



## **Valores organizacionales: una alternativa gerencial en la logística de la distribución física**

**Leonides Portillo\***

### **Resumen**

El presente artículo es una reflexión teórica sobre los valores organizacionales y su incidencia en la logística de la distribución física, para su colocación inmediata en el mercado. Su importancia radica en el análisis de la formación personal y las decisiones que debe asumir propias del cargo. La investigación es documental - bibliográfica, orientada a la reflexión de los aspectos que se describen, fundamentada en la descripción que de las variables hacen autores como: Philip y Gary (2001), García y Dolan (2002), Guédez (2004), Diez (2005), Soto y Cárdenas (2007). Los resultados establecen que las empresas venezolanas enfrentan uno de sus mayores retos: diseñar estrategias para colocar sus productos a costos competitivos y contar con personas capaces de tomar decisiones orientadas al bien común.

**Palabras clave:** Valores organizacionales, logística, distribución física.

\* Doctorando en Ciencias Gerenciales (URBE, 2010). Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa (URU, 2005). Licenciado en Contaduría Pública (LUZ, 1992). Correo electrónico: leonidesportillo@gmail.com

## *Organizational Values: A Managerial Alternative in the Logistics of Physical Distribution*

### **Abstract**

This article is a theoretical reflection on organizational values and their effect on the logistics of physical distribution for immediate placement on the market. Its importance lies in the analysis of personnel training and the decisions that should be taken on relevant to each job position. The research is documentary-bibliographic, oriented toward reflecting the aspects described herein, based on the description of variables made by authors such as, Philip and Gary (2001), García and Dolan (2002), Guédez (2004), Diez (2005), Soto and Cárdenas (2007). Results show that Venezuelan companies face one of their major challenges: designing strategies to place their products at competitive prices and count on people who are able to make decisions oriented toward the common good.

**Keywords:** Organizational values, logistics, physical distribution.

### **Introducción**

La sociedad actual en constante crecimiento económico y poblacional, influye en los cambios suscitados dentro de las instituciones, siendo oportuno establecer y mantener una plataforma ética, que permita el acoplamiento a las exigencias del entorno, sin necesidad de desvirtuar los valores establecidos por la empresa, a fin de mantener una conducta coherente (unidad de discurso), ante la búsqueda de los objetivos económicos de la organización.

En la década de los noventa, el actuar ético de un individuo dentro y fuera de la organización se percibía como una pérdida monetaria y de tiempo; sin embargo, en el último quinquenio, dicha concepción ha cambiado; en tal sentido, las empresas han direccionado su búsqueda (reclutamiento de personal) hacia individuos virtuosos, con coherencia de vida (actúan de acuerdo con lo que dicen); además, deben compartir sus valores, facilitando así la lucha por lograr sus objetivos, perseverando una conducta ética adecuada.

De esta manera, la unidad funcional que dentro de la empresa gestiona la logística de la distribución física, recibe exigencia proveniente del interior (socios, directivos) y del exterior

(clientes) del entorno organizacional; en consecuencia, esta presión en individuos carentes de valores interiorizados puede ceder y en algún momento actuar en contra de los mismos, teniendo presente como único y primordial objetivo: generar ganancias a toda costa.

De una u otra manera, las personas están en contacto con transacciones comerciales y decisiones económicas que promueven resonancias abarcadoras; por ello, cada individuo debe ser garante de su actuar ético organizacional y personal, al considerar que de éste depende el juicio (valor) del entorno donde está posicionada la empresa.

En consonancia con lo anteriormente expuesto, en la primera parte del presente artículo se plantea un conjunto de valores organizacionales expuestos por Guédez (2004), entre los cuales destacan: la excelencia, productividad, el servicio y preservación ambiental; esto no quiere decir, que sean los únicos relevantes en una empresa; sin embargo, se consideran los más coherentes para ser tratados.

En este orden de ideas; en la segunda parte se desarrollan los elementos de la logística de la distribución física, tomando en cuenta: la definición, importancia y las principales funciones que se presentan en las organizaciones, dado su afán en la reducción de los costos de producción y distribución, manteniendo la calidad de sus productos y/o servicios. Además, se busca profundizar y contrastar la formación de las personas y las decisiones tomadas en esta unidad funcional.

En resumen, se trata de profundizar en un tema que ha tomado auge en la última década, como lo es la ética expresada en valores con el quehacer organizacional, dada su dinámica e interacción con el entorno donde son puestos a prueba los valores de cada una de las personas involucradas en el proceso productivo de la empresa; por lo tanto, se requiere fomentar y consolidar virtudes, tales como: la sinceridad, honestidad, amistad, responsabilidad, lealtad, justicia y humildad, entre otras, en el personal que toma las decisiones en la logística de la distribución física de los productos (procurando la disminución de los costos), para convertirlas en rentabilidad económica, en el largo plazo.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. La empresa**

Desde su fundación, las organizaciones deben definir su plataforma ética (misión, visión, valores, código ético) para direccionar y orientar el actuar de sus miembros, frente a los distintos escenarios presentes en los intercambios con el mercado y en el convivir diario de su personal, donde se ponen de manifiesto los valores o sus carencias; tal como lo expresa (Guédez, 2004):

bien sabemos que las creencias y conductas generadas por los valores son las que condicionan la voluntad, las decisiones y las orientaciones de los esfuerzos. En este orden, los éxitos personales y los logros empresariales se inscriben en la línea de derivación de los valores y de la visión de una organización (p. 18).

En tal sentido, se hace necesario tener las reglas claras y escritas dentro de las organizaciones, para que no exista duda alguna al momento de actuar; por ello, Guédez (2004, p. 26), expresa: “no se trata de ver si mi negocio es o no es ético, sino de evaluar el alcance ético del ser humano en sus relaciones con un negocio”; entonces, la base de la ética dentro de las organizaciones está representada por el comportamiento humano y su actuar.

### **1.2. Valores organizacionales**

Resulta fácil inferir que los valores están explícitos en la voluntad de quienes fundan las empresas, las actas constitutivas, misión, visión y objetivos de la organización; en consecuencia, todos sus integrantes actuarán en correspondencia con esos principios, pensando en el bien personal, empresarial y social que se genere.

Sin embargo, el rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho a exigir a sus miembros. Guédez (2004) indica que el creer y el actuar median los procesos de pensar, sentir y percibir, por tanto, los valores expresan integridad y coherencia entre las personas y las organizaciones; por ende, las personas deben poseer criterios establecidos y fundamentados en sus valores para tomar decisiones justas, en beneficio personal, organizacional y social.

De acuerdo con lo antes citado, los valores se generan y forman los cimientos de la cultura de la organización; por tanto, son acordados, exigidos por la alta gerencia, no para buscar la reduc-

ción del individuo hasta convertirlo en un instrumento de producción, por el contrario, son tomados en cuenta para medir el desempeño, la formación (capacitación) y el desarrollo del personal que integra la organización, esperando le acompañe durante toda su vida productiva.

En relación al aspecto tratado, Camacho, Fernández y Miralles (2005, p. 27), indican: “los fines intrínsecos de la empresa son la producción de bienes y servicios y la distribución de la renta económica generada”; sin embargo, en la medida en que la empresa realice estas funciones de forma óptima, mayor será su calidad ética; pero tendrá que enfocar la conducta que la organización muestra en su interacción con el entorno, lo cual en un momento determinado marca la diferencia con la competencia.

Es importante destacar que para el presente trabajo se parte de los valores organizacionales esbozados por (Guédez, 2004, p. 83): “la excelencia, la productividad, el servicio y la preservación ambiental”, que guardan estrecha relación con la logística de distribución física, la cual busca la optimización de los costos desde la adquisición de la materia prima hasta la colocación del producto en manos del cliente para la satisfacción de sus necesidades.

### **1.3. La excelencia como elemento diferenciador de éxito**

En la actualidad, todas las organizaciones buscan ansiosamente conquistar este vocablo (excelencia), dado que mide su éxito y logra la diferenciación dentro de su entorno; en tal sentido, Pérez (2005, p. 13) manifiesta: “las organizaciones excelentes están siempre preocupadas por satisfacer las necesidades del cliente”; entonces, suelen olvidar los medios que usan para lograrlo, pero que le producen rentabilidad a corto plazo. Además, este conjunto de gestiones empresariales sobresalen, basadas en los resultados o la orientación al cliente; todo ello puede lograrse cuidando elementos empresariales vitales, tales como la coherencia en las decisiones y tomando medidas para proteger el entorno, entre otras.

Dentro de esta perspectiva, Lefcovich (2005) relaciona un poco la excelencia con la competitividad de la empresa, en cuanto a:

una organización que practica la excelencia es al mismo tiempo una organización de alta competitividad. Y ser competitivo implica en estos tiempos tener la capacidad e idoneidad para generar un valor agregado superior tanto para los clientes y consumidores, como para los propietarios, directivos, empleados, proveedores y la comunidad en la cual está inserta (p. 1).

Por lo antes expuesto, se hace necesario desarrollar estrategias idóneas en el ámbito organizacional que puedan garantizar la excelencia, de esta manera se elevarían los niveles de competitividad y generar mayor valor agregado hacia todos los individuos que están dentro y fuera del ámbito empresarial (accionistas, empleados, proveedores, sociedad, entre otros).

Sin embargo, las empresas excelentes mantienen un intercambio activo con su entorno y sus clientes, logrando de esta forma un reciclaje de información, que puede ser utilizado para generar planes estratégicos de servicio y confiabilidad, a fin de garantizar una buena aceptación del producto y/o servicio por parte de los consumidores finales; además, este valor involucra de forma directa a los otros aspectos claves como: productividad, servicio y preservación ambiental.

#### **1.4. La productividad como factor clave de crecimiento y desarrollo organizacional**

Todas las organizaciones incorporan este valor como un pilar coadyuvador de su sustentabilidad y convivencia en el tiempo; en consecuencia, se relaciona directamente con la rentabilidad que se pueda obtener de los procesos productivos. De acuerdo con Brú (2002, p. 146): “la productividad mide la relación entre producto e insumos. La productividad crece cuando se registra un aumento del producto sin que haya habido un crecimiento proporcionalmente igual de los insumos, o cuando se consigue producir algo con menos insumos”; por tanto, ésta se convierte en una de las razones principales que tienen los gerentes para buscar su desarrollo y poder alcanzarla dentro de sus organizaciones.

Dentro de este marco, buscando dar siempre un paso adelante en cuanto a la productividad, Casanova (2002, p. 37) indica que: “el término productividad, por su parte, en su acepción más literal hace referencia a la capacidad competitiva que posee una empresa, sector o país en el marco de la economía”; competencia que se convierte para las organizaciones en aspectos formales de sustentabilidad y sobrevivencia en su entorno.

Atendiendo a estas consideraciones, una organización será más productiva, en la medida en que genere mayor cantidad de productos usando la misma cantidad de insumos; pero en procura de disminuir sus costos de producción, en ningún momento, esto puede ir en detrimento del recurso humano, medio ambiente, control de calidad o evadiendo algunas normativas legales, al

ser indispensable mantener un cliente con sus necesidades satisfechas a plenitud y ofertando un buen precio en el mercado.

### **1.5. El servicio como fundamento clave de competitividad**

El servicio se convierte en una clave para usar como herramienta competitiva, permitiéndole diferenciarse de la competencia al mantener una gestión orientada a la satisfacción del cliente; en tal sentido, la norma ISO 9000 expresa que es el resultado de llevar a cabo imperiosamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible; en consecuencia, todas las actividades involucradas buscan responder a las necesidades del mismo.

Para fundamentar lo anteriormente planteado, cabe destacar lo expresado por García y Dolan (2002, p. 8): “la competitividad requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos, de forma que el cliente llegue a estar plenamente satisfecho por la relación de precio y calidad/función de lo que compra”; por tal motivo, esta exigencia se hace necesaria para la empresa; pues, le permite mantenerse en constante movimiento en pro de conseguir la reducción de sus costos y elevar la calidad de los productos y/o servicios.

Por su parte, Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2006, p. 112) plantean: “para crear clientes felices, satisfechos y con deseos de regresar, lo que se necesita es un trabajador feliz que muestre una conducta amigable, agradable o cálida”; en tal sentido, la organización debe poseer trabajadores comprometidos con sus valores, para crear y mantener un buen ambiente de trabajo, lo que generará una adecuada disposición para la ejecución de sus tareas.

En síntesis, el tener un empleado feliz, no garantizaría que el cliente lo esté, dado la dinámica del mercado y la competencia existente. Este tipo de relación empresa - cliente se hace dinámica; por ende, el proceso debe ser reorientado constantemente, incorporando valor agregado al producto y/o servicio; para que de esta manera pueda ser adaptado a las necesidades de la población demandante y lograr un cliente satisfecho, en un momento determinado; a tales efectos, estos argumentos se pueden consolidar haciendo un seguimiento al comprador, con el propósito de conocer sus observaciones de acuerdo al uso dado al producto y/o servicio, esto se conoce como posventa.

## **1.6. Preservación ambiental**

Para las organizaciones es de vital importancia mantener estrechas relaciones con su entorno y a su vez crear políticas de preservación enfocadas al desarrollo de acciones en sincronía con el mismo, para así disfrutar de una vida plena, saludable y satisfactoria. Camacho Fernández y Miralles (2005, p. 238) indican que: “la humanidad empieza a tener conciencia de que los recursos naturales no renovables, o incluso renovables (por ejemplo, los productos agrícolas), pueden llegar a ser insuficientes a fin de responder a las necesidades de todos los habitantes del planeta”; motivo por el cual las organizaciones comienzan a direccionar objetivos que le garanticen su sustentabilidad.

En tal sentido, en la última década, los organismos gubernamentales para proteger el medio ambiente, han creado la normativa legal y exigiéndola a las organizaciones, las cuales se ven obligadas a establecer y adaptar mecanismos que les permitan cumplirlas; es así como Soto y Cárdenas (2007) enfocan el tema de la gestión ambiental manifestando que:

el respeto a la naturaleza a través de una política ambiental que establece directrices y objetivos sobre reducción de residuos, aprovechamiento de recursos naturales y energéticos y utilización de recursos respetuosos del medio con el fin de reducir el impacto negativo de las actividades en el entorno (p. 73).

Dada esta situación, es evidente que la humanidad necesita de la naturaleza para su existencia; de allí, el auge que ha tomado el tema en los últimos tiempos, haciendo que las organizaciones sean más prudentes (virtud) en las transformaciones de los insumos necesarios para su producción y/o fabricación de productos dirigidos a la satisfacción plena de las necesidades de sus clientes.

Es notorio como los valores desarrollados por la organización en sus colaboradores inmediatos (empleados), proyectan a la misma y marcan su posicionamiento en el mercado; es por ello, que cada vez se hace más oportuno mantener una unidad de criterio en el mundo de los negocios, para consolidar principios de vida personal y empresarial y permitir marcar la distancia con la competencia.

Finalmente, el desarrollo de los valores en las personas que integran las organizaciones y le dan vida, permite dirigir sus decisiones y acciones hacia la consolidación de virtudes, lograr el cuidado de las relaciones con el entorno con su unidad de vida y discurso, ofrecer productos de excelente calidad a precios competi-

vos y mantener clientes satisfechos, a fin de gozar de un buen posicionamiento del mercado.

### **1.7. La distribución física**

Uno de los objetivos de las organizaciones es la rentabilidad, acción que le faculta para mantener un plan de mejoras económicas dirigido a su personal. Esta búsqueda de rentabilidad está ligada a la logística de la distribución física, donde las organizaciones buscan posicionarse para mantenerse en el mercado, haciendo una buena distribución de sus costos de producción para generar un producto competitivo y de excelente calidad.

Por consiguiente, esta búsqueda de rentabilidad no puede estar en detrimento de las personas (clientes, trabajadores), productos (calidad/precio). Estas razones son fundamentales para que las personas encargadas de los procesos, sean poseedoras de un buen criterio y así puedan perseverar el norte previsto por la organización en sus valores; sin embargo, la gerencia se apoya mucho en la logística de la distribución física para la obtención de los excedentes económicos.

Si bien es cierto, las organizaciones para mantenerse en el tiempo persiguen la rentabilidad económica para beneficio propio y de sus trabajadores, pensando en una mejor distribución de sus elementos físicos, ahorro de costos de producción y reducción de gastos. Diez (2005) define el vocablo de logística como un:

término de origen francés, recogido del ámbito militar, y que comprende el transporte, suministro y alojamiento de tropas. En el ámbito empresarial, el término logística se utiliza para designar la gestión del flujo de bienes y servicios, y la información relacionada, desde el origen (fuente de suministro) hasta su adquisición o consumo por el usuario final (individuos u organizaciones). Abarca dos grandes ciclos: el de aprovisionamiento y el de distribución física (p. 197).

Por lo antes expuesto, se hace necesaria la formación ética de las personas involucradas en el aprovisionamiento y en la distribución de los productos; de esta manera, las decisiones tomadas en procura de obtener bajos costos manteniendo la calidad del servicio son coherentes con los valores establecidos por la organización, tomando en cuenta la comunidad donde funciona.

Por su parte, la logística involucra todas las operaciones que determinan la circulación física de los productos; por tal motivo, es un elemento vital dentro de las organizaciones para el estable-

cimiento de los estándares de calidad, costos y satisfacción de los clientes. Con respecto a ello, Diez (2005, p. 198) expresa que esta parte de la logística “hace referencia al movimiento externo de los productos terminados o semielaborados (en el caso de un canal industrial) desde el vendedor (origen) al cliente o comprador (destino), siendo el canal de distribución el que va a permitir tal conexión”; es decir, involucra parte del proceso productivo de la organización, donde se requieren personas íntegras que mantengan una actitud cónsona con los valores de la empresa, garantizando la pulcritud en la toma de decisiones que esto conlleva.

Para estos efectos, Gutiérrez y Prida (1998, p. 17) indican que la distribución física es: “el conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados (y el flujo de información a él asociado) desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos de los clientes”; por ello, la importancia de tener personas virtuosas garantes del desarrollo óptimo de este proceso organizacional.

Por consiguiente, la logística pareciera estar inclinada hacia la distribución de productos terminados hasta entregarlos en las manos del cliente única y exclusivamente; obviamente, deja sin considerar aspectos relevantes de todo el proceso productivo (información, entorno, satisfacción del cliente) y que están involucrados directamente con la logística de la distribución física.

Por otra parte, Philip y Gary (2001), asume una posición más amplia con respecto a la logística de la distribución física y trata de darle cabida a otros elementos relevantes del proceso productivo, tales como: información, clientes, entorno, tiempo, expresa que este aspecto:

implica planear, implementar y controlar el flujo físico de materiales, productos terminados e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades. En síntesis, se trata de hacer llegar el producto correcto al cliente correcto en el lugar correcto y el momento correcto (p. 401).

El mismo autor plantea que: “la logística ataca no sólo el problema de la distribución hacia fuera (llevar productos de la fábrica a los clientes) sino también el de la distribución hacia adentro (colocar los productos y materiales de los proveedores a la fábrica”; es decir, asume que la distribución física abarca directamente desde el suministro de las materias primas, pasando por el proceso, hasta ubicar los productos en manos de los clientes para

suplir satisfactoriamente sus necesidades; hecho en el cual se hace necesario cuidar los principios éticos involucrados en la toma de decisiones que puede afectar la relación costo/beneficio/calidad en la consecución de la rentabilidad del negocio.

De igual forma, se afirma que la distribución física es entonces la encargada de administrar todos los flujos de productos y/o servicios con fines productivos (rentabilidad) e incluye los procesos involucrados con los productos desde la obtención de la materia prima hasta la entrega del producto terminado en las manos del comprador final (cliente).

### **1.7.1. Importancia de la distribución física**

A medida que aumenta el volumen de producción y se diversifica el mercado de la misma, toma importancia el uso de la logística de la distribución física, dado que se busca garantizar el suministro de la materia prima necesaria para los procesos y a su vez ubicar en el tiempo oportuno los bienes y/o servicios demandados por los clientes, para poder hacer efectiva la venta de los mismos.

En este contexto, Philip y Gary (2001, p. 412) manifiesta que la distribución física: “es un área en la que se pueden lograr ahorros potencialmente altos en los costos y mejorar la satisfacción de los clientes”; de alcanzar este cometido aumentaría o se mantendría la rentabilidad del negocio; lo cual implicaría coordinar las actividades de toda la cadena de suministro para que entregue un valor máximo a los clientes; además, conlleva a tomar decisiones acordes con los criterios establecidos por la organización, permitiendo la rentabilidad del negocio y cuidando la calidad de vida de los trabajadores.

Por su parte, Christopher (2006, p. 68) plantea la distribución física programada como un concepto relevante, relacionado con la mínima variación en la operación y “significa que la entrega de un pedido al cliente puede especificarse y controlarse para que ocurra dentro de un margen estrecho de tiempo”; es decir, la organización controla todos los eventos; además, en la actualidad en los contratos se puede colocar el día y hora de entrega del producto al cliente e indicarle en qué status está su producto (esto con la incorporación de los sensores), lo cual aumenta la satisfacción del mismo al cumplirse.

Como se ha señalado, la logística de la distribución física permite establecer estándares de servicios al costo más bajo posible, es por ello que sirve de orientación para las demás unidades funcionales de la organización, unificando todos los esfuerzos, y

así destinarlos al logro de los objetivos establecidos por la empresa en el corto, mediano o largo plazo, permitiendo el aumento de la productividad.

### **1.7.2. Principales funciones de la logística de la distribución física**

Con la finalidad de ampliar la información concerniente a la logística de la distribución física, se presentan las funciones principales a cumplir en todo el proceso, las cuales comprenden: el procesamiento de pedidos, almacenamiento, administración de inventarios y transporte; todo ello, hacia fuera (distribución, almacenamiento y venta de productos terminados), y hacia dentro de la organización (todo el proceso que se da en la adquisición de materia prima).

Dichas funciones se describen a continuación:

- **Procesamiento de pedido:** según lo expresa por Diez (2005, p. 8), esta función “incluye el conjunto de actividades necesarias para generar demanda en el nivel de usuario-cliente, siendo la negociación una herramienta propicia para ello”; además, se integra el procesamiento de esa negociación, donde entra en juego la publicidad y promoción de productos, para generar expectativas en el cliente; todo ello, garantizando la calidad y veracidad de la información que se presente.

En este contexto, Philip y Gary (2001) expresa que es sumamente importante la velocidad impuesta en el procesamiento de los pedidos; de ello depende en gran parte tener un cliente satisfecho y un ahorro significativo en los costos. Dada esta situación, las organizaciones se mantienen en una búsqueda constante de sistemas informáticos que le permitan optimizar el tiempo empleado desde la solicitud de compra por parte del cliente hasta la puesta del producto en sus manos.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, es primordial tener presente ambos aspectos al momento de desarrollar esta función; dado que se debe despertar y mantener la expectativa en los clientes; pero a su vez cuidar el tiempo empleado en la colocación del producto en el mercado, donde pueda ser ubicado por el usuario para la satisfacción de sus necesidades.

- **Almacenamiento:** función que amerita suma atención por parte de la empresa; en palabras de Diez (2005, p. 11), “la misión de esta función es disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes”; por

tanto, esta disponibilidad y acceso en productos debe ser inmediata, para mantener el posicionamiento del mercado.

Sumado a lo expuesto, Philip y Gary (2001, p. 403) expresa que “se requiere una función de almacenamiento porque los ciclos de producción y consumo rara vez coinciden con exactitud”; esta inexactitud originada por la producción y el consumo de los productos, obliga a la organización a buscar un equilibrio entre sus ventas y producción que le permitan manejarse dentro de los estándares establecidos sin disminuir la rentabilidad.

Visto de esta forma, la empresa puede poseer varios sitios de almacenamiento para sus productos y de esta manera garantizar la posesión de los mismos al cliente; pero se debe tener en cuenta que un alto número de almacenes ocasionaría un aumento directo en sus costos, lo cual induce a tomar la decisión de aumentar sus precios en detrimento del poder adquisitivo de sus clientes y una pérdida de posicionamiento del mercado.

• **Administración de inventarios:** Los niveles de inventarios afectan directamente los costos para la empresa, por lo que Philip y Gary (2001, p. 404) plantea: “el principal problema consiste en mantener el delicado equilibrio entre tener un inventario excesivo y tener un inventario insuficiente”; ambos extremos son perjudiciales para la organización en cuanto a los costos; por esta razón, la tendencia en la actualidad es usar el sistema de logística justo a tiempo, el cual le permite manejar pocos productos en el almacén, suficiente para unos pocos días y hacer la reposición en el momento que se necesite.

Por su parte, Christopher (2006, p. 98) indica que este tipo de enfoque analiza las estrategias de cada área funcional e intenta disminuir al mínimo los desequilibrios estructurales; esto conlleva a la redefinición de las políticas de inventarios y suministros que tiene la organización. Además, “a este nivel, la atención no debe ponerse en las reglas para planear y definir cuotas de producción o en los instrumentos de los sistemas, sino sobre las políticas de adquisiciones y suministros”, considerando de esta manera evaluar y prestar la mayor atención a los servicios al cliente y a lograr un mejor desempeño en los tiempos de entrega.

De esta manera, el sistema de logística justo a tiempo, le permite a la empresa controlar (bajar) sus costos en cuanto al mantenimiento y cuidado de los productos almacenados y prever la pérdida por obsolescencia; sin embargo, la experiencia que se posea

en cuanto a producción y ventas es un termómetro valioso para considerar los niveles de inventario.

• **Transporte:** Esta función le permite a la organización mantener su posicionamiento de mercado y un cliente satisfecho, en palabras de Philip y Gary (2001, p. 404): “la selección de transportistas afecta los precios de los productos, la prontitud de la entrega y la condición de la mercancía cuando ésta llega, todo lo cual afecta la satisfacción de los clientes”; la empresa puede evaluar y elegir entre los distintos medios de transportes, para garantizar las condiciones expuestas.

Igualmente, y dada la importancia de esta función en los costos de los productos al cliente, Ballou (2004) plantea que:

la transportación absorbe, en promedio, un porcentaje más alto de los costos de logísticas que cualquier otra actividad logística. Aunque las decisiones sobre el transporte se expresan en una variedad de formas, las principales son la selección del modo, el diseño de la ruta, la programación de los vehículos y la consolidación del envío (p. 219).

En tal sentido, las decisiones se tornan importantes, por cuanto aumentan el costo de los productos, teniendo como consecuencia el encarecimiento de los mismos, ya que la organización se ve obligada a trasladar estos costos al consumidor final (cliente), esto le garantiza el margen de ganancias, pero hace su producto menos competitivo y eso es una gran desventaja en el mercado.

Evidentemente, el transporte le permite a la empresa tener un único punto de fabricación ubicado estratégicamente; asimismo, sus productos disponibles para la venta en todos los sitios geográficos seleccionados como destino previamente; además, esta función admite el desarrollo de otras áreas que se involucran en el proceso y que deben ser evaluadas al momento de tomar la decisión sobre tener uno o varios puntos de fabricación.

En atención a lo expresado, se puede decir que todos los elementos de la logística de la distribución planteados anteriormente son de vital importancia para el desarrollo de la organización en su entorno y su perdurabilidad en el tiempo, disfrutando de buena salud económica (beneficios) y una interacción óptima con su entorno. Todo ello, debe formar parte de la planificación organizacional y el apoyo del recurso humano de la organización.

## **Consideraciones finales**

En atención al tema tratado y dada la documentación revisada en la investigación se puede concluir lo siguiente:

Es de vital importancia que las organizaciones tengan sus valores declarados (plataforma ética) bien definida y/o publicada, tanto interna (trabajadores), como externa (clientes, proveedores, entre otros); para de esta manera garantizar patrones de conductas y el conocimiento de los mismos a todos los involucrados que se relacionan constantemente con sus trabajadores.

En el mismo orden de ideas, la empresa debe garantizar la vivencia de sus valores con los de sus miembros (trabajadores). Una de las maneras de asegurarlo es por medio de cursos de formación, talleres, convivencias de trabajo, en los cuales todos tengan la oportunidad de expresar su compromiso y apoyo; de esta manera, se brinda la oportunidad de formación a su personal en todos los niveles de la organización.

Atendiendo a estas consideraciones, se debe garantizar un clima organizacional favorable, a través de los directivos, promoviendo el desarrollo de los valores empresariales, primero entre sus integrantes, para luego poder proyectar hacia el exterior la practicidad de los mismos, recordando que el ejemplo es el mejor maestro para brindar un aprendizaje significativo. El crecimiento personal y grupal, depende del establecimiento de los valores, garantizando el éxito en el mediano o largo plazo.

Según lo expresado, son las personas involucradas con el aprovisionamiento de la empresa, quienes tienen mayor presión y tentación por parte del medio (proveedores), dado los ofrecimientos que reciben; es por ello que se debe fortalecer el desarrollo de los valores personales y grupales, a fin de tomar decisiones consonas con el bien común, sin descuidar que la empresa para su subsistencia debe generar beneficios económicos y optimizar la distribución logística de todos los elementos involucrados, disminuyendo los costos de producción y distribución de sus productos, permitiendo mantener un cliente satisfecho.

Finalmente, las personas encargadas de la logística de la distribución física son las que tienen por partida doble una mayor responsabilidad en las decisiones tomadas. Primero, una distribución óptima le permite a la empresa unos excelentes beneficios económicos para su crecimiento y el de sus trabajadores; en segundo orden, son los que deben tener consolidada su formación en valores;

no obstante, sus decisiones afectan directamente a la sociedad y su actuación ayudará o perjudicará la imagen corporativa.

## Referencias bibliográficas

- BALLOU, R. (2004). **Logística. Administración de la Cadena de Suministro** (5ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- BRÚ, E. (2002). Empresa Humanizada: Trabajo Decente y Productividad. En: **Boletín Electrónico** N° 153. Disponible en: <http://www.oit.cinterfor.org>. Recuperado el 05 de mayo de 2009.
- CAMACHO, I., FERNÁNDEZ, J. y MIRALLES, J. (2005). **Ética de la Empresa** (3ª ed.). Bilbao: Editorial Desclée De Brouwer. S.A.
- CASANOVA, F. (2002). Formación Profesional, Productividad y Trabajo Decente. **Boletín Electrónico** N° 153. <http://www.oit.cinterfor.org>. Fecha de Consulta mayo 2009.
- CHRISTOPHER, M. (2006). **Logística. Aspectos Estratégicos**. México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- DIEZ, E. (2005). **Distribución Comercial** (3ª ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. U.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (2002). **La Dirección por Valores**. España: Editorial McGraw-Hill.
- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. DONNELLY, J. y KONOPASKE, R. (2006). **Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos** (12ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- GUÉDEZ, V. (2004). **La Ética Gerencial** (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Planeta Venezolana, S. A.
- GUTIÉRREZ, G. y PRIDA, B. (1998). **Logística y Distribución Física**. Editorial McGraw-Hill. Interamericana de España, S. A. U.
- LEFCOVICH, M. (2005). **Gestión para la Excelencia. La Organización ASE**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gestase.htm>. Recuperado el 15 de mayo de 2009.
- PÉREZ, I. (2005). "La excelencia organizacional: un reto que debemos asumir". En: **Revista Integración Tecnológica**. Santo Domingo, Año 1, No. 7. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/.../infotep/integra7.htm>. Recuperado el 05 de junio de 2009.
- PHILIP, K. y GARY, A. (2001). **Marketing**. México: Editorial Pearson Educación.
- SOTO, E. y CÁRDENAS, J. (2007). **Ética en las Organizaciones**. México: Editorial McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A. de C. V.