

Enrique López

Director de Proyectos
Estratégicos y Calidad
Logiters



“Conseguir el compromiso permanente de todos los colaboradores”

Hace 20 años que este operador logístico líder en España y Portugal apostó por la certificación ISO 9001; su compromiso se ha ido reforzando paso a paso y sumando ISO 14001, ISO 22000 o IFS Logistic. Desde esa experiencia, Enrique López destaca que la motivación de los profesionales es fundamental para la aplicación con éxito de los sistemas de gestión. Para lograrlo, resulta imprescindible compartir información y hacerles partícipes del proceso.

¿En qué consiste la actividad que desarrolla Logiters?

Logiters es un operador logístico que presta servicios de distinta índole en la cadena de suministro de nuestros clientes. Tenemos presencia en España y Portugal con grandes centros

de distribución, *hubs* logísticos, más de 50 centros operativos y cerca de 3.300 profesionales para poder cubrir un amplio espectro de necesidades en cuanto a almacenaje, manipulación, transporte y distribución. Desde la central situada en Alcalá de Henares

(Madrid) y una segunda delegación ubicada en Azambuja (Lisboa) se coordina toda la actividad. Nuestra vocación está definida por una marcada especialización, por lo que disponemos de instalaciones, e incluso centros especializados, diseñados para la gestión de una actividad sectorial determinada. De esta forma, prestamos servicios a organizaciones de los sectores de alimentación, automoción, industria farmacéutica y cosmética, electro&tecnología, e-commerce; y damos respuesta eficiente a nuestros clientes de *mass market* y *fast-moving consumer goods*.



¿Cómo varían los requerimientos de calidad y ambientales según los sectores?

El principal valor de un operador logístico es la flexibilidad. Y los sistemas de gestión ofrecen una herramienta indispensable que dota a la organización de orden y método, con el máximo nivel de adaptación, que permite satisfacer las distintas necesidades de los clientes.

Así, trasladamos nuestros propios requisitos a cada sector, aplicando la norma que corresponda a cada entorno. En ocasiones este procedimiento lo requieren los propios clientes, como en el caso de la certificación IFS. Cuando esto ocurre, integramos el nuevo estándar en el conjunto de los sistemas de gestión que estamos aplicando. En este sentido, la Norma UNE-EN ISO 9001 constituye la vía principal para hacer posible que nuestro sistema de gestión dé cobertura a los distintos requerimientos de clientes y sectoriales, dentro de un ámbito general de gestión.

En algunos sectores hemos de conseguir determinadas certificaciones. Por

ejemplo, en el farmacéutico hay que cumplir con las buenas prácticas de distribución que requieren también la certificación por parte de las autoridades sanitarias, como la Agencia Española del Medicamento y Productos Sanitarios. En mi opinión, la clave del éxito radica en conseguir la máxima integración bajo una solución única de sistema de gestión, pero sin perder de vista las diferentes peculiaridades.

Hace 20 años se certificaron con la UNE-EN ISO 9001. ¿Por qué dieron ese paso?, ¿cómo ha sido la experiencia y evolución desde entonces?

Como operador logístico fuimos pioneros en conseguir la certificación UNE-EN ISO 9001 y nos satisface mucho poder mantener, 20 años después, nuestra estrategia de calidad certificada. Desde la creación de la compañía identificamos la calidad como factor diferenciador; pero, además, queríamos añadir un plus y dimos el paso hacia la certificación para ofrecer a nuestros clientes, no sólo un ►►

BIO

Enrique López comenzó su carrera profesional en Fernando Roqué TISA, hace ahora 30 años. Siempre vinculado al sector logístico, ha colaborado en distintos proyectos empresariales en compañías como Nedlloyd, Logistic Activities -donde dirigió el primer proceso de certificación según la Norma UNE-EN ISO 9001 de un operador logístico en España- o AITENA. Durante la última década, desempeñó el cargo de Director General de la unidad de Pharma, Tecnología e Industria en FCC Logística. En la actualidad, ocupa la posición de Director de Proyectos Estratégicos y Calidad en Logiters, donde la Calidad certificada se configura como pilar estratégico de esta compañía líder en Iberia.

Es *Quality Engineer* por ASQ y cuenta con un master en Logística Empresarial por la UNED. Colabora habitualmente en sesiones formativas y conferencias en el Centro Español de Logística (CEL), el *Institute for International Research*, la Asociación Española para la Calidad, la Escuela de Ingenieros Industriales del ICAI o la Escuela de Ingenieros Industriales de la Universidad Autónoma de Barcelona.

ENTREVISTA

Enrique López



“La clave del éxito radica en conseguir la máxima integración bajo una solución única de sistema de gestión, pero sin perder de vista las diferentes peculiaridades sectoriales”

“Cuando se es transparente y claro en la aplicación de las normas, objetivos y requisitos que hay que implementar en gestión de la calidad, ambiental o sectorial, todo funciona y se consigue un valor diferencial”



► servicio de calidad, sino un servicio de calidad certificada.

Posteriormente decidimos implantar la Norma UNE-EN ISO 14001 de gestión ambiental en línea con nuestra estrategia de integración de sistemas. El camino de la mejora continua es apasionante; el objetivo es seguir avanzando en la capacidad de adaptación y flexibilidad para seguir dando respuesta a todas las necesidades de nuestros clientes de la manera más eficiente posible porque, obviamente, también hay que tener en cuenta los objetivos empresariales.

En todos estos años los sistemas de gestión, y en especial el de la calidad, han sido un reflejo de la industria, el comercio y, en definitiva, de la sociedad. Así, su adaptación ha sido permanente, no sólo por los cambios normativos, sino también por la propia experiencia de los procesos de certificación que se han ido adaptando a las realidades sectoriales del mercado, económicas, etc.

¿Cuáles son los puntos clave en el sector logístico en el ámbito de la gestión ambiental?

Pasan fundamentalmente por el tratamiento de residuos generados y por la gestión de las emisiones de CO₂ en la actividad de transporte. En este último aspecto se está avanzando mucho. Realizamos una identificación

permanente de los requisitos legales que hay que aplicar y se toman acciones que se incluyen en el Plan Estratégico. En el caso del transporte se detallan las modificaciones que puedan ser necesarias llevar a cabo en nuestros vehículos con el objetivo, no sólo de cumplir con la legislación, sino adelantarnos con alternativas sostenibles.

¿Cómo se estructura el seguimiento de la implantación de los sistemas en calidad y medio ambiente para llegar a diferentes centros de trabajo y plataformas?

La Dirección de Calidad y Proyectos Estratégicos está organizada en dos vertientes de actuación diferenciadas. Por un lado, certificación, calidad y medio ambiente, cuya función es obtener y mantener las certificaciones, realizar un seguimiento de los requisitos legales y de los propios de cada sistema de gestión. Y, por otro lado, tenemos un ámbito más específico que se encarga de la industria farmacéutica y cosmética, concretamente aspectos que tienen que ver con la gestión de medicamentos de uso humano o veterinario, productos sanitarios, etc. Es importante que estos dos ámbitos de actuación estén totalmente integrados bajo una misma dirección, lo que permite llevar a cabo todas nuestras actuaciones con garantía de calidad.

¿Qué elementos considera clave para la implantación con éxito de un sistema de gestión?

Hay que transmitir a toda la compañía los valores que sostienen nuestra estrategia. Y eso pasa, fundamentalmente, por el compromiso de las personas y de la dirección. La dirección tiene la misión de lanzar los planes de actuación; pero hay que conseguir el compromiso permanente de todos los colaboradores en todas las actividades y centros de trabajo. En este sentido, los sistemas de gestión facilitan herramientas como planes de auditoría, seguimiento o establecimiento de objetivos. Pero la motivación es fundamental y para conseguirla es imprescindible compartir la información.

Todos los sistemas de indicadores de gestión buscan el compromiso de todos los profesionales. Por ello, es básico revisar los objetivos y conseguir su consecución desde la dirección; pero igual de importante es hacer partícipe a los colaboradores de la importancia que ello tiene y de lo que nos repercute a todos. Nuestra experiencia es buena en este sentido. Cuando se es transparente y claro en la aplicación de las normas, objetivos y requisitos que hay que implementar en gestión de la calidad, ambiental o sectorial, se consigue un valor diferencial. La clave es compartir la información porque si los colaboradores

“Las encuestas de satisfacción nos ayudan, no sólo a dar respuesta a una insatisfacción puntual, sino a interpretar nuevos requisitos que se pueden convertir en nuevas oportunidades de negocio”

“En los planes de formación de la compañía, en muchos casos, están incluidas las empresas subcontratadas. Consideramos la formación una herramienta esencial para cumplir nuestros objetivos de calidad en el servicio”

conocen lo que se precisa de ellos y el compromiso que se les exige, el sistema funciona y nos ayuda a seguir siendo competitivos.

¿Cómo estructuran sus auditorías internas y cómo engranan con las de tercera parte?

Tenemos un plan trienal de auditorías internas en el que, de forma estructurada, se establece cómo cubrir todos los centros y requisitos. Este plan se revisa anualmente, de modo que podemos cambiar prioridades e incluso incluir aspectos que puedan surgir de las revisiones y que nos aconsejen acometer algunos procesos. Una vez que tenemos esto y lo vamos implantando en el tiempo, la integración con el tercero en cuanto a la auditoría no es compleja. Tenemos un plan abierto y transparente. Además, los procesos de certificación de seguimiento y renovación de los certificados encajan temporalmente con esta situación y podemos compatibilizarlos. También es cierto que llevar tanto tiempo trabajando con AENOR nos facilita esta labor.

Este año posiblemente se publiquen las nuevas versiones tanto de ISO 9001 como de ISO 14001. ¿Qué esperan de ellas y cómo contemplan la adaptación a las mismas?

Nuestras expectativas son muy positivas porque los cambios en las normas de gestión siempre han proporcionado mejoras que

eran esperadas y necesarias. Por ello, creemos que la adaptación no será compleja ya que el desarrollo es el esperado y las adaptaciones serán las razonables. En este sentido, uno de los aspectos que contemplan las nuevas versiones es la integración de sistemas. Y para nuestro entorno, con distintos clientes, requerimientos, servicios, sectores, etc. la única manera, en nuestra opinión, de garantizar la calidad y sostenibilidad del servicio pasa por un sistema integrado de gestión. Y, afortunadamente, en nuestro Plan de Negocio y Plan Estratégico ya hace tiempo que lo contemplamos y tenemos integrados los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad alimentaria.

¿Cómo recogen las percepciones sobre el servicio que reciben sus clientes?

Tenemos diferentes vías. A través de todas las líneas de la compañía promovemos activamente la apertura de los canales de escucha. La organización está orientada al cliente y, por lo tanto, desde el ámbito meramente comercial al operacional y al de gestión, hay que percibir en todo momento cuál es el nivel de satisfacción de nuestros clientes. Además, se realizan encuestas de satisfacción que, después de analizarse y revisarse minuciosamente, nos ayudan, no sólo a dar respuesta a una insatisfacción puntual, sino a interpretar

nuevos requisitos que se pueden convertir en nuevas oportunidades de negocio.

Logiters cuenta con 800 vehículos subcontratados, ¿qué políticas se siguen para lograr una calidad uniforme en todo el proceso?

El nivel de subcontratación de servicios en el transporte es elevado y utilizamos compañías especializadas dependiendo del tipo de distribución. Para ello, los sistemas de gestión nos han ayudado a que todos los agentes de la cadena de suministro tengan claros los requisitos que hay que satisfacer. En este sentido, Logiters comparte con los proveedores las necesidades que nos transmiten los clientes. De este modo conseguimos, haciendo el seguimiento de proveedores y en ocasiones auditorías, garantizar a nuestros clientes la calidad del servicio. Me gustaría resaltar que en los planes de formación de la compañía, en muchos casos, están incluidas las empresas subcontratadas. Consideramos la formación una herramienta esencial para cumplir este objetivo.

¿Qué esperan de una entidad de certificación?

Lo resumiría en dos términos muy sencillos, pero de gran alcance para nosotros: rigor y flexibilidad. Y estos dos atributos han hecho que AENOR sea nuestra entidad certificadora durante estos 20 años. ▀