras empresas de la cadena de suministro
- C) Gestión del consumidor mediante un flujo de información eficiente
- D) Integrar ventas y planificación de operaciones mediante demandas en tiempo real
- E) Alianzas estratégicas y gestión de las relaciones
- F) Desarrollo de indicadores de rendimiento

En atención al principio de Conocer valores, necesidades y expectativas del consumidor, los autores El Kadi y De Pelekais (2014) resaltan la importancia de la formación laboral para la adquisición de una mano de obra calificada logrando la formación integral, así como, refieren a desarrollar una estrategia de marketing orientado al cliente, que le permita a la empresa identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio, lógicamente, a cambio de una utilidad o beneficio.

En este sentido, las empresas deben desarrollar su negocio con su Cliente en mente como primera prioridad. Con frecuencia las empresas ponen todo el énfasis de su estrategia logística en aspectos que no son suficientemente valorados por el cliente; por eso, es de suma importancia conocer el mercado al que cada compañía se dirige y concentrar los esfuerzos de diferenciación en aquello que realmente ofrezca un valor superior para el consumidor. En atención al principio Gestionar la logística conociendo las implicaciones para otras empresas de la cadena de suministro, pues ello implica la gestión de los activos logísticos, ya que si lo que se busca es ser eficaz, eficiente y efectivo, las decisiones deben tomarse conociendo los alcances que éstas tendrán en

las otras empresas de la cadena. Por ello se requiere de la mejora sustantiva de los eslabones de la cadena, sin olvidar al cliente y a sus proveedores.

En cuanto a la gestión del consumidor mediante un flujo de información eficiente, los canales de comunicación deben ser de gran eficiencia, la implementación de un sistema de información hacia todos los niveles de la organización articulándola con la cadena de suministro, permitirá que la empresa mantenga una retroalimentación fluida respondiendo con efectividad a las demandas del cliente. En referencia al principio de Integrar ventas y planificación de operaciones mediante demandas en tiempo real, este principio representa la base de una buena gestión en la cadena de abastecimiento. En consecuencia, para alcanzar el éxito de la empresa, es importante obtener información de la demanda, es decir, de las ventas realizadas, así como también de presupuestos en tiempo real, y mantener un proceso de supervisión constante y retroalimentado.

Al hablar del principio Alianzas estratégicas y gestión de las relaciones se hace necesario que la empresa realmente se concentre en las Alianzas Estratégicas y la gestión de relaciones. Aunque este principio representa un gran reto, pues mantener buenas relaciones con los otros miembros de la cadena de abastecimiento no es tarea fácil, es también muy difícil, gestionar la cadena de Abastecimiento como una sola empresa ignorando que éstas no existen. Y por último trataremos el principio de Desarrollo de indicadores de rendimiento, aspecto este que jamás debe ser descuidado por ninguna organización y que llevado de manera adecuada representa un punto de éxito de las mismas. Sin embargo, la empresa debe tener muy claro hacia dónde quiere o apalancar la organización, pues dicho conocimiento del negocio es lo que permitirá enfocar los indicadores de desempeño requeridos para tal fin. La teoría en general plantea que los mismos deben orientarse en medir tres aspectos sustantivos: los costos, el servicio y la velocidad. Y a su vez deben crearse estos indicadores en cada uno de los eslabones de la cadena.

Ampliando un poco sobre la importancia de este principio y en especial de los tres indicadores sugeridos, se hace necesario referir que en ello se centra realmente el

Leandro Martínez; Omar El Kadi

objetivo simple de una empresa, la competitividad y la rentabilidad. Evidentemente si se disminuyen los costos del producto, se optimiza el servicio al cliente y se le da una respuesta a las solicitudes en tiempo real, pues esto se convierte en el éxito de la organización y es lo que plantea claramente la Logística Integral visto desde la perspectiva de Anaya (2011:25) la cual define como “*el control de flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta, de acuerdo con los requerimientos del cliente y con dos condicionantes básicos*”.

- a) *Máxima rapidez en el flujo del producto*
- b) *Mínimos costes operacionales*

Como puede observarse, engloba los indicadores de desempeño antes planeados y es que de lo que dice el autor se desprende que la máxima rapidez está asociada al tiempo de respuesta y los mínimos costes está referida a la racionalidad en la utilización de la capacidad instalada de la empresa aunada a unos procesos operativos eficientes y la reducción sustancial de los niveles de inventarios. En asociación con los principios antes tratados, el mismo autor, refiere que en relación a la cadena de suministro interna hay cinco principios básicos que son indispensables desarrollar y que de alguna manera se complementan los propuestos por

Soret y Giménez (2013). Estos son:

A) Responsabilidad Integral: la cual está en manos del gerente logístico, quien se encarga de controlar el flujo de todos los productos de la empresa, sean estos materiales, semielaborados o productos finales, desde la salida de la empresa misma o proveedor hasta el punto de venta. Es decir, que esta persona supervisa que los flujos de aprovisionamiento o producción respondan a las necesidades del mercado, que en definitiva genera la salida de los mismos.

B) Equilibrio de las capacidades: no es más que la capacidad de la cadena logística de mantenerse equilibra y armonizada con el plan de ventas de la empresa. Ello implica

una serie de acciones como contratación de personal directo, inversión, renovación de recursos necesarios como, almacenes, flota de transporte, siempre en función de las previsiones de ventas a mediano y largo plazo.

C) Control proactivo del flujo de materiales: no es más que evaluar la capacidad de respuesta de una empresa en relación al personal, máquinas, espacio, entre otros, antes comprometerse con algún programa de fabricación, compra o distribución de algún producto.

D) Eliminación de despilfarros: está relacionado con el control de aprovisionamiento en atención a la demanda del producto o servicio en tiempo real, mediano o largo plazo.

E) Planificación “top-down”: requiere que la empresa realice una visión que vaya de lo general a lo particular antes de iniciar cualquier proceso de planificación de un programa, recurriendo para ello los tres niveles de planificación en el ámbito económico como son planificación a nivel estratégico, desarrolla el plan de marketing de la empresa, el nivel táctico, cuya responsabilidad es hacer operativos los recursos definidos por la empresa y por último el nivel operativo, cuya responsabilidad es hacer una utilización eficiente de los recursos disponibles a corto plazo.

Como puede observarse ambos autores presentan algunas coincidencias que corroboran la importancia de aplicar o seguir los principios que ofrece la Logística Integral en la cadena de suministro para ser exitosos en las empresas o negocios que se emprendan o quieran consolidarse y mantenerse en tiempo y mercado meta.

CALIDAD

James (2005), expone que el desarrollo de la calidad ha sido más o menos continuo durante los últimos 100 años, aunque la calidad ya existía anteriormente a ese tiempo, su sistemático interés y su denominación de calidad a traído con las innovaciones y avances de la ciencia y la tecnología cambios que observamos en la sociedad actualmente y que muchas organizaciones se someten a diario y a esas mejoras continuas con los avances para brindar calidad tanto en sus servicios como en sus

productos y relevante para ser sustentable y sostenible. De manera, que con esta evolución y desarrollo se le atribuye a las personas y a las prácticas de las estrategias de dirección a través de los años, que buscaban la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes las cuales no han traído a la actual era de la calidad. Por último, el mismo autor refiere calidad como perfección, consistencia, eliminación de desperdicios, velocidad de entrega, observación de las políticas y procedimientos, complacer o satisfacer a los clientes y servicio de satisfacción total para el cliente.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de calidad son metas, retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad. Se deben escoger aquellos objetivos de calidad que van más en el avance de las políticas de calidad. Los objetivos de calidad deben ser establecidos por la alta dirección de la organización. Tienen que ser coherentes con la política de calidad y perseguir la mejora continua.

Objetivos de Calidad:

Fijados por la alta dirección.

Coherentes con la Política de Calidad.

Enfocados a la Mejora Continua.

Los objetivos de calidad han de ser establecidos en términos medibles y cuantificables, al objeto de comprobar si se han cumplido, así mismo se establecen plazos para su consecución. Pueden fijarse objetivos de calidad a corto plazo (un año) o bien a medio plazo o largo plazo.

Se establece un objetivo general y en base al mismo se fijarán objetivos concretos para cada uno de los procesos.

En una Organización los objetivos generales fijados por la alta dirección deben incluirse en el Manual de Calidad. En cualquier forma la Estrategia de Calidad a largo plazo, debe ser coherente con los objetivos generales de la Organización, facilitando su logro

Leandro Martínez; Omar El Kadi

con calidad y eficacia. Debe asimismo tener en cuenta los intereses de todas las partes interesadas: clientes, asociados, sociedad, accionistas y empleados. Algunos objetivos de calidad precisan de ciertas actividades que a su vez pueden ser objetivos. Ejemplo aumentar la facturación de agua suministrada, es un objetivo claro de calidad, que implica menores pérdidas de agua, mejor lectura, menos interrupciones del servicio, cambio de contadores en mal estado, estas metas también son objetivos de calidad. Los objetivos de calidad además deben estar perfectamente definidos, para todos los niveles, secciones, departamentos, divisiones etc. Todos los trabajadores deben estar perfectamente informados de que es lo que la organización espera de su trabajo para alcanzar el objetivo definido. ¿Qué hacer cuando los objetivos de calidad no se alcanzan? Cuando los objetivos de calidad no se alcanzan, es necesaria una revisión de los procedimientos elaborados. Revisión de todas las actividades planificadas. Cuando un objetivo de calidad no se alcanza hay que preguntarse el porqué, analizar todas las actividades, buscar la causa y actuar sobre ella. Toda esta investigación y análisis de por qué no se ha cumplido un determinado objetivo de calidad hay que dejarla documentada.

Aspectos a considerar al establecer los objetivos según la Norma ISO 9004

- Necesidades actuales y futuras de la organización y de los mercados en los que actúa.
- Los hallazgos pertinentes de las revisiones por la dirección.
- El desempeño actual de los productos y procesos.
- Los niveles de satisfacción de las partes interesadas.
- Los resultados de las autoevaluaciones.
- Estudios comparativos, análisis de los competidores, oportunidades de mejora.
- Recursos necesarios para cumplir objetivos.
- Los objetivos de calidad tienen que cumplir cuatro características:
- Que sean claros.

- Que sean medibles.
- Que sean alcanzables.
- Que sean motivadores.

Aunque los objetivos de calidad han de ser medibles, puede ser un objetivo de calidad perfectamente válido, conseguir que se firme un determinado contrato, conseguir un certificado de Gestión Medioambiental. Estos son ejemplos de objetivos de calidad no medibles. Los objetivos de calidad han de ser fijados de tal forma que den valores reales, que sirvan para mejorar la gestión. Normalmente son cifras relativas para ciertos casos y cifras absolutas para otros.

TRES ENFOQUES DE LA CALIDAD

James (2005):

- Enfoque de la calidad psicológica (trascendente), enfoque basado en el usuario y basada en el valor.
- Enfoque de la calidad basado en los procesos – fabricación o servicio.
- Enfoque de la calidad basado en el producto o en el servicio.

LOS CINCO FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD

James (2005):

1. Trascendente
2. Basado en el producto
3. Basado en el usuario
4. Basado en la fabricación
5. Basado en el valor

Enfoque trascendente: la calidad es totalmente personal y puede escapar a la definición personal y es una simple y no analizable propiedad que aprendemos a reconocer sólo a través de las experiencias. Es decir es algo que no se puede tocar

pero se conoce instantáneamente y puede diferir con el tiempo en relación a una misma cosa.

Enfoque Basado en el producto: en este enfoque para cambiar las necesidades del cliente en términos de generar nuevos requerimientos del cliente- diseño y posteriormente nuevas especificaciones, el marketing usa generalmente una estrategia basada en el producto u/usuario. De esta manera, una estrategia de diseño basada en el producto, donde la calidad está determinada como una variable precisa y medible y los productos ofrecen las bases para este enfoque de calidad, como una función de las características reales del producto, considerando que la calidad solamente se sostiene con el producto y no con el individuo.

Enfoque Basado en el usuario: en una estrategia basada en el usuario las definiciones se basan en la premisa de que la calidad solamente la determina el usuario. Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida. Lo que refleja una visión altamente personalizada y subjetiva.

Enfoque Basado en la fabricación: para cambiar los parámetros del producto, los fabricantes utilizan generalmente una estrategia de fabricación y es aquí donde los procesos de ingeniería y de fabricación son específicamente considerados. La estrategia de fabricación es donde son especialmente considerados los procesos de ingeniería y fabricación, además busca asegurar que las desviaciones con las normas establecidas, especificaciones de diseño sean mínimas y que no reduzcan la calidad del producto fabricado.

Enfoque Basado en el valor: la base de este enfoque es la comprensión psicológica del significado de valor. Es una determinación independiente que refleja la tendencia del coste individual. De manera, que el juicio basado en el valor refleja en realidad un enfoque inspirado en la fabricación desde los días en que los productos se compran por categorías más que por otros motivos. Esencialmente, en la organizaciones se discute

hoy en día es que existen diferentes enfoques competitivos sobre la calidad y que éstos deben ser llevados, sin ningún compromiso de a un contexto de diseño. Esto significa que los enfoques generados reflejan la cultura determinista de cada entidad y que el compromiso es muy difícil cuando se trata de temas culturales tan profundos como los de calidad.

CALIDAD TOTAL

La calidad total se puede describir como la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad participativa de procesos, productos y / o servicios en una organización. Asimismo, el autor Atkinson (1990), afirma que la calidad total es un acercamiento estratégico para producir el mejor producto posible y servicio posible a través de una constante innovación. Ofreciendo los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar una participación de sus empleados, satisfacción a los clientes e igual de importante, competitividad en la organización. Por lo tanto enfatiza la comprensión de la variación, la importancia de la medición y el diagnóstico, el rol del cliente y el compromiso de los empleados a todos los niveles de organización en la búsqueda de mejoras continuas.

Por otra parte Evans (2017), refiere que la calidad total es una filosofía de dirección generada por una orientación práctica que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa, acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo, la cual permite a las organizaciones crear estrategias coordinadas mediante el trabajo en equipo y de innovaciones, para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente de manera que se pueda controlar y redirigir los patrones de cambio fundamentales en las empresas modernas . Asimismo, refiere también que la calidad total presupone asumir por parte de las empresas e instituciones los nuevos significados de esta palabra, ante todo, un significado global y unificador, que se proyecta tanto al interior como al exterior de la propia organización, referente y objetivo de cualquier actividad desarrollada en la

empresa. El cliente, tanto externo como interno, pretende un resultado global, dentro del significado de la palabra calidad se debe reunir aspectos tales como: competitividad, coste, rentabilidad, excelencia, moral, productividad, beneficio, calidad del producto o servicio, volumen, resultados, servicio, seguridad, atención al entorno.

Principios Fundamentales de la Calidad Total o Excelencia:

La concepción actual de la calidad responde a la aportación de diferentes teorías surgidas a lo largo del siglo XX. Hoy en día, la “Calidad Total” es el compendio de las “mejores prácticas” en el ámbito de la gestión de organizaciones. A estas “mejores prácticas”, se les suele denominar los ocho “Principios de la Calidad Total – Excelencia” o “Conceptos fundamentales de la Excelencia en la Gestión

1. Orientación hacia los resultados
2. Orientación al cliente
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos
4. Gestión por procesos y hechos
5. Desarrollo e implicación de las personas
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos
7. Desarrollo de alianzas
8. Responsabilidad social

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

En las tres épocas anteriores, la atención de las organizaciones se dirigían a: control de costes, dirección por objetivos, diversificación, volumen, medidas, certificaciones, etc. La Gestión de la Calidad Total (GCT), Total Quality Control (T.Q.C) se puede considerar como una filosofía empresarial que ha de implantarse en la organización de forma global, que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua, motivándolas, para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho. Esto requiere una revolución cultural hacia un cambio de actitud

que experimenta todo el personal a todos los niveles de la organización, que ayuda a reencontrar el sentido del trabajo individual y en grupo, intenta involucrar a todos los empleados en una dinámica de mejora continua, necesitando el compromiso y la participación de todos ellos, para conseguir satisfacer las expectativas y necesidades propias y del usuario o consumidor, por medio de una estrategia de trabajo en equipo y de innovaciones continuas, buscando la revalorización y significado del trabajo.

El mismo autor refiere que la aplicación con éxito de la calidad total requiere los conocimientos de un especialista los cuales pueden ser auditores de calidad, que fijaran los estándares y prácticas de trabajo, o maestros del cambio, para efectuar el cambio en la cultura de la organización. No obstante, si la alta dirección está comprometida con la causa de la calidad, aunque claro en un principio, su desarrollo con la participación de especialista a la larga pagará dividendos. Es probable que los costes generales sean más bajos, que se satisfagan las esperanzas de los trabajadores y que se genere la lealtad del cliente. A menudo por motivos políticos, es mejor para la alta dirección que se le vea apoyar los cambios, aunque sin contribuir al cambio como tal.

Existen diversos sistemas cuyos objetivos, en las organizaciones de servicios, es crear una cultura de la Calidad Total. Los más relevantes son el sistema o modelo europeo denominado EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) o el modelo TQM (Total Quality Management). Como ya mencionamos anteriormente, en los últimos tiempo se han multiplicado las instituciones que otorgan Premios y Distinciones para el reconocimiento de aquellas empresas líderes en gestión de calidad, como el mencionado Deming Prize, establecido por el propio Deming en 1951, mencionado anteriormente, o El Malcom Baldrige National Quality.

Los criterios del Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) son empleados por diversos países para identificar las organizaciones que funcionan de manera excelente. Estas organizaciones pueden constatar que los criterios para el funcionamiento excelente les ayudan a guiarlos a través de las difíciles decisiones de la gestión. Sus acciones y políticas son dirigidas por un conjunto de valores centrales Estos aspectos

son los que se han adoptado también como válidos para valorar la aproximación de una empresa a un grado de calidad, y coinciden con los principios de gestión de la Calidad que las normas ISO 9000 propugnan y con los conceptos fundamentales de excelencia según la EFQM. También se trata de dar una visión amplia de las diversas perspectivas de los autores de la escuela británica de Total Quality Management y de la institución GOAL/QPC.

Principios de la Gestión de la Calidad Total.

Evans (2017):

1.- Enfoque al Cliente. Debemos siempre comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarnos por exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo. Debemos crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con el logro de los objetivos de la organización.

Los líderes de la organización deben aplicar las 3 bases del liderazgo (3 D's):

1ªBase:Dirigir

2ªBase:Delegar

3ªBase:Desarrollar/Preparar

3.- Participación del Personal. El total compromiso del personal permite que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque Basado en Procesos. Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se administran como un proceso.

5.- Enfoque de Sistemas para la Gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.

6.- Mejora Continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7.- Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones. Las decisiones eficaces se basan en hechos y datos para tomar dichas decisiones

8.- Relaciones de Beneficio Mutuo con el Proveedor. Una relación de beneficio mutuo aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Tomando en cuenta y aplicando siempre estos 8 principios, la implementación y la administración del **Sistema de Gestión de Calidad** serán mucho más fáciles y eficientes.

9.- Orientación al cliente. En el enfoque de aseguramiento de la calidad, la incorporación de la voz del cliente se realiza desde el principio, incorporando sus necesidades al diseño del producto, y buscando la conformidad con las especificaciones para asegurar la entrega al cliente de un producto con las características que desea. La eficacia del control descansa entonces, ante todo, en la correcta identificación de los requisitos de calidad del cliente.

10.- Actitud basada en la prevención. El análisis de los costos de calidad y de no calidad pone de manifiesto la rentabilidad de invertir en la prevención, frente al costo del defecto. Por tanto, es conveniente que el mayor grado de esfuerzo para la mejora de la calidad se coloque en las etapas más tempranas de diseño y desarrollo del producto, frente al trabajo post lanzamiento que tipifica un enfoque de detección de los errores a posteriori.

11.- La inversión en mejora de la calidad es siempre rentable (Feigenbaum, Juran, Crosby). El control de calidad total enriquece el análisis estadístico de la calidad con el enfoque financiero a través de la medición de los costos de la no calidad. Un objetivo clave de la empresa es la reducción de los costos de la calidad. Ello obliga a instalar un sistema de medida y control de estos costos, para gestionarlos posteriormente a la baja.

12.- Énfasis en la mejora continua. (Feigenbaum, Crosby, Deming). Se recalca que la mejora de las especificaciones no debe redundar e aumentos de costos, sino que debe ser el resultado natural de un proceso de mejora continua. En la mayoría de las ocasiones es factible sobrepasar las especificaciones en que se traducen las necesidades del cliente, superando sus expectativas, mediante la mejora continua de los procesos que permite, al mismo tiempo que elevar la calidad, reducir los costos por

el ahorro en desperdicios, reprocesos y defectos. La mejora continua es, en gran medida, una pauta cultural que no requiere grandes inversiones.

13.- Control total de la calidad u orientación al sistema (Feigenbaum, Juran).

Mientras que los dos enfoques precedentes siguen manteniendo la noción clásica de control dentro del departamento de producción, el control de calidad total extiende su marco a toda la organización considerándose el control de calidad como trabajo y responsabilidad de todos los departamentos de la empresa. El control de calidad total exige el trabajo coordinado de todos los departamentos que participan en el diseño, la fabricación, la instalación y el mantenimiento postventa del producto, hasta dejar al cliente satisfecho

14.- Compromiso de la dirección. (En 1951 Deming) es el primero en percibir que la

extracción de todo el potencial del Control estadístico de la calidad exige involucrar a la dirección en el desarrollo de una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad, que sea lo suficientemente efectiva para adoptar las recomendaciones de mejora consecuentes de los descubrimientos del Control estadístico de la calidad. Es más, Juran plantea explícitamente que el control de la calidad debe ser parte integral del trabajo directivo, que debe practicarlo a lo largo de toda la organización.

15.- Compromiso de todos los trabajadores en la mejora de la calidad

(Feigenbaum, Crosby). Debe responsabilizarse a los empleados de la calidad de conformidad en su trabajo, mentalizándoles de la importancia de hacer bien las cosas a la primera, de que la calidad es su responsabilidad y no del control o la inspección, y facilitándoles entrenamiento y motivación para el mensaje fructifique.

El Modelo EFQM de Excelencia, creado en 1988, tiene como premisas:

- Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.

Leandro Martínez; Omar El Kadi

- Apoyar a los directivos de las organizaciones europeas en la aceleración del proceso de convertir la Gestión de Calidad Total en un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.

El modelo de la *EFQM* es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios. La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial. Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

CRITERIOS PARA DEFINIR NORMAS DE EXCELENCIA DE CALIDAD TOTAL PARA LA ORGANIZACIONES.

La calidad la define el cliente Según Evans (2017), el alto liderazgo de los negocios necesita crear valores claros de calidad y definir los valores en el camino en los que opera la compañía. La excelencia de calidad se deriva de sistemas y procesos bien diseñados y bien ejecutados. El mejoramiento continuo debe ser parte de la administración de todos los sistemas y procesos. Las empresas necesitan fijar metas, al igual que planes estratégicos y de operación para alcanzar liderazgo en la calidad. Las operaciones y hechos de la empresa se deben basar en hechos y datos.

Modelos de Gestión de Calidad Total – Excelencia El desarrollo de la “Calidad Total” a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos tienen una doble utilidad:

Leandro Martínez; Omar El Kadi

- Identifican los principios de la excelencia mediante un marco-modelo de gestión, formado por listados de buenas prácticas aplicables a la mayoría de las organizaciones (los ocho Conceptos Fundamentales antes listados).
- Sirven como instrumento de Autoevaluación para el personal interno de las organizaciones. Por otra parte, los organismos que gestionan dichos modelos, los difunden a través de la entrega anual de premios que se entregan como resultado de las evaluaciones externas llevadas a cabo por personal ajeno a la organización.

Modelos de Excelencia más difundidos, junto con los organismos que los gestionan. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos están presentes los ocho “Principios básicos de la Calidad Total – Excelencia” descritos anteriormente. Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

INTERRELACIÓN CONCEPTUAL DE LA LOGISTICA INTEGRAL Y LA CALIDAD TOTAL DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.

Factores Socioeconómicos que influyen en la Logística Integral y Calidad Total

Sin lugar a dudas, que diversos acontecimientos socioeconómicos materializados en el entorno en las últimas décadas, han influido sobre la evolución, connotación y forma de percibir y aplicar los conceptos de Logística Integral y Calidad Total y que han obligado a muchas organizaciones hacer cambios significativos en su gestión para poder garantizar su presencia y competitividad dentro de un mercado cada vez más volátil y en consecuencia, exigente por la velocidad del flujo de información presente en el mismo, que hacen a un cliente o consumidor final, más consciente de sus necesidades, sabiendo identificar de forma más clara, cuáles son los productos o servicios que más se ajustan a sus requerimientos en consideración a ciertas características sociales y económicas que lo asocian. Estos factores, de acuerdo a los hallazgos de Anaya (2007), pueden ser analizados desde el punto de vista del producto y del mercado,

identificando para el primero de ellos un área de calidad, diseño y oportunidad de lanzamiento:

Desde la perspectiva del producto y específicamente en cuanto al factor de calidad, podemos afirmar y así lo reseña el autor, que en los últimos 25-30 años, el concepto de Calidad ha venido experimentando algunos cambios en su concesión de una forma significativa, donde a principio la calidad se connotaba únicamente a un porcentaje de rechazo de un producto o servicio con relación a sus especificaciones técnicas. En la actualidad hablamos de calidad total, es decir, “cero defectos”, mejoras permanentes, certificación internacional, entre otros aspectos, no obstante, se hace preciso mencionar que para que una organización pueda lograr alcanzar un producto de alta calidad de contenido y servicio que satisfaga los requerimientos de su cliente, se hace indispensable contar con todo un aparataje logístico y el diseño e implementación de un proceso productivo idealmente estructurado, permitiendo al mismo tiempo tomar las acciones correctivas o preventivas, según el caso, para lograr no solo que el producto sea altamente producido en cuanto a la calidad de su contenido, sino también que llegue al consumidor en el momento esperado y para ello la logística integral jugará un papel clave en la consecución de los mejores resultados.

En cuanto al factor diseño, este elemento también es homologado siguiendo las pautas que marca el mercado, según modas, tendencias, preferencias, etc., de tal manera que un consumidor o cliente, ante la presencia de una gama de productos de un mismo género en cuanto a su utilidad, inclina su preferencia por la calidad que le ofrece el bien que evalúa adquirir, diferenciando de esta forma los distintos productos por su marca. En consecuencia, si los productos coinciden en un momento dado por su diseño, será la calidad quien incline la balanza de preferencia del cliente a un producto determinado, sin embargo, dada la posibilidad de que existan productos similares en cuanto a diseño y calidad, serán otros aspectos como acciones del mercado que impulse la decisión del cliente y principalmente lo referido a servicio, campo donde la logística integral debe actuar efectivamente para ofrecer y convencer a un cliente

indeciso en diseño y calidad, a través de un valor adicional como lo es la entrega oportuna de ese bien o servicio requerido.

Por último, desde el enfoque de la oportunidad de lanzamiento, para Anaya (2007), en la actualidad, el ciclo de vida de un producto se ha visto acortado producto de incidencias provenientes de la velocidad de los cambios que se experimentan en los mercados, debido a que las preferencias de los consumidores cambian en la misma proporción, de tal forma que el ciclo de vida de un producto que antes se medía en años, en estos momentos ha pasado a evaluarse en meses, aumentando considerablemente el riesgo de obsolescencia de mercancía en los almacenes y dentro del proceso productivo en cualquiera de sus etapas, obligando a las empresas a tomar decisiones en cuanto al diseño de sus procesos para aplicar cualquier estrategia de logística integral que sea necesaria y conocer el momento ideal para el lanzamiento de un producto ante cambios inesperados por la dinámica del mercado.

Evidentemente que en estos escenarios, la calidad total logra mitigar los efectos de esos cambios bruscos que agilizan la obsolescencia de un bien o servicio, no obstante, por la misma naturaleza del bien, estos escenarios son inevitables en un momento dado del ciclo de vida y, es allí donde la logística integral jugará un papel fundamental para mantener la competitividad de la empresa dentro del mercado.

Por su parte y tal como fue reseñado anteriormente, otro elemento socioeconómico que ha hecho evolucionar los conceptos de Logística integral y Calidad Total, está referido al mercado, donde podemos afirmar y así lo reseña el autor, que a partir de la década de los 50, el mercado entra en una fase Post-Industrial, caracterizándose por una competencia violenta, inducida por la implementación de algunas políticas arancelarias y la globalización de mercados, entre otras causas. A partir de entonces ya pocos hablan de bloques económicos como Estados Unidos, Japón, Europa Occidental, etc. y términos como mundialización de la economía, vienen a sustituir los conceptos de bloque económicos, entre otros, aunque en la actualidad siguen ejerciendo buena influencia en la dinamización de la economía mundial.

Leandro Martínez; Omar El Kadi

Por lo anteriormente expresado, dentro de las relaciones comerciales, el cliente viene a ocupar un puesto privilegiado dada su importancia en el proceso del negocio, donde ofrecerle un producto o servicio que le brinde satisfacción plena es indispensable, en este sentido, de la necesidad de reconocer que no solo es suficiente ofrecerle ese bien de calidad que llene en teoría sus expectativa, sino también, disponerlo en el lugar y en el momento en que lo requiera (Logística Integral), pero también de una forma rápida y efectiva en pleno contexto de la calidad total.

En consecuencia, ante esta necesidad organizacional, se produce una proliferación de canales de ventas, ya que en otras condiciones los productos se pueden expender en canales tradicionales (Panaderías, Ferreterías, etc.), con excepción de algunos productos como farmacéuticos por ejemplo que pueden seguir adquiriéndose en lugares específicos (Farmacias), creando así una complejidad en el mundo de la distribución comercial y de transporte de productos y servicios, haciendo que el esfuerzo del mercado en algunos casos ya no sea tanto en la venta del producto, sino a la satisfacción de unas necesidades del cliente en función de una alta calidad, tanto en el producto como en el servicio al momento de disponerlo a la venta hasta llegar a manos del consumidor final y que por efecto, repercute igualmente en el primer supuesto referido a la venta del producto como tal.

Nuevas Tendencias en Logística y Operaciones hacia la Calidad Total

En función de los fundamentos teóricos presentado por algunos autores, la Calidad Total, es un concepto, filosofía y modelo de hacer negocios enfocados hacia el cliente. Casanovas y Cuatrecasas (2011), en este sentido, la calidad total no solo está inmersa en el producto y /o servicio que brinda la empresa, sino también en una mejora permanente del aspecto organizacional y que requiere indudablemente el compromiso de todos sus componentes a través del diseño, implementación y cumplimiento de políticas organizacionales.

Leandro Martínez; Omar El Kadi

La adopción de estas políticas va a depender de la importancia adquirida al producto y/o servicio o al proceso en cada una de las fases, es decir, que cuando el enfoque sea en el producto o servicio, estas políticas estarán orientadas a generar o producir un bien de alta calidad y que por lo general, estaríamos en un escenario característico de la primera fase del ciclo de vida del producto o mercado (lanzamiento), en cambio, cuando la importancia se centra en el proceso, las políticas se orientan básicamente en el proceso integral de la organización y en esta oportunidad estaríamos en un escenario de la antesala de la última fase del ciclo de vida del producto (Madurez). En la medida que el producto se vaya estandarizando y los procesos automatizando, la política organizacional a regir, será basada en la constitución de un proceso capaz y centrado, para ello se irán incorporando estándares de calidad al estilo de ISO-9000, entre otros, hasta llegar a entornos de filosofías como el SIXSIGMA, por ejemplo.

Asociaciones Básicas entre Logística Integral y Calidad Total.

Por todo lo anteriormente expuesto y en base a los diversos elementos contentivos dentro de la logística integral y la calidad total como herramientas estratégicas orientadas a la satisfacción del cliente o consumidor final, es posible afirmar que la Logística Integral posee una cercana y precisa interrelación con la Calidad Total, ya que ambos conceptos, modelos o filosofía, según la preferencia del autor, implican dentro de un mismo proceso, prácticas similares que buscan sin lugar a dudas un objetivo común, referenciado por la necesidad y satisfacción del cliente, sin dejar aún lado el componente complementario que existen entre ambas terminologías para lograr su cometido, para ello, se hace menester resaltar algunos de los aspectos que en base a su aplicación asociativa, impactan favorablemente la gestión y resultados deseados dentro de todo proceso productivo organizacional, involucrando los siguientes aspectos:

- 1.- Cambios en la gestión organizacional y en las actitudes del personal como elemento fundamental del proceso, ya que al considerar la unificación del conocimiento laboral como consecuencia de su preparación, impacta positivamente en toda gestión

Leandro Martínez; Omar El Kadi

empresarial y sus resultados, haciendo de la organización una unidad productiva competitiva dentro del mercado y su consolidación dentro del mismo.

2.- Buscan reducir defectos, aumentar la productividad y darle lugar importante al cliente. En base a estos tres (03) aspectos, se hace preciso resaltar la conexión existente entre ellos, ya que garantizar por medio de la logística integral y la calidad total un proceso bien diseñado, minimiza considerablemente los márgenes de errores, tanto en el diseño como en la elaboración del producto y en consecuencia, el incremento de la productividad dentro de la empresa es evidente, enmarcando cada uno de los esfuerzos a uno de los elementos más importantes dentro del mundo de los negocios, como lo es el cliente o consumidor final.

Comienzan y terminan enfocados en la satisfacción del cliente, ya que su fin último es precisamente lograr que todos y cada uno de los esfuerzos organizacionales, vayan encaminados a diseñar e implementar un mecanismo de control de toda la cadena de valor y suministro enfocados en las necesidades del cliente de tal manera que estas puedan ser satisfechas en el tiempo y en el espacio, sin olvidar así mismo, las metas y objetivos planteados por la organización.

Adicionalmente, el concepto de Gestión de la Calidad Total (TQM), abarca todas las actividades que realiza la organización, teniendo por objeto, definir y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos con productos libres de defectos, sin perder indudablemente de vista que a razón de que las necesidades del cliente varían a causa de factores que interactúan en el entorno, se emplea el concepto de mejora continua como parte de la filosofía de calidad total.

CONCLUSIÓN

La logística integral como una herramienta estratégica, se precisa de su ventaja a niveles operativos, así como el desarrollo de políticas de fomento a la innovación para permitir la implantación de iniciativas en esta actividad, debe realizarse tanto a nivel interno como externo, con una comunicación fluida, plantearse una estrategia orientada

al cliente, sea éste el consumidor final o en la cadena de suministro, además, es vital una cultura de implicación en la gestión logística integrada, con el fin de incrementar la satisfacción del cliente, reducir costes, eliminar ineficiencias, mejorar la productividad, cambiar el ambiente de trabajo hacia un entorno colaborativo, sirviendo todo ello como una herramienta para abrirse camino y tener éxito en el marco económico actual, con un mecanismo de mejora hacia el futuro para el desarrollo sostenible y sustentable, ya que al fomentar prácticas en materia de logística integral y calidad total dentro de las organizaciones, esto permite que las mismas consoliden dentro de ellas la filosofía de gestión organizacional.

A propósito de ello, la filosofía de gestión organizacional, permitirá que las empresas como unidades productivas, puedan enrumbarse hacia un desarrollo deseado dentro de los mercados donde se encuentran involucradas, impactando de igual forma un cambio de visión en su fuerza laboral como elemento vital no solo para alcanzar ese desarrollo deseado, sino también su permanencia y consolidación dentro del mismo, ya que ésta (Filosofía de Gestión Organizacional), de manera bien estructurada dentro de las empresas, permite la formación y arraigo de valores y creencias que facilitan sin lugar a dudas, el efectivo desenvolvimiento de las responsabilidades empresariales basada en prácticas éticas, permitiendo así, el cumplimiento efectivo de los compromisos dentro de los procesos y en consecuencia, floreciendo resultados favorables en razón de los objetivos organizacionales y enfocados en el cliente o consumidor final.

Por último, se hace necesario destacar que gracias al diseño e implementación de estrategias organizacionales desde la perspectiva de la logística integral y la calidad total, las empresas orientadas al cumplimiento de sus metas y objetivos de negocios, enfocados en la satisfacción de las necesidades presentes del cliente, constituyen y disponen de herramientas ideales para el establecimiento de un sistema de gestión empresarial que va mucho más allá de la consecución de un buen producto de calidad, logrando por medio la consolidación de la logística integral y la calidad total, crear las condiciones propicias para enmarcar la clara orientación hacia una gestión de calidad

desde su inicio hasta la certificación de un cliente o consumidor final íntegramente satisfecho.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Atkinson, P. (1990) "Creating Cultural Change", The TQM Magazine, Vol. 2 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003011>. MCB UP Ltd.
2. Anaya, J., (2007). *Logística Integral. La gestión Operativa de la Empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
3. Anaya, J. (2011). *Logística Integral, gestión operativa de la empresa*. Madrid: cuarta edición ESIC Editorial, ISBN: 978-84-7356-755-8.
4. Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de Suministros*. Pearson Educación.
5. Carrasco, J. (2000): *Evolución de los enfoques y conceptos de la logística "Su impacto en la dirección y la gestión de las organizaciones"*. Economía Industrial. No. 331.
6. Casanovas, A., Cuatrecasas, LI. (2011), *Logística Integral. Nuevas Tendencias en Logística y Operaciones*. Barcelona: Editorial Profit.
7. Christopher, M. (2006) *Logística (Aspectos Estratégicos)*. México: Editorial Limusa.
8. Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, Planeación y Operación*. Quinta Edición. Pearson Educación, México.
9. El Kadi, O.; De Pelekais, C. (2014). *El cambio organizacional desde la autotomía caudal: Avizorando el futuro de las empresas familiares*. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela.
10. Evans, J. (2017). *Business Analytics. Methods, Models, and Decisions*. 2da Ed. Editorial: Pearson Education Limited. Harlow. Inglaterra.
11. Gómez, L. y Balkin, D. (2003) *Administración*. España: Editorial Mc Graw Hill.
12. Ibarra, S. (2003): *Estrategia de Producción. Orígenes, conceptos y definiciones fundamentales*. Disponible en:

<https://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml>. Fecha de Consulta: (Enero 2018).

13. James, P. (2005). TQM – An introductory text. New Jersey, E.E.U.U. Prentice Hall.
14. Norma internacional ISO 9001 4ª edición 2008-11-15. Traducción oficial. *Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*, Secretaría Central de ISO, Ginebra, 2008.
15. Martínez, M. (2013). "La logística integral como ventaja competitiva y sistema logístico", Contribuciones a la Economía, en www.eumed.net/ce/2013/sistema-logistico.html. Fecha de Consulta: (Enero 2018).
16. Ojeda, J. (2007). *Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado*. Revista Venezolana de Gerencia, Dic. 2007, vol.12, no.40, p.513533. ISSN 13159984.
17. Paz, J.; Paz, J.; El Kadi, O. (2017). *Comunicación Estratégica En Su Visión Gerencial, Una Herramienta Para Lograr La Autonomía Caudal*. REDHECS, Edición 23, Año 12. Venezuela.
18. Porter, M. (2012), *Ventaja Competitiva*. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Patria. México.
19. Serra, D. (2005). *La logística empresarial en el nuevo milenio*. Editorial 2000.
20. Soret, I. Y Giménez, E. (2013). *Previsión de ventas y fijación de objetivos*. Madrid-España: ESIC Editorial.
21. Urzelai, I. (2006). *Manual Básico de Logística Integral*. Editorial Díaz de Santos.