

ESTUDIO DE MODELOS DE CALIDAD UTILIZADOS POR OPERADORES LOGÍSTICOS

Kadener L., Repetto H., López Libertella A. M., Moltedo C.

Universidad Nacional de Tres de Febrero

RESUMEN

El presente trabajo busca indagar, en el universo de los operadores logísticos, el alineamiento (y posterior certificación por parte de organismos externos a los mismos) con buenas prácticas reconocidas a nivel mundial, como ser Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental, Premios Nacionales a la Calidad, entre otros estándares.

El sector analizado ya se encuentra consolidado respecto de la implementación y certificación de Sistemas de Gestión (especialmente de calidad), aplicando el estándar ISO 9001 y el propuesto por CEDOL (Cámara que agrupa a los principales operadores logísticos del país). El modelo Premio Nacional a la Calidad aún se encuentra poco implementado, e incluso conocido, por el sector analizado. La principal causa, se entiende, es su poca difusión a nivel masivo y que no representa (como ISO 9001, por ejemplo) un requisito casi obligatorio para la operación, tanto exigido por los clientes como por las casas matrices de aquellos operadores de origen internacional.

No obstante, se entiende que la implementación del estándar ISO 9001 en conjunto con CEDOL puede ser una puerta de entrada que allane el camino para que los Operadores Logísticos puedan alinearse a las bases del Premio Nacional a la Calidad. Es menester, mientras tanto, establecer desde las cámaras, clientes, proveedores y otras partes interesadas acciones tendientes a la difusión de este modelo y sus beneficios ya claramente probados.

ABSTRACT

The present study seeks to investigate, in the field of logistics operators, the alignment (and subsequent certification by external organizations) with good practices recognized worldwide, such as Quality Management Systems, Environmental Management Systems, National Quality Awards, among other standards.

The analyzed sector is already established regarding the implementation and certification of Management Systems –especially those regarding quality–, applying the ISO 9001 standard and the one proposed by CEDOL (Chamber that groups the main logistics

operators in the country). The National Quality Award model is still under-implemented and relatively unknown by the analyzed sector. It is understood the main reason for this is its low widespread dissemination and that it does not represent –like ISO 9001– an almost mandatory requirement for the operation, both required by the clients and by the parent companies of those international operators.

However, it is believed that the implementation of the ISO 9001 standard along with CEDOL can be a gateway that paves the way for Logistics Operators to be aligned with the bases of the National Quality Award. Meanwhile, chambers, customers, suppliers and other interested parties should establish actions aimed at disseminating this model and its clearly proven benefits.

PALABRAS CLAVE

Premios, Calidad, Logística

KEY WORDS

Awards, Logistics, Quality

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la logística (entendida como el almacenamiento y distribución de productos) representa una actividad relevante y preponderante en la cadena de comercialización. Su gestión deficiente puede llevar no sólo a insatisfacción de clientes y consumidores, sino también a pérdidas materiales por viajes de urgencia o adicionales, producto perecedero, pérdida de oportunidades comerciales, caída de la imagen de la organización, entre otros posibles perjuicios. Desde la definición de la logística como un proceso relevante e independiente, y no como el desprendimiento o conclusión de otras actividades consideradas más importantes, se han desarrollado métodos para la eficiente administración de la entrega.

Especialmente a partir de la implementación del Plan Marshall, luego de la Segunda Guerra Mundial, se han difundido las llamadas herramientas de la calidad (entendiendo calidad como el conjunto de actividades que se realizan para garantizar que las características de los procesos alcancen los resultados esperados, y se cuente con un mecanismo de detección y mejora). Dentro de estas herramientas, se destacan algunas de uso casi intuitivo, como ser Diagramas de Pareto, Diagramas de Ishikawa, Brainstorming, entre otras; hasta algunas de carácter más complejo (Control Estadístico de Procesos, Diseño de Experimentos, entre otras).

Asimismo, se han desarrollado métodos o modelos que promueven la implementación de estas herramientas dentro de un marco de procesos adicionales (incluyendo aspectos relacionados con la gestión estratégica, análisis de riesgos, gestión de las personas, entre otros), como ser la familia de estándares ISO 9000 y los Modelos de Premios Nacionales a la Calidad. En este proyecto, se pretende analizar el impacto del uso del Modelo del Premio Nacional a la Calidad Argentino y de otros países latinoamericanos en empresas relacionadas con el rubro logístico.

El presente trabajo ahonda en los modelos utilizados por las organizaciones relacionadas con la operación logística a nivel local

OBJETIVOS

El objetivo del presente trabajo consiste en establecer el conocimiento y uso de los modelos de Excelencia de Calidad. Como objetivo secundario, se pretende determinar un relevamiento y diagnóstico del sector en lo que respecta al uso de modelos de gestión de la calidad y otros estándares relacionados (Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001, Sistemas de Gestión de la Seguridad Vial ISO 37001 y Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001). A partir de este diagnóstico, sería posible establecer políticas integrales enfocadas para asegurar,

mediante el uso de estándares, la mejora global de los procesos relacionados con la logística.

METODOLOGÍA

DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

Dado que el alcance del proyecto para su primera etapa consiste en el mercado local, y entendiendo que el sector logístico representa una serie de escenarios complejos (por ejemplo, algunas empresas grandes cuentan con recursos logísticos propios, mientras otras organizaciones determinan tercerizar los servicios), la población objetivo de estudio consistió en los operadores logísticos locales que se encuentran asociados a CEDOL (Cámara Empresaria de Operadores Logísticos). Esta cámara agrupa a los actores caracterizados del sector, quienes se entiende pueden ser aquellos que implementen con mayor facilidad (ya sea por disponibilidad de recursos, contacto con otras cámaras y partes interesadas relevantes, etc.). Se trata de 41 socios activos y 9 socios adherentes. Se determinó tomar como referencia los socios activos, ya que son los operadores logísticos propiamente dichos.

METODOLOGÍA DE ADQUISICIÓN DE LA INFORMACIÓN

La manera establecida para determinar la metodología de adquisición de la información se planificó, originalmente, en un cuestionario con 4 ejes temáticos claramente definidos:

a) Eje 1: Características de la organización:

Este eje consiste en recopilar información básica y general de la empresa, con el objeto de situar en contexto. Los temas a tener en cuenta en este relevamiento cualitativo comprenden los siguientes:

- Contexto de la empresa: Este aspecto a indagar se refiere a las características generales de la empresa, incluyendo la composición del personal, desarrollo de los mandos medios y gerencias, entre otros temas.
- Origen de la empresa: A los efectos de comprender la historia de la organización, es importante conocer el origen. Es decir, si se trata de una empresa familiar, si es subsidiaria de una multinacional, si creció al amparo de un cliente específico, entre otros temas.
- Actividades que realiza la empresa: En este aspecto, se consulta a la empresa respecto de sus actividades propiamente dichas. En esta dimensión se analiza si se realizan solamente actividades de distribución o, por ejemplo, se almacenan los productos de los clientes. También se consulta si

- Rubros que abarca: Dado que algunos rubros (por ejemplo, alimentos, medicamentos, cosméticos, etc.) requieren algunas certificaciones o cumplimiento de requisitos específicos, es necesario requerir esta información.

b) Eje 2: Conocimiento de metodologías relacionadas con la calidad y la excelencia:

Este eje profundiza en el conocimiento organizacional del personal que forma parte de la empresa, en lo que refiera a temáticas relacionadas con la calidad y la excelencia. Las preguntas realizadas se relacionan de manera directa con los siguientes modelos:

- Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001.
- Premio Nacional a la Calidad.
- Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001.
- Sistemas de Gestión de la Seguridad Vial ISO 39001.
- Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo ISO 45001.
- Modelo CEDOL.

c) Eje 3: Implementación de metodologías relacionadas con la calidad y la excelencia.

En este eje se obtiene la información correspondiente a la implementación de los modelos mencionados en el Eje 2. Se solicita información respecto de

d) Eje 4: Resultados alcanzados o esperados por la implementación de metodologías relacionadas con la calidad y la excelencia.

Las preguntas contenidas en este eje se relacionan con los resultados obtenidos de la implementación de los modelos determinados en el Eje 3. Es decir, solamente alcanza aquellos casos donde las organizaciones implementaron Conclusiones, buenas prácticas, resultados alcanzados y expectativas cumplidas.

Se trató de contactar a los responsables de las áreas relacionadas con la Gestión de la Calidad de las empresas mencionadas, no obstante lo cual el número de respuestas obtenidas fue muy bajo. Para complementar esta información, se determinó tomar información de sitios públicos (sitios web de las empresas, sitio web de CEDOL, artículos en diarios y revistas, entre otros). Como consecuencia, en varios casos no fue posible obtener información concreta del Eje 4 para esos casos.

HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA EL ANÁLISIS

Debido a las limitaciones presentadas en el punto anterior para la obtención de información de primera mano, no fue posible establecer relaciones con un valor estadístico significativo. No obstante, se utilizaron para el análisis algunas herramientas básicas de estadística descriptiva.

RESULTADOS

Una vez procesada la información, se procedió a integrar la información de los diferentes ejes, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Respecto de la implementación de algún tipo de práctica relacionada con la excelencia (entendiéndose por esto haber implementado y certificado algún Sistema de Gestión ISO o bien sello CEDOL):

Tabla 1.

Prácticas	Cantidad	%
Ninguna	11	27%
Una	15	37%
Dos	8	20%
Tres	4	10%
Cuatro	3	7%

Fuente: Elaboración propia.

2. Tipos de prácticas implementadas:

Tabla 2.

Práctica	Cantidad ¹	% ²
CEDOL	10	24%
Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001	28	68%
Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001	10	24%
Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001	4	10%

¹ Se refiere a la cantidad de empresas que declara haber implementado las prácticas mencionadas. Muchas de estas organizaciones implementaron más de una de las prácticas.

² Refiere al porcentaje respecto del universo de empresas analizadas (41 casos).

Práctica	Cantidad ¹	% ²
Sistema de Gestión de la Seguridad Vial ISO 39001	1	2%
Premio Nacional a la Calidad	2	5%

Fuente: Elaboración propia.

3. Interacciones entre modelos de excelencia o gestión utilizados

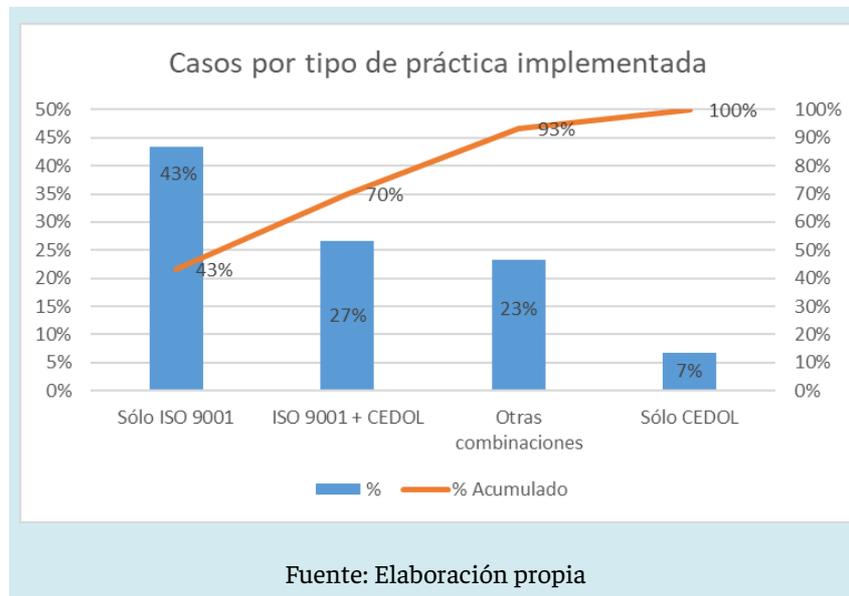
Tabla 3.

Prácticas implementadas	Cantidad	%	% Acumulado
Sólo ISO 9001	13	43%	43%
ISO 9001 + CEDOL	8	27%	70%
Otras combinaciones	7	23%	93%
Sólo CEDOL	2	7%	100%
Total	30	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1 se puede visualizar el diagrama de Pareto para estos casos:

Figura 1: Casos por tipo de práctica implementada



Es importante tener en cuenta que, salvo el caso “Sólo CEDOL”, las otras prácticas no detalladas (ISO 14001, ISO 39001, ISO 45001 y Premio Nacional a la Calidad) siempre estuvieron acompañadas de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

ISO 9001 al menos. Es decir, que de las 30 empresas que han implementado al menos una práctica, 28 de ellas (el 93%) implementó ISO 9001.

4. Resultados obtenidos a partir de la implementación de las prácticas³

Tal como se mencionó anteriormente, el grado de respuesta a los cuestionarios fue bajo, por lo que las conclusiones y resultados que aquí se exponen cuentan con una limitación importante respecto de la casuística.

Respecto del objetivo primario (la implementación del modelo de excelencia del tipo Premio Nacional a la Calidad), particularmente una organización lo presenta implementado e incluso ha sido galardonada como ganadora en una edición. La organización refiere que la implementación de esta práctica contribuyó a la organización de los procesos y consolidó un enfoque vertical y horizontal de la gestión de la misma, destacándose que el flujo de la información para la mejora utiliza todos los sentidos, retroalimentando el sistema de gestión implementado.

Por otro lado, y tal como se plantea en la discusión y conclusiones, el modelo CEDOL posee características relacionadas de manera directa con la gestión de la organización, lo cual al integrarse al esquema ISO 9001 puede redundar en un modelo comparable, al menos en muchos aspectos, al establecido en las bases del Premio Nacional a la Calidad.

Resultan de carácter más abarcativo los resultados obtenidos respecto del objetivo secundario.

El resultado más relevante es que la implementación de Sistemas de Gestión de la familia ISO (principalmente ISO 9001 – Sistema de Gestión de la Calidad) permite la inserción en ciertos mercados específicos y clientes que lo requieren expresamente para poder proveerles de los servicios. También generan una cierta confianza en los clientes y otros stakeholders, ya que la auditoría externa por un ente imparcial asegura que la revisión no la realice una potencial parte interesada.

A nivel interno, la implementación de Sistemas de Gestión ayuda a una organización y estandarización de las tareas, con la consiguiente mejora de los procesos. También permite que el personal comprenda comportamientos y requisitos de proveedores, clientes y reguladores, ya que se trata de un lenguaje y conceptos unificados a nivel local e internacional.

³ Debe tenerse en cuenta que algunas prácticas (Premio Nacional a la Calidad, Sistema de Gestión de Seguridad Vial principalmente) han sido implementadas por muy pocas organizaciones.

Por otro lado, en varios casos la implementación del estándar ISO 14001 – Sistema de Gestión Ambiental se debe a un requerimiento de casas matrices o incluso de algunos clientes específicos. En los casos de implementación de ISO 45001 e ISO 39001 suele relacionarse con una inquietud particular de la organización, la cual va en aumento lenta pero inexorablemente.

A continuación, se presentan los aspectos mencionados por los participantes de la encuesta:

Aspectos positivos mencionados más relevantes:

- Generación de un mayor nivel de confianza de muchas partes interesadas, entre las que se destacan clientes, proveedores, socios y accionistas.
- Aseguramiento del cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios (esto se trata de una exigencia de estos modelos, donde incluso se requiere que se explicita una evaluación periódica del cumplimiento de los mismos).
- Ampliación del enfoque propio de la organización, ya que estos estándares (incluyendo CEDOL y PNC) remiten a analizar ciertos procesos, actividades, requisitos, etc. que anteriormente no han sido contemplados.
- Formalización de la planificación, ejecución y evaluación de actividades que anteriormente se realizaban de una manera “informal”. Con esto, se asegura que las diferentes partes interesadas (proveedores, personal, clientes, etc.) tomen conciencia de la importancia del cumplimiento de la planificación.
- Aumento del sentido de pertenencia del personal para con la organización, debido a que, al menos en su enunciado, todos estos modelos de gestión propugnan prácticas con las que la población suele acordar (cuidar la salud del personal, de los clientes, proveedores, comunidad, etc.), evitar o reducir la contaminación ambiental, mitigar el riesgo de accidentes viales, etc.
- En algunos casos, mayor participación del personal por la apertura de nuevos canales de comunicación.

Aspectos mencionados que pueden generar una debilidad en la implementación de estos modelos:

- A partir de una mayor necesidad de planificación, registro, cambios de alcance, etc., se percibe un aumento de la carga laboral sobre personal clave, o la necesidad de contar con mayor personal para cubrir estas actividades.
- Excesiva “burocratización” de algunas actividades.
- Dedicación necesaria para preparar las auditorías internas, externas, etc. y el momento de tensión generado durante las mismas y para la resolución de los hallazgos detectados en ellas.

DISCUSIÓN

Si bien el objetivo inicial de esta investigación radicaba en el conocimiento y la implementación de los modelos de excelencia del tipo Premio Nacional a la Calidad, el mismo no goza de una publicidad acorde a su contenido, sino que resulta ser un modelo más exclusivo que otros. Tampoco se solicita como requisito para ingresar a nuevos mercados o para proveer servicios a distintas organizaciones (lo cual suele suceder para el caso de ISO 9001 y, en menor medida para otros modelos), por lo que no es tan tenido en cuenta por los distintos operadores. También resulta de poco incentivo para operadores internacionales, ya que si bien los modelos de Premios a la Calidad tienen muchos puntos en común y suelen provenir originalmente del Premio Deming (Japón) o Malcom Baldrige (Estados Unidos de América), suelen adaptarse a la realidad de cada país de aplicación.

A lo largo del desarrollo de esta investigación, se ha podido comprobar que el modelo CEDOL ha sido implementado en el 25% de los operadores asociados y según lo planteado en el Informe sobre Operadores Logísticos 2020 de CEDOL, se trata de una tendencia claramente en alza. Este modelo presenta características relacionadas con la excelencia, la calidad, la mejora, el ambiente, la salud y seguridad en el trabajo, entre otros temas. Analizando los contenidos requeridos en los 13 principios establecidos por CEDOL (Independencia, Libre Competencia, Sustentabilidad en el tiempo, Establecimiento de Estándares de Servicio, Compromiso con la Calidad y Seguridad, Dignificación de la Subcontratación, Cumplimiento de las Normas Laborales e Impositivas, Respeto por el Capital Humano, Cobertura de Riesgos y Responsabilidades, Respeto por el Medio Ambiente, Transparencia, Confidencialidad, y Control y Autocontrol), se entiende que una implementación de este modelo en conjunto con estándares internacionales como ser ISO 9001, ISO 14001, entre otros, puede contemplar la mayoría de los aspectos establecidos en el Premio Nacional a la Calidad. El grado de alineamiento con este modelo de excelencia dependerá del enfoque en la implementación, pero es importante mencionar que el modelo CEDOL amplía en muchos aspectos a lo requerido por los estándares ISO.

CONCLUSIONES

Las conclusiones preliminares del estudio determinaron lo siguiente:

- Pocas empresas operadoras logísticas conocen y han implementado el modelo de excelencia Premio Nacional a la Calidad: una lo ha reconocido de manera abierta y pública (instituyéndose ganadora en la edición 2017), mientras que otras dos empresas lo han implementado de manera parcial.
- El modelo de Sistema de Gestión de la Calidad más utilizado es ISO 9001.

- 10 de estas organizaciones han certificado el Sello CEDOL, el cual es una guía de buenas prácticas de gestión, la cual incluye algunos aspectos relacionados con la Gestión de la Calidad como así también otras relacionadas con la excelencia y responsabilidad social empresaria.
- Los principales beneficios de la aplicación de los modelos de calidad redundan en mejoras en la satisfacción del cliente, mejora en la imagen de la empresa y en los procesos internos.
- La certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 permite a los operadores prestar servicios a clientes que lo requieren específicamente para operar. Actualmente, se está comenzando a solicitar la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad Vial (ISO 39001). No se han detectado casos en que se indique como requisito el alineamiento de la empresa a los lineamientos del Premio Nacional a la Calidad.
- El estándar ISO 39001 (Seguridad Vial), si bien aún prácticamente no cuenta con empresas que lo han certificado, resulta ser un estándar en progresiva implementación que tiene la particularidad de estar específicamente diseñada para las organizaciones caso de este estudio.

Como conclusión más relevante, se entiende que la implementación del modelo Premio Nacional a la Calidad puede ser dificultosa, especialmente respecto de los resultados esperados. En cambio la implementación del esquema CEDOL junto con sistemas de gestión de la familia ISO resulta ser mucho más atractiva, ya que permite resultados rápidos (inclusión en nuevos mercados y cumplimiento de un requisito de algunos clientes), además de ser reconocida a nivel internacional y acorde con los lineamientos de clientes y casas matrices.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Logística sustentable en Argentina / Luis Ulla... [et al.]. 1a edición especial Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos, 2021. Edición para Cámara Empresaria de Operadores Logísticos. ISBN 978-987-23633-4-5. Logística. I. Ulla, Luis. CDD 658.4013

[2] Cambios y mirada prospectiva de las Operaciones Logísticas. Cámara Empresaria de Operadores Logísticos CEDOL. Editor: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos. Buenos Aires, 2020.

[3] Informe sobre Operadores Logísticos 2020, Resultados de la Encuesta Técnica. Logísticas Cámara Empresaria de Operadores Logísticos CEDOL, Buenos Aires, 2020.

[4] Calidad Total y Logística, Presencia Santandreu José, 2004, Editorial Marge Books.

[5] Logística y calidad, Ríos Vázquez Nidia Josefina y otros, Memorias 3er. Jornada Científica de Ingeniería Industrial, 2012, ITSON.

[6] Modelo para una gestión de Excelencia Empresas Edición 2019, Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2019, Fundación Premio Nacional a la Calidad.

[7] Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V2019, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

[8] Innovación y Productividad en las Operaciones Logísticas. Cambios y mirada prospectiva de las Operaciones Logísticas. Cámara Empresaria de Operadores Logísticos CEDOL. Editor: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos. Buenos Aires, 2016.