

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1987 - 1992

4

"EL PROCESO DE DISTRIBUCION EN LOS  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y SU RELACION  
CON LA CALIDAD"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
RAMON ROSALES PEREZ

ASESOR DE TESIS: LIC. RAFAEL LOPEZ TORRES

MEXICO, D. F.

278392

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PAPAS GUALU Y RAMON

A MI ESPOSA CARLA

Y A MIS HIJOS JOSE RAMON Y DIEGO

GRACIAS.

SIN SU APOYO INCONDICIONAL NO HABRIA

PODIDO CONCLUIR ESTA ETAPA TAN

IMPORTANTE EN MI VIDA.

# ÍNDICE

	Pag.
Introducción	I
Capítulo 1 <u>Generalidades de la Administración</u>	1
1.1 Concepto de Administración	2
1.1.1 Antecedentes Históricos de la Administración	2
1.1.2 Evolución del Pensamiento Administrativo	5
1.1.3 Definición del Concepto de Administración	7
1.1.4 Importancia de la Administración	9
1.2 Elementos que Intervienen en el Proceso Administrativo	12
1.2.1 La Previsión	13
1.2.2 La Planeación	14
1.2.3 La Organización	17
1.2.4 La Integración	18
1.2.5 La Dirección	19
1.2.6 El Control	20
1.2.7 Relación entre los Elementos del Proceso Administrativo	21
1.3 Definición de Empresa	22
1.3.1 Elementos Constitutivos de la Empresa	24
1.3.2 Fines de la Empresa	26
1.4 La Planeación dentro de la Empresa	27
1.4.1 Principios de la Planeación	30
1.4.2 Políticas	32
1.4.3 Procedimientos	33
1.5 La Teoría General de Sistemas	34
1.5.1 Definición de Sistema	34
1.5.2 Características de los Sistemas	35
1.6 Los Diferentes Sistemas que Operan en la Organización	37
1.6.1 Los Sistemas de Información dentro de la Organización	39
1.6.2 Sistemas para el Procesamiento de Transacciones	41
1.6.3 Sistemas de Información Administrativa	42
1.6.4 Sistemas para el Soporte de Decisiones	43
Capítulo 2 <u>La Calidad</u>	44
2.1 Concepto de Calidad	45
2.1.1 En busca de una Definición de Calidad	47
2.1.2 Calidad en el Producto	49
2.1.3 El Sistema de Calidad	51
2.1.4 El control de calidad	53
2.2 Calidad en el Servicio	57
2.2.1 El servicio	58
2.2.2 Calidad en el Servicio Interno	59
2.2.3 Calidad en el Servicio Externo	62
2.3 Deficiencias en el Servicio que entorpecen la Calidad	64
2.3.1 Causas de las deficiencias	64
2.3.2 Desconocimiento de expectativas	65
2.3.3 Normas de Calidad Equivocadas	69
2.3.4 Servicio Deficiente	72
2.3.5 Discrepancias	76
2.4 Hacia la Calidad Total	80
2.4.1 La Idea de Cambio	83
2.4.2 La Retroalimentación	84

Capítulo 3	<u>La distribución como medio para alcanzar la calidad</u>	Pag.
3.1	Concepto de distribución	87
3.1.1	Concepto de logística	88
3.1.2	Logística de distribución	89
3.1.3	La cadena de suministro	91
3.2	La distribución como parte de los sistemas administrativos	96
3.2.1	La distribución y la integración	95
3.2.2	La distribución y el control	97
3.3	Relación entre distribución y calidad	100
3.4	La calidad dentro del proceso de distribución	105
Capítulo 4	<u>La distribución en Génesis Electrónica</u>	108
4.1	Antecedentes	109
4.1.1	Misión	110
4.1.2	Visión	111
4.1.3	Objetivos	111
4.1.3	Políticas	112
Capítulo 5	<u>Investigación de Campo acerca de la Distribución</u>	114
5.1	Planteamiento del Problema	115
5.2	Justificación	116
5.3	Objetivos	116
5.3.1	Objetivo General	116
5.3.2	Objetivos Específicos	117
5.4	Hipótesis	117
5.4.1	Variable Independiente	119
5.4.2	Variable Dependiente	119
5.5	Metodología	119
5.5.1	Observación	121
5.5.2	Entrevista	121
5.5.2.1	Muestreo	122
5.5.2.2	Universo	123
5.5.2.3	Procedimiento	125
5.5.3	Formato para Entrevista	126
5.6	Análisis e Interpretación de Resultados	127
5.6.1	Reactivo 1	128
5.6.2	Reactivo 2	129
5.6.3	Reactivo 3	130
5.6.4	Reactivo 4	131
5.6.5	Reactivo 5	132
Conclusiones		133
Propuesta de un sistema de distribución para Génesis Electrónica		137
Bibliografía		149

## **CAPÍTULO 1**

# **GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

## **1.1 Concepto de Administración**

La administración, como disciplina y materia de estudio, representa una de las principales áreas del quehacer humano en la actualidad. Tanto en la empresa privada como en los organismos públicos puede observarse que ella representa la manera en que el hombre inicia y conduce su actividad productiva; de aquí su importancia trascendental.

En el mundo competitivo en el que se vive hoy en día se observa, cada vez más, la relevancia de la práctica de la administración. Sin embargo su conocimiento, generalmente, se basa solamente en experiencias, dejando a un lado sus antecedentes y corrientes de pensamiento los cuáles, decididamente, son los pilares de esta actividad. Por ello el primer capítulo de la presente tesis demostrará no sólo el cómo se administra una empresa hoy en día, sino también sus antecedentes históricos, para que éstos sirvan de marco sustentante a todo el análisis que se busca lograr.

Con este pensamiento se procederá, primeramente, a revisar los diferentes elementos históricos e ideológicos que dieron lugar expresamente al concepto de administración que se maneja en la actualidad, para finalmente llegar a constituir una definición real de esta noción.

### **1.1.1 Antecedentes históricos de la administración**

Los orígenes de la administración, como tal, pueden encontrarse en el fundamento de la sociedad actual, es decir en el momento en que el hombre se agrupó para lograr, de manera conjunta, satisfacer sus necesidades fundamentales, como lo afirma la profesora Ma. Guadalupe Huerta Moreno: "La administración como una actividad práctica surgió cuando los hombres primitivos se unieron y se organizaron para poder enfrentar las condiciones adversas a que les enfrentaba la naturaleza."<sup>1</sup> En esta afirmación se observa que esta primitiva forma de organización establece la disciplina en su manera más rudimentaria más no por ello deja de estar presente el pensamiento administrativo.

---

<sup>1</sup> HUERTA Moreno, Ma. Guadalupe. Desarrollo productivo y pensamiento administrativo. UAM-A. 1998. P. 3.

Tomando en cuenta lo anterior puede afirmarse que las bases de la administración se encuentran en la sociedad misma, siendo que es ella la que la crea como una forma organizada para satisfacer las necesidades básicas de cualquier individuo. De la misma manera, en este antecedente se encuentra uno de los fines más representativos de la materia, a saber el crecimiento del grupo, el cual, con su ayuda, puede realizarse de una forma organizada y con vistas a lograr objetivos comunes y precisos. En este sentido puede hablarse de técnicas y estrategias administrativas, las cuáles conjuntan procesos específicos para la obtención de beneficios para la comunidad.

Con el antecedente práctico de la administración primitiva comenzaron, a lo largo de la historia del mundo moderno, a crearse principios administrativos: "En la antigua Grecia, Sócrates ya hacía referencia a la universalidad del pensamiento administrativo, argumentando que así como cada individuo poseía la habilidad para controlar y dirigir (administrar) una familia, de igual manera lo podía hacer en los asuntos públicos."<sup>2</sup> En esta afirmación puede encontrarse la relevancia de la materia, ya que su campo de acción, desde aquellos tiempos, no sólo era referido a las organizaciones pequeñas o locales, sino que se extendía a las labores estatales, las cuáles no podrían funcionar de manera correcta sino con la ayuda de los diferentes procesos a los que hacía referencia la misma.

Al respecto, cabe mencionar que la clasificación de administración pública y privada, las dos grandes ramas de esta disciplina, fue establecida más adelante, sobre todo por pensadores como Rousseau, con el fin de establecer las bases de la práctica administrativa.

Curiosamente, es interesante recalcar que una de las instituciones pioneras en el uso e implementación de métodos administrativos fue la iglesia católica. Lo anterior se dio como resultado de la magnitud de esta institución y de la necesidad de control que siempre ha existido en la misma. Este hecho debe apreciarse como fundamento de los principios de esta disciplina, ya que es en esta institución donde se comenzaron a aplicar conceptos como la administración de personal y un cierto modelo de control financiero.

---

<sup>2</sup> HUERTA Moreno, Ma. Guadalupe. Ob cit. P. 5.



Así pues, es posible afirmar que los orígenes tanto del pensamiento como de la actividad administrativa se remontan al pasado lejano, aún cuando: "... para el mundo occidental ésta adquiere un carácter sistemático y elaborado a partir de la consolidación del sistema manufacturero, durante la revolución industrial."<sup>3</sup>

En este punto es necesario hacer un paréntesis para recordar que, en la actualidad, los procesos administrativos se determinan por las actividades comerciales básicas, en donde los métodos de administración, planeación financiera y control se presentan como los elementos constitutivos de la misma. Dichos conceptos serán tratados a profundidad más adelante.

Continuando en la línea histórica del presente inciso, puede observarse que durante el feudalismo las actividades productivas se reducían al intercambio de bienes entre integrantes de una misma comunidad, lo que estancó el desarrollo del pensamiento administrativo como tal. Lo anterior tuvo como resultado que la actividad comercial se resumiera en el trueque, con un sistema productivo de tipo doméstico, en el que sólo se producían los bienes necesarios para el consumo familiar.

El sistema de intercambio de bienes fue sustituido con la aparición de patrones de cambio exactos, es decir con la sustitución del antiguo trueque por el comercio como se conoce hoy en día, en el que el dinero apareció como compensación en cualquier transacción comercial. "Lo que fue simple transacción de mercancías se convirtió en transacción doble; mediante la introducción del dinero el cambio de artículos se hizo más fácil y el comercio tuvo un gran estímulo."<sup>4</sup> Lo anterior repercutió en la actividad administrativa, ya que ésta fue retomada mediante la sustitución del antiguo sistema por uno domiciliario, en el que existía un intermediario entre el productor y el consumidor. Este personaje puede ser considerado el precursor del moderno empresario y del administrador, además de que este gremio fue el creador de los primeros métodos para el control de la producción y los materiales.

Es importante considerar al intermediario como el predecesor del administrador actual, aún cuando sus actividades no se definían específicamente como sucede hoy en día.

---

<sup>3</sup> HUERTA Moreno, Ma. Guadalupe. Ob cit. P. 6.

<sup>4</sup> Ibidem. P. 8.

Este personaje resumía sus actividades en la compra de mercancía directamente al productor para ofrecerla al consumidor final, de manera directa, es decir, en el domicilio de las familias para su consumo último. Con esta práctica, y sin conocimientos teóricos, estas personas se fueron convirtiendo, gradualmente, en verdaderos empresarios, conocedores de todo el proceso productivo y de distribución de los diferentes productos que manejaban.

En esos momentos la actividad del intermediario se refería solamente al acercamiento de las mercancías con su consumidor final, sin embargo esto no sería suficiente ya que, debido al desarrollo de la actividad comercial y a la trascendencia de su aparición, que indujo la evolución de los antiguos asentamientos en ciudades, la demanda tuvo una gran expansión que complicó la distribución de los productos. Este hecho dio como resultado la aparición de las primeras fábricas, sustituyendo a la casa familiar, bajo la supervisión de un patrón que fungía también como administrador. De esta manera surgieron necesidades diferentes, como la de aumentar rápidamente la producción de las mismas, y para satisfacerlas las actividades organizativas dentro de estas primitivas fábricas se parcializaron y estandarizaron, con lo que se dio la división del trabajo.

De esta manera nació, de manera práctica, el sistema capitalista, lo que dio lugar también al desarrollo de la actividad y el pensamiento administrativos.

### 1.1.2 Evolución del Pensamiento Administrativo

"Con el sistema de producción fabril nacía el capitalismo y se iniciaba la etapa de formalización de la práctica y el pensamiento administrativos."<sup>5</sup> Los primeros teóricos del tema fueron empresarios que, con su experiencia, contribuyeron a formar la teoría actual de la disciplina. Sus ideas desarrollaron este pensamiento de manera plena, por lo que vale la pena mencionarlos particularmente:

- ◆ Richard Arkwright: planteó la idea del control de actividades dentro de la empresa mediante la centralización del mando y el establecimiento de tareas basada en una estructura organizativa jerárquica.

---

<sup>5</sup> HUERTA Moreno, Ma. Guadalupe. Ob cit. P. 20.

- ◆ Mathey Bulton y James Watt: crearon las primeras técnicas para la planeación y pronóstico de la producción, basadas en una estricta división del trabajo y en la determinación de estándares de calidad por medio del análisis estadístico y el muestreo.
- ◆ Eli Whitney: utilizó el método científico en el análisis de la manufactura de fusiles de partes intercambiables, además creó un sistema extensivo de control de costos que permitía llevar a cabo una avanzada administración de las entradas y salidas de efectivo.
- ◆ Robert Owen: realizó planteamientos, que posteriormente llevó a la práctica, acerca de lo que más adelante se conocería como *administración de personal*, basados en su percepción de las condiciones en que los trabajadores ingleses vivían en el periodo de la revolución industrial, dado lo precario de las condiciones de salubridad de los centros de trabajo y lo extenuante de las jornadas laborales. Como resultado de esto: "Se propuso dar un trato más humano a los trabajadores y redujo la jornada de trabajo, excluyó del mismo a menores de nueve años y pugnó por el establecimiento de un Sistema de Instrucción para Adultos."<sup>6</sup>

Debido a sus aportaciones en lo consecutivo se le conocería como el *Padre de la Administración de Personal* y sus ideas no han perdido vigencia aún en la actualidad.

- ◆ Charles Babage: Elaboró algunas de las primeras ideas sobre los Estudios de Tiempos y Movimientos.
- ◆ F. Taylor: Retomó las ideas de Babage para demostrar que la paralización más minuciosa del proceso de trabajo, o división del trabajo, reducía los tiempos muertos, hacía más eficiente el proceso de trabajo y generaba grandes ahorros con la reducción en el desperdicio de materiales.

Como puede observarse, durante el desarrollo del pensamiento administrativo destacan los avances en materia de administración del personal y división del trabajo, conceptos que crearon las condiciones para la implementación de métodos para evaluar la eficiencia

---

<sup>6</sup> *Ibidem*. P. 21.

del trabajo humano y los procedimientos necesarios para el desarrollo de las técnicas de planeación y control de costos.

Para ilustrar la importancia del pensamiento administrativo puede afirmarse que: "Los ejemplos anteriores sirven para mostrar que la administración como práctica y como método de organización de las actividades humanas esta ligada directamente al proceso de evolución de la industria, el comercio y la tecnología: procesos relacionados con las transformaciones de las sociedades y de los mercados y de las pautas de consumo de los individuos. Ya que entre mayor es el grado de desarrollo de las sociedades las necesidades de los individuos tienden a ser cubiertas con productos de mayor grado de elaboración. Lo que exige el desarrollo de un proceso de a transformación constante de las formas administrativas y productivas."<sup>7</sup>

### 1.1.3 Definición del Concepto de Administración

Aun se discute por algunos autores si la administración es una parte de la organización, o viceversa. Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en la materia, y con el fin de lograr un concepto más real, pueden deducirse los elementos básicos que conforman esta disciplina, como lo expone Agustín Reyes Ponce en su obra Administración de Empresas<sup>8</sup>:

- ◆ E.F.L.Brech: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
- ◆ J.D. Mooney: Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- ◆ Peterson and Plowman: Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

---

<sup>7</sup> HUERTA Moreno, Ma. Guadalupe. Ob cit. P. 20.

<sup>8</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Ed. Limusa. México, 1992. P. 16.

- ◆ Koontz Han O'Donnell: La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundado en la habilidad de conducir a su integrantes.
- ◆ G.P.Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- ◆ F.Tannenbaum: El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, y consiguientemente a los grupos que ellos comandan, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.
- ◆ Henry fayol: Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Tomando en cuenta estos conceptos, y de manera breve, puede afirmarse que la administración es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros.

Ahora bien, una definición más real de esta disciplina podría exponerse de la siguiente manera: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."<sup>9</sup>

La definición anterior, como puede observarse, conjunta los diferentes elementos que integran la acción administrativa, de manera que la misma puede sintetizarse en dos palabras, es decir: "Administración es la técnica de la coordinación."<sup>10</sup>

Es importante considerar que la administración posee dos grandes ramas, a saber la pública y la privada; dentro de ellas la primera es la encargada de los recursos públicos que se aplican a la satisfacción de necesidades de todo un país, mientras que la segunda, la cuál atañe a la presente tesis, es conocida también como la administración de empresas, de la que se puede formular la siguiente definición: "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa."<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 26.

<sup>10</sup> Ibidem P. 27.

<sup>11</sup> Ibidem P. 27.

Dentro de las definiciones ya expuestas de esta disciplina cabe destacar las características propias de la administración, las cuáles son reconocidas como sigue:

1. **Universalidad.** La administración es reconocida como universal siendo que se da donde quiera que existe un organismo social, ya que en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, de tal manera que su práctica puede encontrarse en el estado, ejército, empresa, sociedad religiosa, etc.
2. **Especificidad.** El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña, es decir, no se contraponen ni se mezcla con otras disciplinas con las que puede convivir gracias a su universalidad.
3. **Unidad Temporal.** El fenómeno administrativo es único y, por ello, aparece en todo momento de la vida de una empresa ya sea en mayor o menor grado, con todos o con la mayor parte de los elementos administrativos, de manera que incluye en sí mismo el mando, el control, la organización, etc.
4. **Unidad jerárquica.** Todas las personas que toman decisiones dentro de la organización participan, de una manera o de otra, de la misma Administración.

#### 1.1.4 Importancia de la Administración

Hasta el momento se han determinado los elementos y conceptos que integran a la noción de administración, así como el antecedente histórico de la misma, sin embargo, un punto medular de este tema se refiere a la importancia que esta disciplina conlleva.

Como se estableció en el primer inciso de este estudio, la administración nace con el sistema social, por lo que su principal importancia radica en que existe en cualquier organización, sin importar la complejidad de la misma, aunque, lógicamente, la magnitud de la misma radica en el tamaño y complejidad de la organización. Tomando en cuenta este punto, el éxito del mismo depende, directa e inmediatamente, de la manera en que se ejerce el proceso administrativo; en otras palabras, de una buena administración puede esperarse el logro de los objetivos específicos de toda organización.

En el concepto empresarial, la administración técnica o científica es indiscutible, y obviamente esencial, debido a la magnitud y complejidad de las grandes organizaciones que, simplemente, no podrían actuar si no fuera a base en ella. "En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás."<sup>12</sup> Sin embargo es importante destacar que para la pequeña y mediana empresa representa, quizá, su única posibilidad de obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

En otras palabras, para la pequeña y mediana empresa una buena administración representa, básicamente, el único medio por el cual pueden aspirar a lograr una excelencia que se traduzca en un crecimiento sostenido

Por otro lado la administración se dirige también a la elevación de la productividad, materia que representa la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico y social; esta depende de la adecuada administración de las empresas, tomando en cuenta que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, necesariamente formada por ellas, tendrá que serlo.

La administración también se relaciona directamente con la situación económica de los países, en especial para las economías emergentes, para los cuáles uno de los requisitos substanciales es la mejoría de la calidad de su administración; lo anterior se comprende mejor si se toma en cuenta que para crear la capitalización y desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esenciales del desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.

Resumiendo; la importancia de la administración no se centra solamente en el entorno empresarial, su campo de acción se amplía a toda la sociedad y a la economía estatal, por lo que su práctica es de suma importancia para toda la comunidad. En este sentido cabe recalcar que esta disciplina no se aplica sólo a nivel empresarial, sin embargo, debido a la importancia de estos organismos en la actualidad, a lo largo de los siguientes incisos se tratará a la empresa como una organización sustentante no sólo de una economía particular, sino de toda la actividad económica a nivel nacional.

---

<sup>12</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 28.

## **1.2 Elementos que Intervienen en el Proceso Administrativo**

En el estudio de la administración se hace indispensable el entendimiento de la misma no sólo como teoría sino como práctica en sí misma. En otras palabras, esta disciplina conlleva, necesariamente, procesos que determinan su actuación.

Si se tomara en cuenta esta materia sólo por sus fundamentos teóricos o por su filosofía, la administración, por sí misma, carecería de valor, ya que su importancia se define, necesariamente, en el campo de acción en el que se presenta. Lo anterior tiene más sentido al establecer que su práctica va determinando sus conceptos y elementos.

Lo anterior puede ilustrarse en el ejemplo de la administración pública y la privada, las cuáles son definidas, necesariamente, por su práctica: la primera no se definiría como tal si no se practicara dentro de un ambiente totalmente comunitario, mientras que la segunda, de igual manera, perdería su naturaleza al ser aplicada en un concepto estatal.

Tomando en cuenta que la administración se define en sí misma por su práctica es necesario, en lo consiguiente, referirse a ella como un proceso, de ahí el concepto de proceso administrativo. Dicho concepto conlleva en sí mismo elementos que le dan su naturaleza práctica, los cuáles deben tomarse en cuenta para obtener un marco más real de esta disciplina.

Con el fin de tener un concepto claro del tema a tratar en la presente tesis se tomará en cuenta la siguiente definición del proceso administrativo: "Administrar es un proceso por medio del cual se busca solucionar los problemas a los que continuamente se enfrentan las empresas."<sup>13</sup>

Dentro de dicho proceso se encuentran agrupados diferentes elementos que, a la vez, lo integran y lo desarrollan. Al respecto, varios autores han identificado dichos elementos de diversas maneras, sin embargo, a criterio personal, la mejor manera de establecer los

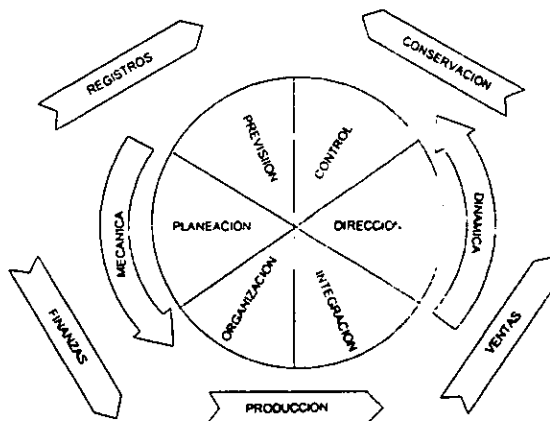
---

<sup>13</sup> MERCADO H., Salvador. Administración de Medianas y Pequeñas Empresas. Ed. Pac. México, 1995. P. 60.



elementos que conforman el proceso administrativo queda representada en el siguiente esquema:<sup>14</sup>

### ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS Y DE COSAS



Como se especifica en el cuadro, que integra seis elementos dentro del proceso administrativo, pueden identificarse los conceptos de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, los cuales responden a las siguientes cuestiones:<sup>15</sup>

Previsión:	¿Qué puede hacerse?
Planeación:	¿Qué se va a hacer?
Organización:	¿Cómo se va a hacer?
Integración:	¿Con qué se va a hacer?
Dirección:	Ver que se haga
Control:	¿Cómo se ha realizado?

Los elementos que intervienen en el proceso administrativo son determinados por las etapas que intervienen en la administración, es decir, se encuentran organizados de manera consecutiva, en donde cada uno debe realizarse después de haber llevado a cabo el anterior. Es importante tomar en cuenta que los tres primeros se refieren a la

<sup>14</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 59.

<sup>15</sup> Ibidem. P. 60.

mecánica administrativa como tal, mientras que los siguientes están enfocados a la dinámica de la misma.

### 1.2.1 La Previsión

El primer elemento del proceso administrativo consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr. Aún cuando esto pueda parecer simple, el proceso debe ser realizado por medio de un organismo social, tomando en cuenta que la investigación y valoración de las condiciones futuras en que la empresa habrá de encontrarse, de manera que se determinen los cursos de acción posibles.

La previsión no siempre ha sido tomada en cuenta dentro del proceso administrativo, sin embargo, con la experiencia práctica, se ha contemplado la necesidad de integrarla en el mismo como un concepto más. En determinadas teorías se le ha insertado dentro de la planeación, pero posee una importancia primordial, por lo que vale la pena realizarla como un concepto por separado.

Así pues, la previsión comprende tres etapas:

- ◆ **Objetivos:** esta etapa se refiere al establecimiento de los objetivos de la empresa, de manera que en ella se fijarán los fines últimos de la misma.
- ◆ **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse para lograr los fines que ya han sido definidos.
- ◆ **Cursos alternativos:** esta última etapa trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, de manera que puedan identificarse las diferentes posibilidades de acción que existen.

Como puede observarse, este elemento sustenta a todo el proceso de la administración, ya que establece las bases sobre las que se llevará a cabo la misma. Es posible afirmar que en ella se encuentra el éxito o el fracaso de una empresa, ya que las acciones que se

lleven a cabo en el futuro se basarán plenamente en lo que se haya determinado en la previsión.

### 1.2.2 La Planeación

Como segundo elemento del proceso administrativo, en la planeación: "...se entiende la selección de objetivos y la formación de una política administrativa, así como las reglas y procedimientos que reflejen dichos objetivos."<sup>16</sup> Lo anterior se determina en base a los resultados establecidos en la previsión.

Dentro de la administración este elemento posee una gran importancia ya que el objetivo del mismo se refiere también al objetivo último de la planeación, es decir, la solución de los problemas que se presentan en la empresa.

Para llevar a cabo la planeación se hace necesaria la definición de varias etapas específicas, como son la definición y análisis del problema, la determinación de las soluciones disponibles para el mismo, su estudio, el establecimiento de los posibles planes que se deben llevar a cabo y la fijación de programas alternativos que lleven a la conclusión del conflicto especificado. El fin último de estas etapas es la instalación de un sistema completo que sirva para definir la acción que se deba llevar a cabo.

La primera etapa a considerar dentro de este elemento, es decir la definición y análisis del problema, consiste en definir el mismo y aislarlo, de tal forma que sea posible realizar su análisis de acuerdo con su grado de dificultad y magnitud.

Para lograr el análisis del mismo éste puede descomponerse en partes con el fin de determinar los factores que lo constituyen y, de esta manera, estudiar cada una de ellas por separado.

En cuanto a las soluciones disponibles, segunda etapa en la planeación, éstas pueden definirse como las diversas alternativas que se tienen para resolver un problema, por lo que deben ser planteadas con base en un análisis profundo y tomando en cuenta las

---

<sup>16</sup> MERCADO H., Salvador. Ob cit. P. 60.

causas que generaron el conflicto. Así pues, es importante considerar que todas las posibles soluciones que se toman deben ajustarse a los recursos con los que cuenta la empresa. Es necesario compararlas entre sí con el fin de elegir la solución tentativa.

Cuando se ha elegido la solución tentativa sobreviene la tercera etapa de la planeación, es decir su estudio. El objetivo primordial de este se refiere a señalar los siguientes conceptos:<sup>17</sup>

- ◆ Beneficios
- ◆ Limitaciones
- ◆ Aplicaciones mas adecuadas.

Así pues, el estudio es la actividad encaminada a la búsqueda de hechos o datos que sean necesarios para cumplir un fin determinado, lo cuál puede ser llevado a cabo por medio de experiencias anteriores, observación de hechos, consulta de datos como libros, informes, encuestas, etc.

Habiendo estudiado el problema se hace necesario el establecimiento de planes, etapa indispensable en la administración, ya que permite la solución del conflicto con base en datos objetivos y ciertos y no a suposiciones o preferencias personales.

"En toda empresa existen tres tipos de planes: planes a corto plazo, planes a largo plazo y planes estratégicos."<sup>18</sup> La clasificación de estos se refiere a su temporalidad y cada uno de ellos tiene características específicas que se examinarán a continuación:

Planeación a corto plazo: tiene que ver con la temporada que comienza y envuelve las necesidades de mercancías que se deben tener a mano, así como los gastos inmediatos y la cantidad de efectivo necesario para cubrirlos. En la generalidad puede afirmarse que su periodo de planeación es de seis a doce meses. El punto de partida para definirlos está especificado por el volumen de ventas que se cree posible alcanzar durante el periodo que se va a comenzar y, una vez estimado éste, el segundo paso es la determinación del

---

<sup>17</sup> MERCADO H., Salvador. Ob cit. P. 62.

<sup>18</sup> *Ibidem*. P. 68.

inventario de mercancías necesarias para satisfacer el volumen de ventas previamente pronosticado. Los niveles de inventario deberán ser estimados por cada primero de mes.

**Planeación a largo plazo:** primeramente, tratan de anticipar o pronosticar las condiciones ambientales futuras que pueden repercutir en la empresa. Habiendo concluido esta tarea, ayudarán al empresario a determinar los cambios necesarios que se deberán realizar a efecto de poder enfrentar los cambios de forma más satisfactoria.

**Planeación estratégica:** ésta va mas allá del simple intento de detectar futuros cambios ambientales, ya que trata de cuestiones tan vitales como la penetración de nuevos mercados, la apertura o el cierre de una sucursal o la introducción de un nuevo producto.

Así pues, es posible afirmar que la planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos y unidades necesarias para su realización.

Este elemento comprende tres etapas dentro del proceso administrativo:

- ◆ **Políticas:** se refiere al establecimiento de principios orientados a la acción.
- ◆ **Procedimientos:** establece la secuencia de operaciones o métodos.
- ◆ **Programas:** por medio de ellos se fijan los tiempos requeridos para lograr los objetivos.

Además de lo anterior, es importante considerar que la planeación comprende también presupuestos y diversos tipos de pronósticos.

### 1.2.3 La organización

La organización se presenta como el tercer elemento en el proceso administrativo. Ella se entiende como el eficiente diseño de la estructura vertical y horizontal de la empresa con las correspondientes descripciones de cada posición a desempeñar, incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad asignada a cada uno de dichas posiciones.

Lo anterior queda especificado tomando en cuenta a la estructura de la empresa, la cuál se produce a lo largo de dos ejes, vertical y horizontal, como una consecuencia lógica de la división del trabajo.

Así pues, el desarrollo vertical da origen a la cadena de mando y a las diferentes jerarquías del personal, con la correspondiente delegación de autoridad en los diferentes niveles operativos, es decir, una estructura basada en un organigrama básico. Esto da origen a los diferentes puestos o niveles, que en la práctica pueden ser reconocidos como presidencias, direcciones y gerencias, en los cuáles el personal se agrupa dependiendo del nivel que ocupen en los mismos.

Por su parte, la expansión horizontal de la estructura de la empresa se produce a través de la división que puede darse en áreas de especialización, tales como ventas, producción y finanzas. Cuando se hace esta división puede observarse que aquellas actividades que son homogéneas tienden a ser agrupadas dentro de departamentos individuales.

Tomando en cuenta lo anterior, puede afirmarse que el proceso organizativo se reviste de una importancia fundamental; dentro del mismo, el análisis detallado de cada posición del personal, así como la descripción detallada de los requisitos del puesto, conforman la base estructural de la organización.

Es posible afirmar que la organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social, con el fin de lograr su mayor eficiencia.

En la definición establecida con anterioridad pueden identificarse claramente las tres etapas:

**Jerarquías:** se refiere al establecimiento de la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

**Funciones:** es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas y necesarias para lograr el fin general.

**Obligaciones:** conocidas como aquellas que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

#### 1.2.4 La Integración

La integración se presenta como el primer elemento de la dinámica administrativa, siendo que la previsión, planeación y organización forman parte de la mecánica. Está integrada por los procedimientos que tienen como fin dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su mas eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

El proceso administrativo, con todos sus elementos, comprende la administración tanto de cosas como de personas, pero es en la integración en donde se le otorga más importancia a estas últimas y, sobre todo, a los elementos administrativos o de mando. Este concepto es denominado por Koontz y O'Donnell como *Staffing*<sup>19</sup>.

De acuerdo con la definición ya expuesta, la integración de personas abarca:

- ◆ Selección, es decir las técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- ◆ Introducción, o la mejor manera para lograr que rápidamente se integren al organismo social.

---

<sup>19</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 62.

- ◆ Desarrollo, referido a que todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar y que establece la materia de estudio de este elemento.

### 1.2.5 La Dirección

La dirección es un elemento por el que se entiende el aseguramiento de la calidad de las actividades que se llevan a cabo en una empresa; ello requiere que el empresario emita órdenes, ofrezca instrucciones y establezca reglas y procedimientos, con el objetivo de coordinar en forma eficiente los trabajos individuales ejecutados por los empleados desde las respectivas posiciones. Así pues, este componente de la administración requiere de la inteligencia de quien esté a la cabeza de la organización, ya que él manejará esta función y debe tomar en cuenta el punto de vista de sus subordinados y mantener, en todo momento, las líneas de comunicación abiertas con ellos.

Aunque pudiera parecer lo contrario, la dirección no se remite solamente a la tarea de dar órdenes; su característica esencial es la consulta y asesoramiento constante por parte del empresario, quien debe tomar en cuenta los consejos e ideas de sus subordinados en cuestiones de importancia, antes de tomar una decisión final.

Como puede observarse, este elemento conlleva, necesariamente, la retroalimentación, ya que ella servirá para lograr que la empresa logre cumplir con los planes establecidos y, de esta manera, alcanzará sus objetivos.

Resumiendo las ideas anteriormente expuestas, la tarea de la dirección se refiere a impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

En base a ello, este elemento comprende las siguientes etapas:

- ◆ Mando o autoridad: referido al principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección, se estudia como delegarla y ejercerla.



- ◆ **Comunicación:** esta acción debe entenderse como el sistema nervioso de un organismo social: lleva al centro el director todos los elementos que deben conocerse y, de la misma manera, transfiere las órdenes necesarias y debidamente coordinadas hacia cada órgano y célula de la empresa.
- ◆ **Supervisión:** ésta debe ser identificada como la función última de la administración, ya que se refiere a la supervisión de las acciones que deben realizarse tal y como se habían planeado y mandado.

### 1.2.6 El Control

Este último elemento del proceso administrativo se reconoce como el establecimiento de sistemas que permiten medir los resultados actuales y evaluarlos en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, al igual que corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control se encuentra comprendido por:

- ◆ El establecimientos de normas, ya que sin ellas es imposible hacer una comparación, la cuál se levanta como la base de todo control.
- ◆ Operación de los controles, la cuál suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- ◆ Interpretación de resultados, que es reconocida como una función administrativa, la cuál vuelve a constituir un medio de planeación.

### 1.2.7 Relación entre los Elementos del Proceso Administrativo

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos establecidos con anterioridad, ésta puede observarse más claramente entre los siguientes:

- Previsión+Planeación           ⇒ Lo que ha de hacerse.  
 Organización+Integración       ⇒ Cómo va a hacerse.  
 Dirección+Control               ⇒ Supervisar lo que se hace y la manera de realizarlo.

Por último, las etapas específicas del proceso administrativo y su relación pueden observarse en el siguiente cuadro<sup>20</sup>:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
a) Mecánica	1. Previsión	Objetivos. Investigaciones. Cursos alternativos.
	2. Planeación	Políticas. Procedimientos. Programas. Presupuestos. Pronósticos.
	3. Organización	Funciones. Jerarquías. Obligaciones.
b) Dinámica	1. Integración	Selección. Introducción. Desarrollo. Integración de las cosas.
	2. Dirección	Autoridad. Comunicación. Supervisión.
	3. Control	Su establecimiento. Su operación. Su interpretación.

<sup>20</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 64.

### **1.3 Definición de Empresa**

La empresa es un organismo social, económico y una fuente de trabajo, su naturaleza dinámica y su importancia vital requiere de especialistas que diagnostiquen y enmienden sus males.

Lo anterior se confirma si se toma en cuenta que el mayor porcentaje de negocios que fracasan se debe a una mala administración.

En la actualidad puede hablarse de empresa en los más variados términos, sin embargo resulta conveniente hacer una oportuna definición de la misma, para establecer un criterio unificado que sirva como marco sustentante a la presente investigación.

Ante todo es importante considerar que la empresa juega un papel dinámico dentro de la economía de un país y constituye, a la vez, el medio de distribución de bienes y servicios que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

Agustín Reyes Ponce, por su parte, define la empresa como "...una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado."<sup>21</sup> él destaca, dentro de este concepto, que todas las máquinas, equipos y factores de la producción buscan un fin común: la coordinación para lograr la producción de ciertos bienes o servicios para destinarlos hacia un mercado.

La palabra EMPRESA, como tal, proviene del vocablo *Emprender*, es decir iniciar algo, empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado<sup>22</sup>, de tal manera que, retomando la definición dada por Reyes Ponce, la misma se define como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.

De la misma manera, legalmente se define a la empresa como aquella unidad económica de producción de bienes o servicios<sup>23</sup>, considerándose también como toda unidad

---

<sup>21</sup>REYES Ponce, Agustín. Ob cit. p.74.

<sup>22</sup>MERCADO, Salvador H. Ob cit. P. 3

<sup>23</sup> Ley Federal del Trabajo. Art. 16

económico-social donde los recursos humanos, técnicos y económicos son coordinados para la obtención de utilidades.

Por otro lado, dentro de los componentes de una empresa deben tomarse en consideración:

- ◆ El titular, que puede ser un individuo, persona física, o una sociedad, persona moral.
- ◆ Los colaboradores, es decir el conjunto de quienes prestan sus servicios, ya sea como funcionarios o trabajadores (empleados y obreros) para la realización de la actividad que constituye su objeto.
- ◆ Los bienes o derechos destinados a su funcionamiento, a los cuáles se les da el nombre de negociación. En otro contexto se puede emplear la palabra empresa con referencia exclusiva a este elemento objetivo.

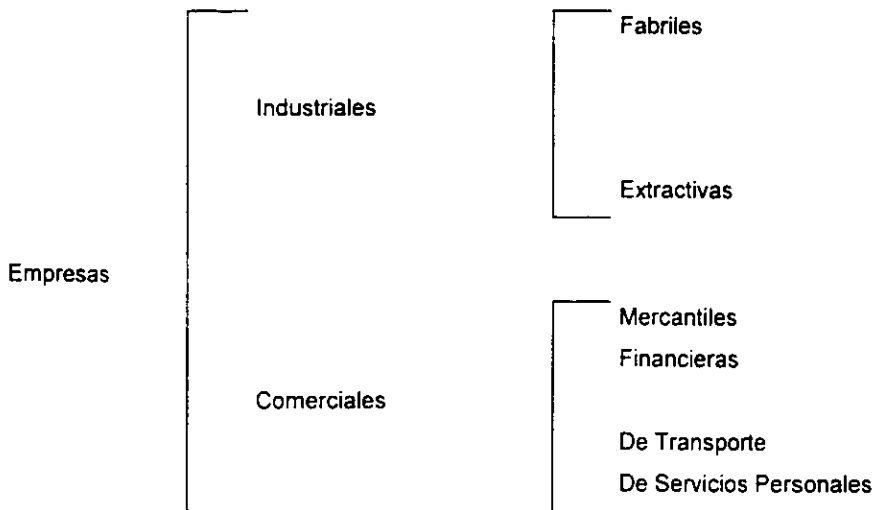
Como resultado de lo anterior, la empresa es una unidad integrada bajo la dirección de un empresario, formada por los factores de producción como son: capital, trabajo y organización.

En cuanto a su funcionamiento, las empresas pueden dividirse en dos tipos: Empresa Individual y Empresa o Sociedad Mercantil, siendo la primera la creada por una sola persona, quien responde de las obligaciones de la empresa con la totalidad de su patrimonio, mientras que la segunda se refiere a la que es considerada por la ley como una persona diferente a la física, a saber la persona moral.

Además, las empresas se clasifican, según su giro, en Industriales y Comerciales. Dentro de ellas, la empresa industrial es aquella que elabora, directamente, artículos de uso o consumo, mientras que la comercial se refiere a la que se ocupa de la distribución de varios artículos, acercándolos al consumidor desde su producción; tomando en cuenta lo anterior puede darse la siguiente clasificación<sup>24</sup>:

---

<sup>24</sup> MERCADO, Salvador. Ob cit. P. 7



Por otro lado, en cuanto al éxito de una empresa cabe resaltar que gran parte del mismo reside en la capacidad y efectividad con que los individuos trabajan en un grupo para obtener fines comunes. Esta afirmación es cierta, ya que las personas que forman parte de la misma necesitan trabajar en equipo para encaminarse hacia el mismo fin, sin embargo también debe adquirirse la capacidad de coordinar los otros factores de la producción para poder alcanzar no sólo sus objetivos como tales, sino también hacerlo de la manera más óptima. En la actualidad, la empresa ha tomado un papel primordial en la sociedad moderna: en ella se refleja la situación económica de un país y mediante sus actividades se determinan factores importantes tanto a nivel comercial y económico como en el área social, de ahí la importancia de su estudio y análisis.

### 1.3.1 Elementos Constitutivos de la Empresa

Como elementos constitutivos de la empresa deben entenderse todos aquellos componentes que se integran dentro de ella y sin los cuáles la misma no podría subsistir ni funcionar. Tomando en cuenta esta consideración es posible afirmar que toda organización de este tipo se encuentra conformada por los bienes materiales, su personal y los sistemas con los que trabaja.

Los bienes materiales que constituyen a la empresa pueden ser reconocidos como todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican mas al detalle la acción de la maquinaria, como edificios y maquinaria. De igual manera se encuentran contemplados en este campo la materia prima, materias auxiliares y productos terminados, al igual que el capital con el que cuenta la misma.

En cuanto al personal que labora en la empresa, reconocido también como elemento constitutivo de la misma, éste puede clasificarse de la siguiente manera:<sup>25</sup>

- ◆ Los obreros: aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual.
- ◆ Los empleados: aquellos cuyo trabajo es de categoría mas intelectual y de servicio.
- ◆ Los supervisores: cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señaladas.
- ◆ Los técnicos: las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- ◆ Altos ejecutivos: aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- ◆ Directores: cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas.

Por último, los sistemas aparecen como elemento de la empresa, a razón de que se identifican como las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquellas, de manera que pueden ser reconocidos como los bienes inmateriales de la empresa.

---

<sup>25</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 73.

Dentro de los sistemas se encuentran:

- ◆ Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistema de fianzas.
- ◆ Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa.

Es importante tomar en cuenta a los elementos antes mencionados como la parte sustentante de la empresa; aún cuando no es necesario que todos existan, como puede presentarse en la pequeña o mediana empresa, sí deben conjuntarse las tres categorías para lograr que la organización cumpla con sus objetivos primordiales.

### 1.3.2 Fines de la Empresa

Los fines que busca conseguir una empresa pueden ser divididos en dos áreas: la objetiva, en la que es indispensable contemplar los objetivos perseguidos por ella misma y la faceta subjetiva que contempla los logros que persiguen él o los empresarios que la manejan.

De esta manera los fines objetivos de la empresa pueden ser considerados como dos.<sup>26</sup>

- ◆ Su fin inmediato: la producción de bienes y servicios para un mercado.
- ◆ Sus fines mediatos: analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios.

Tomando en cuenta lo anterior también puede establecerse una diferenciación entre los fines buscados por la empresa pública y la privada, siendo que la primera busca satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios, mientras que la segunda busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

---

<sup>26</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 83.

En cuanto a los fines subjetivos, o sea los que contempla el empresario existen dos finalidades: la natural, que se refiere a la obtención de utilidades justas y adecuadas, y las colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, etc.

Por último, vale la pena mencionar como fines también de la empresa, aún cuando pueden establecerse como complementarios de la misma, a aquellos objetivos que deben cumplir los elementos humanos que la conforman.

En este sentido, puede mencionarse que para poder cumplir con las metas objetivas y subjetivas de la misma se debe tener claro las funciones de tanto de los empleados, técnicos, jefes y obreros, como del capitalista que interviene en la organización.

Por parte de los empleados, técnicos y jefes, además de la obtención de un sueldo para sostenerse, deben buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo y la garantía de su futuro, entre otras. En lo que toca al obrero, éste debe exigir un salario justo, al igual que condiciones de trabajo adecuadas, mejoramientos, seguridad, etc.

Por último, al capitalista le corresponde la tarea de conseguir réditos adecuados a su capacidad, seguridad en su inversión, etc.

#### **1.4 La Planeación dentro de la Empresa**

Como se especificó con anterioridad, la planeación es el segundo elemento dentro del proceso administrativo. Tiene como antecedente directo a la previsión, la cuál se encarga del estudio de *lo que puede hacerse*; en otras palabras es la encargada de prever las condiciones en que deberá desarrollarse una futura acción administrativa. Es por ello que puede afirmarse que la planeación fija con precisión *lo que va a hacerse*.

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, las sugerencias de



operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Habiendo ya establecido los fines de la empresa es posible identificar la importancia de la planeación, ya que en ella se encuentran las bases sustentantes del desarrollo y éxito de una organización, de ahí que se pueda afirmar que "...planear es igual de importante que hacer, porque:

- a) La eficiencia proviene de orden, no puede venir del acoso, o de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es 'hacer a través de otros', necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado integral y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación:
- d) Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se comprara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas."<sup>27</sup>

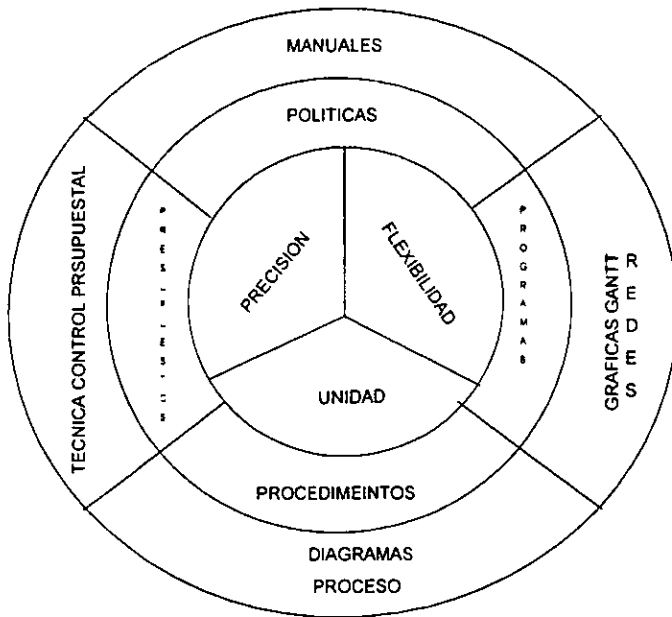
Aún cuando a primera instancia no pudiera reconocerse a la planeación como una estrategia perfectamente bien estructurada, su importancia es tal que vale la pena establecer los principios sobre los cuáles debe darse, para poder tener un pleno control sobre ella y para que cumpla de manera exacta con su fin último, es decir, el establecimiento de políticas y procedimientos que sirvan como guía a la operación de una empresa y que, además, la puedan llevar al éxito.

---

<sup>27</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. Pp. 165-166.

Lo anterior puede observarse con mayor precisión en el siguiente esquema:<sup>28</sup>

PLANEACIÓN		
<b>PRINCIPALES INSTRUMENTOS</b> (CIRCULO EXTERIOR)	<b>PRINCIPIOS</b> (CIRCULO CENTRAL)	<b>REGLAS</b> (CIRCULO INTERIOR)



<sup>28</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 167.

### 1.4.1 Principios de la Planeación

Existen tres principios en los que toda empresa debe basarse para lograr una buena planeación, estos son referidos a la precisión, la flexibilidad y la unidad.

El principio de la precisión se refiere a que: "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas."<sup>29</sup> Lo anterior se refiere a que cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino que se convierte en un juego de azar, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

El principio de la flexibilidad puede definirse como dejar margen para los cambios que surjan en el momento de la precisión, ya sea en razón de la parte imprevisible o de las circunstancias que hayan variado después de ella, de tal manera que todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

Lo anterior puede lograrse de varias maneras, ya sea fijando máximos y mínimos, proveyendo de antemano caminos de sustitución o estableciendo sistemas para una revisión rápida.

Por último se encuentra el principio de la unidad, según el cuál: "Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general."<sup>30</sup>

En este punto cabe considerar la idea de unidad que, necesariamente, debe poseer toda empresa, pues es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicciones y dudas, por lo que los diversos planes que se aplican en cada uno de los departamentos básicos deben coordinarse todas las normas de acción aplicables.

---

<sup>29</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit.P. 166.

<sup>30</sup> *Ibidem* P. 168.

Así pues, si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno solo.

#### 1.4.2 Políticas

Como se estableció en el diagrama anterior, la planeación también está compuesta de políticas, las cuáles pueden ser definidas como "...los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas."<sup>31</sup>

La importancia de las mismas en el proceso administrativo es decisiva, debido a que son indispensables para la adecuada delegación de tareas, lo cual, a su vez, es esencial en la administración como medio para lograr su fin último.

Debido a la importancia que las mismas poseen dentro de la administración de cualquier empresa, puede afirmarse que son el objetivo de la misma puesto en marcha; mientras que éste sólo se remite a fijar las metas, son ellas las que instituyen la orden para lanzarse a conseguirías, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas.

Por otra parte, las políticas también difieren de las normas concretas, o sea de las reglas, debido a que poseen una mayor generalidad.

Particularmente estos conceptos pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose así en normas; pero también poseen la característica de quedarse como declaraciones generales para cumplir con tres funciones específicas, a saber: inspirar, interpretar y suplir normas.

Una de sus características más representativas es que su formulación se da siempre en los altos niveles.

---

<sup>31</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 168.

Tomando en cuenta lo expuesto con anterioridad, puede observarse que su determinación no es fácil; al respecto suelen existir tres problemas en la formación de las políticas: el primero radica en que, en muchas ocasiones, se considera que para formular una política, basta con usar la prepotencia de las cabezas de mando, de manera que queda sin sustento alguno; el segundo suele ser presentarse cuando se añaden a la regla términos que condicionan su desempeño; por último, puede caerse en el error de conformarlas de cierta manera que sólo fijen márgenes o límites. Es evidente que estos expedientes, u otros semejantes, puedan ayudar a quitar a la regla su rigidez absoluta, sin embargo, por sí mismos no crean políticas.

Las políticas tienen una división en cuando a su origen, presentada de la siguiente manera:

- ◆ Externamente impuestas: Son aquellas impuestas por la ley y deben ser conocidas plenamente por el empresario, ya que de otra manera su dirección puede ser inadecuada.
  
- ◆ De apelación: Se refieren a las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formando así, por tres o cuatro resoluciones semejantes, una norma de aplicación o interpretación.  
(o *jurisprudencia administrativa*)
  
- ◆ Expresamente formadas: Son las que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvieran para regir en términos generales un campo.

Las políticas se constituyen como uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

### 1.4.3 Procedimientos

Los procedimientos pueden ser identificados como aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa.

De esta manera pueden ser identificados como la selección funcional de cada acto administrativo. Podría confundirseles, en un momento dado, con los métodos, sin embargo éstos, por sí mismos tienen un carácter más bien técnico y no son necesariamente administrativos, lo cual los diferencia de los procedimientos que se encuentran conformados por varios métodos que se articulan en una secuencia.

La tarea última de los procedimientos es la que se refiere a la tendencia de conformar rutinas de actividades que permiten que el trabajo de administradores más calificados pueda ser encomendado a otros. En este sentido es posible considerarlos como un gasto más de tiempo, sin embargo éste es temporal, ya que su utilidad se refiere al ahorro del mismo en el futuro.

Para la buena adecuación de los mismos es importante cumplir con las siguientes reglas, fijadas por Agustín Reyes Ponce en su libro *Administración de Empresas*:<sup>32</sup>

- ◆ Los procedimientos deben ser fijados por escrito y, preferentemente, de manera gráfica.
- ◆ Los procedimientos deben ser revisados periódicamente, a fin de evitar tanto la rutina como la superespecialización o exceso.
- ◆ Debe evitarse, siempre, la duplicación innecesaria de procedimientos.

---

<sup>32</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. Pp. 173-174.

## **1.5 La Teoría General de Sistemas**

La Teoría de Sistemas, en el sentido más amplio, se refiere a una colección de conceptos generales, principios, instrumentos, problemas, métodos y técnicas relacionados con los sistemas.

Esta incluye las tareas de definición del sistema, taxonomía de sistemas y puesta en común de propiedades afines a varios sistemas y su objetivo conceptual es proporcionar el marco y los elementos relacionados, reconocidos como la teoría, para dar un soporte instrumental en el proceso de la construcción de modelos, desde el cuál se posibilita un camino para capturar aspectos de la realidad dentro de un marco amplio de representación, no necesariamente formal. a la vez que supone un medio para explorar las propiedades de la realidad reflejada en los modelos que utiliza.

### **1.5.1 Definición de Sistema**

En el sentido más amplio, un sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común. De esta manera es posible afirmar que nuestra sociedad está rodeada de sistemas.

Por su parte, una organización también es un sistema. Sus componentes, como lo son mercadotecnia, manufactura, ventas, investigación, embarques, contabilidad y personal, trabajan juntos para crear utilidades que beneficien tanto a los empleados como a los accionistas de la compañía. Cada uno de estos elementos es, a su vez, un sistema, ejemplo de ello puede encontrarse en el departamento de contabilidad que quizá este formado por cuentas por pagar, cuentas por cobrar, facturación y auditoría, entre otras, de tal forma que es posible afirmar que integran un sistema organizacional.

Todo sistema organizacional depende, en mayor o menor medida, de una entidad abstracta denominada sistema de información. Éste es el medio por el cuál los datos fluyen de una persona o departamento hacia otro, el cuál puede representarse por cualquier elemento, desde la comunicación interna entre los diferentes componentes de la

organización y líneas telefónicas, hasta sistemas de computo que generan reportes periódicos para varios usuarios.

Los sistemas de información proporcionan servicio a todos los demás sistemas de una organización y enlazan sus componentes, en forma tal que estos trabajan con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo.

### 1.5.2 Características de los Sistemas

"La finalidad de un sistema es la razón de su existencia."<sup>33</sup> Para alcanzar sus objetivos, los sistemas interactúan con su medio ambiente, el cuál está formado por todos los objetos que se encuentran fuera de las fronteras de los mismos.

Así pues, es posible afirmar que los sistemas presentan las siguientes características:

#### ◆ Interacción:

Los sistemas que interactúan con su medio ambiente, es decir aquellos que reciben entradas y producen salidas, son conocidos como sistemas abiertos. En contraste, aquellos que no realizan esta acción se denominan como sistemas cerrados. Analizando la situación actual es posible afirmar que todos los sistemas conocidos son abiertos, por lo que los sistemas cerrados existen sólo como un concepto.

#### ◆ Control

El elemento de control está relacionado con la naturaleza de los sistemas, sean cerrados o abiertos, de manera que estos trabajan mejor cuando operan dentro de niveles de desempeño tolerables. Al existir cualquier deficiencia en su operación el sistema deja de funcionar y permanece inactivo hasta que se corrija su condición, la cuál puede ocasionar una fatalidad en el mismo si se prolonga demasiado.

---

<sup>33</sup> SENN, James A. Análisis y diseño de sistemas de información. Ed. Mc Graw Hill. México, 1991. P. 21.



◆ **Estándares**

Todos los sistemas tienen niveles aceptables de desempeño, denominados estándares, contra los que se comparan los niveles de desempeño actuales. Siempre deben anotarse las actividades que se encuentren muy por encima o por de bajo de ellos para poder efectuar los ajustes necesarios.

◆ **Retroalimentación**

La información proporcionada al reportar las diferencias a los estándares, conjuntamente con las diferencias a los elementos de control, recibe el nombre de retroalimentación.

Puede afirmarse que los sistemas emplean un modelo de control básico consistente en:

- ◆ Un estándar par lograr un desempeño aceptable.
- ◆ Un método para medir el desempeño actual.
- ◆ Un medio para comparar el desempeño actual contra el estándar.
- ◆ Un método de retroalimentación.

De esta manera los sistemas que pueden ajustar sus actividades para mantener niveles aceptables continúan funcionando. Aquellos que no lo hacen, tarde o temprano dejan de trabajar.

Por su parte, el concepto de interacción con el medio ambiente, que es lo que caracteriza a los sistemas abiertos, es esencial para el control. Recibir y evaluar la retroalimentación, permite al sistema determinar que tan bien esta operando. Si una empresa, por ejemplo, produce como salidas productos o servicios con un precio elevado pero de baja calidad, entonces es probable que las personas dejen de adquirirlos. En este caso, las figuras o gráficas de ventas bajas con la retroalimentación que indica a la gerencia que es necesario efectuar ajustes, tanto en la calidad de sus productos como la forma en la que estos se fabrican para mejorar el desempeño, volver al camino y recobrar las esperanzas.

En contraste, los sistemas cerrados sostienen su nivel de operación siempre y cuando posean información de control adecuada y no necesitan nada de su medio ambiente. Dado que esta condición no puede sostenerse por mucho tiempo, la realidad es que,

como ya se afirmó con anterioridad, no existen sistemas cerrados. El concepto, sin embargo, es importante porque ilustra un objetivo en el diseño de sistemas: construir aquéllos que necesiten la menor intervención del medio exterior para mantener un desempeño aceptable. Por consiguiente, la autorregulación y el propio ajuste son objetivos de diseño en todos los ambientes de sistemas.

Los componentes que forman a un sistema pueden ser a su vez sistemas mas pequeños: es decir, estar formados por varios niveles de sistemas o subsistemas. En general, en situaciones de sistemas es común tener varios niveles de sistemas interactuando entre si.

### **1.6 Los Diferentes Sistemas que Operan en la Organización**

Como se estableció en el punto anterior, el enfoque de sistemas plantea que la empresa es un conjunto de elementos, interrelacionados e interdependientes entre si, que buscan en conjunto un fin común.

Tomando en cuenta lo anterior es importante considerar que todo sistema está compuesto por subsistemas, así como de suprasistemas. Entre los componentes integrantes del mismo se encuentran:

- ◆ **Subsistema Psicosocial**, que comprende lo que es en si la personalidad de la compañía. Se refiere el comportamiento individual y grupal de los recursos humanos, los sistemas de influencia, la dinámica de grupos y las relaciones entre función y posición. A su vez se encuentra influenciado por los sentimientos, aspiraciones, expectativas, valores y actitudes de las personas que integran la organización.
- ◆ **Subsistema Estructural**, el cuál se refiere a la estructura organizacional; es decir, es la forma en que las tareas son asignadas y coordinadas, de tal forma que los esquemas de autoridad, flujos de información y de trabajo, así como reglas y procedimientos, son componentes del mismo.
- ◆ **Subsistema Técnico**, que compila todo conocimiento requerido o necesario para el desempeño normal de las tareas de la organización.

- ◆ **Subsistema de Objetivos y Valores**, que abarca todos aquellos fines o metas que la empresa persigue, incluyendo su cultura, filosofía y objetivos generales, tanto grupales como individuales.
  
- ◆ **Subsistema Administrativo**, que se encarga de todo lo referente a la coordinación de los subsistemas, determinando los objetivos a seguir así como la integración, planeación, organización y control de todos los subsistemas en conjunto.

Dentro de la división anterior pueden encontrarse conceptos que se refieren a la organización, de la misma manera que concretan la información necesaria para el buen desempeño de una compañía.

Dejando a un lado los subsistemas anteriormente señalados, y tomando en cuenta que todo sistema se encuentra compuesto por más sistemas, puede afirmarse que dentro de la organización operan sistemas de información, la cuál se levanta como uno de los conceptos más importantes dentro de la teoría general de sistemas.

### 1.6.1 Los Sistemas de Información dentro de la Organización

Una organización puede definirse como el grupo de personas que tienden hacia un mismo fin, pudiendo ser éste lucrativo, amistoso, religioso, etc. Este término sugiere una agrupación que presenta características como estaticidad y una estructura determinada.

De la misma manera, es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas para el logro de metas explícitas comunes, a través de la división del trabajo, de las funciones y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

También es un sistema integral que transforma los recursos de entrada en productos o servicios de salida, conjuntamente con una retroalimentación del mercado externo e información de la competencia, dentro de un medio ambiente social, económico y político.

Ante esto, lo primero que se debe señalar es que el individuo, en su generalidad, trabaja con el fin de satisfacer una serie de necesidades y para lograrlo se convierte en miembro de algún grupo que le permita su realización.

Tomando como referencia los conceptos anteriores, es posible establecer la importancia estratégica de los sistemas de información para una organización bajo tres perspectivas diferentes:<sup>34</sup>

- ◆ Soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la empresa, para obtener o mantener una ventaja competitiva.
- ◆ Establecer un enlace entre la organización y su medio ambiente a fin de lograr captar la información que requiere para la formulación, implementación y seguimiento de sus estrategias.
- ◆ Proveer de un mecanismo para la planeación y toma de decisiones estratégicas, en el cual la importancia recaiga en la "inteligencia" del sistema más que en la información.

Las tres perspectivas señaladas comparten la misma finalidad estratégica, sin embargo su diferencia básica estriba en el enfoque que cada sistema toma para apoyar esa finalidad: el primero tiene una relación directa con la implementación de la estrategia para fines competitivos, el segundo se basa en la obtención de información estratégica que facilite la formulación estratégica y el tercero hace uso de la inteligencia para mejorar el rendimiento de sus usuarios e incrementar la efectividad y eficiencia de la organización.

Las finalidades de los sistemas de información, como las de cualquier otro sistema dentro de una organización, son procesar entradas, mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información, reportes y otras salidas.

Los sistemas de información están formados por subsistemas que incluyen hardware, software, medios de almacenamiento de datos para archivos y bases de datos. El conjunto particular de ellos, como equipo específico, programas, archivos y

---

<sup>34</sup> FERRER García, Julián. Información y Organización. Sistemas de Información ambiental. 1998. P. 2.

procedimientos de almacenamiento de datos para archivos y bases de datos, es lo que se denomina una aplicación de sistemas de información.

Tomando en cuenta esta información, los sistemas pueden tener aplicaciones en ventas, contabilidad o compras.

Dado que los sistemas de información dan soporte a los demás sistemas de la organización se debe analizar primeramente el sistema organizacional como un todo, para entonces detallar sus sistemas de información. Dentro de ellos los organigramas se emplean, con frecuencia, para describir la forma en que están relacionados los diferentes componentes de la organización, tales como divisiones, departamentos oficinas y empleados.

Aunque los organigramas indican con precisión las relaciones formadas entre los diferentes componentes no exponen información con respecto a la forma en que operan el sistema organizacional, ya que en este tipo de diagramas no es posible plasmar todos los detalles importantes.

Así pues, el análisis de sistemas desarrolla diferentes tipos de sistemas de información para satisfacer las diversas necesidades de una empresa.

Las diferentes categorías en que se dividen los sistemas de información dentro de una organización pueden apreciarse en el siguiente cuadro:

### CATEGORÍAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN<sup>35</sup>

Categoría de los sistemas de información	Características
Sistemas para el procesamiento de transacciones	Sustituyen los procedimientos manuales por otros basados en computadoras. Trata con procesos de rutina bien estructurados. Incluye aplicaciones para el mantenimiento de registros.
Sistemas de importación administrativa	Proporciona la información que será empleada en los procesos de decisión administrativos. Trata con el soporte de situaciones de decisión bien estructuradas. Es posible anticipar los requerimientos de información más comunes.
Sistema para el soporte de decisiones	Proporciona información a los directivos que deben tomar decisiones sobre situaciones particulares. Apoyan la toma de decisiones en circunstancias que no están bien estructuradas.

#### 1.6.2 Sistemas para el Procesamiento de Transacciones

El sistema más importante dentro de una organización es el que se encuentra relacionado con el procesamiento de las transacciones. Éste tiene como finalidad mejorar las actividades rutinarias de una empresa y de las que dependen toda la organización.

Siendo un concepto fundamental en estos sistemas, es importante definir lo que es una transacción, la cuál puede establecerse como cualquier suceso o actividad que afecta a toda la organización. Las transacciones más comunes incluyen: facturación, entrega de mercancías, pago a empleados y depósitos de cheques.

Los tipos de transacción cambian en cada una de las diferentes organizaciones, sin embargo en la mayor parte de las compañías éstas son procesadas como una mayor parte de sus actividades cotidianas. Las empresas con mayor éxito llevan a cabo este trabajo en una forma ordenada y eficiente.

<sup>35</sup> SENN, James A. Ob cit. P. 28.

Las actividades que incluye el procesamiento de transacciones, identificado también como el conjunto de procedimientos para el manejo de estas, son:

- Cálculos
- Clasificación
- Ordenamiento
- Almacenamiento y recuperación
- Generación de resúmenes

Todas estas actividades forman parte del nivel operacional de cualquier organización. El estudio de un grupo de organizaciones también muestra la existencia de características similares entre ellas.

### 1.6.3 Sistemas de Información Administrativa

Mientras que los sistemas de transacciones están orientados hacia operaciones, los sistemas de información administrativa, en contraste, ayudan a los directivos a tomar decisiones y resolver problemas, cuando ellos recurren a los datos almacenados como consecuencia del procesamiento de las transacciones y los combinan con otra información.

En cualquier organización se deben tomar decisiones sobre muchos asuntos que se presentan con regularidad y para hacerlo se requiere de cierta información. Dado que los procesos de decisión están claramente definidos, entonces se puede identificar la información necesaria para formular las decisiones.

Tomando en cuenta lo anterior se pueden desarrollar sistemas de información para que, en forma periódica, se preparen reportes para el soporte de decisiones. De esta manera se crea un proceso en el que cada vez que se necesita la información, ésta se prepara y se presenta en una forma y formato diseñados con anterioridad.

Con frecuencia, los especialistas en sistemas de información describen las decisiones apoyadas en estos sistemas con el apelativo de *estructuradas*. Este aspecto se refiere al hecho de que los administradores conozcan de antemano los factores que deben tenerse en cuenta para la toma de decisiones, así como las variables con influencia mas

significativa sobre el resultado de una decisión. A su vez, los analistas de sistemas desarrollan reportes bien estructurados que contienen la información necesaria para éstas o la que indique el estado de las variables importantes.

La información proporcionada se combina con otra de naturaleza externa, la cuál contiene detalles relacionados con tendencias económicas, demanda y costo de prestamos, al igual que la tasa de gastos de los consumidores. Con esta información los funcionarios pueden tomar decisiones.

La necesidad de tomar cada una de estas decisiones se presenta con frecuencia y, por lo tanto, la información necesaria para ello debe prepararse con regularidad.

#### 1.6.4 Sistemas para el Soporte de Decisiones

No todas las decisiones son de naturaleza recurrente. Algunas se presentan en un ritmo francamente escaso o sólo una vez. Los sistemas para el soporte de decisiones ayudan a los directivos que deben tomar disposiciones poco estructuradas, también denominadas no estructuradas o semiestructuradas.

Una decisión es considerada no estructurada cuando no existen procedimientos claros para tomarla y cuando tampoco es posible identificar, con anticipación, todos los factores que deben considerarse en ella.

Un factor clave en el uso de estos sistemas es determinar la información necesaria. En situaciones bien estructuradas es posible identificar los datos necesarios con anticipación, pero en un ambiente no estructurado resulta difícil hacerlo. Conforme se adquiere la información puede ocurrir que el gerente se de cuenta que necesite una mayor cantidad de elementos, es decir: tener información puede conducir a otros requerimientos.

El criterio de los directivos tiene un papel importante en la toma de decisiones donde el problema no es estructurado. Los sistemas para el soporte de decisiones ayudan pero no reemplazan el criterio del directivo.



## **CAPÍTULO 2**

### **LA CALIDAD**

## 2.1 Concepto de Calidad

Dentro del desarrollo organizacional la calidad tiene gran importancia, ésta puede ser definida como el establecimiento de los requerimientos correctos y la estricta conformidad con estos requerimientos.

La Norma Oficial Mexicana de Sistemas de Calidad NOMCC-1, la define como: "Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas"<sup>36</sup>

La calidad está compuesta de distintas características de los productos y de los servicios, características que se encuentran en la mente del usuario o consumidor. "Nunca obedece a la casualidad, sino que siempre es el resultado de esfuerzos inteligentes y concentrados"<sup>37</sup>

"La calidad dentro de una organización se hace, no se controla, aceptar el reto de la calidad, implica conciencia social, educación, deseos de superación, responsabilidad por la propia vida y la de otros, compromiso de hacer las cosas bien a la primera y deseo de optar por una mejor vida."<sup>38</sup>

En este punto es importante aclarar que es necesario primero que todo definir y crear de acuerdo a estándares y procedimientos la calidad dentro de la organización y posteriormente, mantener controles y reglamentos para poder controlarla, por eso se dice que la calidad se hace, no se controla.

Además, es importante establecer que: "Trabajar con calidad integral en toda la empresa es una cuestión de organización y gestión, un compromiso por parte de directivos, mandos y colaboradores."<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> NORMA OFICIAL MEXICANA Clasificación Comercial 1, SECOFI.

<sup>37</sup> BROWN, Andrew. Gestión de la atención al cliente. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1992. P.65

<sup>38</sup> SENLLE, Andrés Calidad total en los servicios v en la administración pública. Ed. Ferrer. México, 1992. P.19

<sup>39</sup> *Ibidem*. P. 21

Lo anterior indica que se trata de un esfuerzo por parte de todos los miembros de la organización para lograr objetivos comunes; dar al cliente lo que pide, cuando lo desea y en la forma en que él espera.

Hoy en día la calidad no se refiere exclusivamente al producto, como se pensaba hace algunos años, sino que cada vez es más importante en el servicio que se da a las personas y entre los departamentos de las organizaciones; por consiguiente la calidad, entonces, está enfocada a la gente, algunos de los elementos más importantes dentro de los procesos organizacionales son: las relaciones públicas, la comunicación, la motivación y la productividad.

La productividad es un proceso indicador del desempeño del individuo por parte de la organización y la comunicación es la región común que se da entre los procesos motivacionales del individuo y las evaluaciones de productividad de la organización.

Es importante recalcar que la productividad y la calidad en el trabajo, son dos de las preocupaciones más importantes de una organización; esta afirmación ha adquirido gran importancia en los últimos años, especialmente debido a la apertura comercial, en donde sólo las empresas que trabajen con calidad, buscan llegar a una calidad total como organización y que sean competitivas podrán triunfar, mantenerse en el mercado nacional logrando su proyección a nivel internacional. Para entender la importancia de la motivación y la productividad, es necesario señalar que la primera denota la idea de cambio; al igual que el desarrollo organizacional, se refiere a la búsqueda de satisfactores para cubrir las necesidades, lo que origina que los individuos desempeñen su función, con el propósito de lograr alcanzar una meta u objetivo específico. Es posible definir a la motivación como el deseo por realizar un esfuerzo para alcanzar las metas específicas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer algunas de las varias necesidades del individuo que labora en ella en particular.

### 2.1.1 En busca de una Definición de Calidad

Ante todo esto surge la pregunta: ¿Qué es la calidad? Debido a la importancia de este concepto es necesario buscar una definición adecuada de la palabra Calidad.

En este punto es muy tentador contentarse con cualquier frase corta descriptiva y pasar luego al siguiente tema, sin embargo, aunque este tipo de definiciones abundan, éstas son una trampa. No se conoce ninguna definición breve que traiga como consecuencia un acuerdo real sobre lo que quiere decir calidad. Sin embargo, es vital el acuerdo real; es imposible planificar la calidad a menos que primero se establezca un significado conforme de la misma. Es por ello que se evitará caer en dicha trampa.

Para poder establecer dicha definición es importante establecer la importancia de la fase del comportamiento en la misma, tomando en cuenta que es posible afirmar que: El comportamiento del producto y servicio es igual a la satisfacción con el producto y servicio.

Tomando en cuenta el concepto de comportamiento, la calidad posee características como las siguientes:

- ◆ Prontitud del proceso para cumplir los pedidos del cliente.
- ◆ Consumo de carburante de un motor.
- ◆ Eficacia de una campaña publicitaria.
- ◆ Millones de instrucciones por segundo (MIPS) de una computadora.
- ◆ Uniformidad intrínseca de un proceso productivo.

Estos ejemplos son decisivos para el comportamiento del producto y para la satisfacción que el cliente obtiene con el mismo, las características compiten unas con otras en el mercado, los clientes externos, especialmente los usuarios finales, comparan los comportamientos entre la competencia.

\*Dichas comparaciones se convierten en un factor decisivo para la elección del producto ó servicio a adquirir. Debido a la competencia que existe en el mercado el ser igual o

superior en calidad entre los productos ó servicios. en lo que a calidad se refiere, se convierte en un objetivo prioritario para el comportamiento de cualquier producto ó servicio<sup>40</sup>

La palabra calidad también se refiere más bien a la ausencia de:

- ◆ Retraso en las entregas.
- ◆ Fallos durante el servicio.
- ◆ Facturas incorrectas.
- ◆ Cancelación de contratos de ventas.
- ◆ Desechos en fábrica o reprocesos.
- ◆ Cambios en la ingeniería del diseño.
- ◆ Mala atención al cliente.
- ◆ Hacer esperar de más al cliente por un mal servicio

Las deficiencias dan a la organización un resultado negativo, como por ejemplo: las quejas, las devoluciones, los reprocesos y otros. En conjunto todos estos problemas representan las formas de insatisfacción con el producto. Con todo esto puede observarse que la satisfacción con el producto y la insatisfacción con el mismo no son contrarias, se complementan para poder mejorar el servicio.

La satisfacción con el producto es la razón de porqué los clientes eligen y compran el producto o servicio. La insatisfacción se traduce en quejas. Es bastante posible que no se presenten deficiencias y, aun así, sea invendible porque algún artículo de la competencia tenga un mejor comportamiento.

Una de las definiciones rápidas de calidad podría ser: Adecuación al uso. Sin embargo, es necesario ampliarla rápidamente, porque hay muchos usos y muchos tipos de usuarios.

En las grandes empresas se departamentalizan las actividades, debido a que cada departamento realiza un proceso operativo, produce un producto y lo suministra, ya sea a otros departamentos o a los clientes. Estos departamentos receptores pueden ser

---

<sup>40</sup> ZEITHAML Valerie A. Calidad total en la gestión de servicios. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1993. P.11

considerados clientes que reciben los productos procedentes de los departamentos proveedores.

La siguiente tabla muestra algunas de las relaciones evidentes dentro de las organizaciones:

PROVEEDOR	PRODUCTO (BIENES Y SERVICIOS)	CLIENTE
Cliente	Información sobre las necesidades	Desarrollo del producto
Desarrollo del producto	Diseños del producto	Operaciones
Operaciones	Bienes y Servicios	Marketing
Marketing	Bienes y Servicios	Cientes

En ella se observa que algunos de los clientes son *internos*, es decir miembros de la misma compañía que los proveedores, mientras que otros son externos.

Con todos los elementos ya señalados puede especificarse que, aún cuando sean estos externos o internos, cualquier organización debe tomar en cuenta esta definición de calidad: "Calidad es darle al cliente lo que solicita y no lo que la empresa cree que el cliente necesita."<sup>41</sup>

### 2.1.2 Calidad en el Producto

Aún cuando se ha utilizado la palabra producto genéricamente para los Bienes y Servicios, se considera importante especificar que los bienes son objetos físicos, mientras que el servicio es el trabajo realizado para otra persona. La mayoría de las empresas producen ambos. Con el fin de lograr una mejor comprensión se tiene la oportunidad en muchas ocasiones de referirse, de igual manera, a ambos.

<sup>41</sup> LOPEZ Quijas, Héctor. El Sistema de Calidad ;Una forma de Trabajo? Universidad de las Américas. México, D. F., 1998.

Los problemas con la calidad de los productos que ofrece una empresa se manifiestan en la falta de satisfacción que éstos originan; sin embargo, ésta sólo constituye un síntoma de lo que está ocurriendo dentro de la organización. Lo anterior posee una gran importancia, tomando en cuenta que ellos son la base medular del éxito o fracaso de una empresa.

El concepto anterior puede entenderse de mejor manera al retomar el fin último de la empresa, a saber la obtención de utilidades por medio de una determinada actividad. Dicha acción es, ante todo, productiva. En este sentido cabría la confusión, nuevamente, entre una empresa manufacturera y una de servicio, sin embargo es necesario tener clara la idea de que los servicios son también productos, por lo que toda organización debe ser considerada como una productora que busca satisfacer una determinada necesidad en su público consumidor.

Tomando en cuenta ello, y retomando la definición escogida de calidad, se debe dar al cliente lo que el espera, no lo que la compañía determina, y, en primer lugar, el producto se encuentra establecida en esta afirmación.

Los productos que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos. Las compañías poseen una extensa red de servicio posventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar o corregir productos y servicios, con el fin de mantener satisfechos a los clientes; sin embargo existen ocasiones en que los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición clara de calidad en el producto, por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios, los cuales en ocasiones son contrarios a los de la directiva. Es aquí donde pueden presentarse las mayores deficiencias en la calidad, debido a que ésta no está contemplada como un proceso específico dentro de la compañía.

Ante todo es relevante recalcar la importancia del producto dentro del proceso de la calidad. En muchas empresas puede encontrarse que su objetivo último es la producción de éste, sin embargo no se considera en su elaboración un sistema específico que le de la excelencia necesaria antes de llegar al consumidor final. Lo anterior se traduce en un

problema grave, ya que la vía hacia la calidad total se logra desde los sistemas de la organización, los cuáles, bien llevados, son los que llevan a la excelencia total.

Resumiendo, el objetivo principal de la empresa debe ser la producción de bienes y servicios de calidad, lo cuál sólo se logra con la implantación de un sistema adecuado para llevarlo a cabo.

### 2.1.3 El Sistema de Calidad

La calidad, como ya se ha podido apreciar, puede entenderse como una forma de trabajo. Lo anterior queda establecido en el hecho de que ésta no se presenta como un atributo directo del producto mismo, por lo que requiere de un sistema específico que permita obtenerla y conservarla en todo momento.

Dentro de la empresa es importante, en un primer momento, definir y entender el concepto preciso de la calidad y, habiéndolo entendido, debe aceptársele como parte del trabajo diario, de manera que si se parte del hecho de que calidad es darle al cliente lo que solicita, y una vez conocido lo que solicitan, debe asegurarse de que lo que está haciendo es lo que debe hacer para cumplir con dichos compromisos. Lo anterior lleva a la elaboración y actualización de los procesos administrativos, en los cuales se describirá el qué debe hacerse en cada una de las áreas de trabajo de la organización. El punto medular de esta idea se refiere a utilizar la metodología precisa para dicha elaboración, la cuál debe tener como principio el conocimiento de que los que saben mejor lo que se hace en las áreas de trabajo son los que realizan la actividad misma y no los responsables de las áreas, quienes generalmente actúan en la etapa de planeación y de toma de decisiones con base a los datos estadísticos obtenidos. Debido a ello es posible afirmar que: "...la participación de los subordinados debe ser un elemento esencial en la elaboración de los mencionados procesos."<sup>42</sup>

Un sistema de calidad se desarrolla con la implantación de los nuevos procesos, dentro de los cuáles debe tomarse en cuenta los movimientos que ocurren dentro del personal, debido a que la rotación es una variable organizacional imposible de evitar. Un ejemplo

---

<sup>42</sup> LOPEZ Quijas, Héctor. Ob cit.



para lograr un mejor funcionamiento de los procesos se aprecia en la colocación de los mismos en las áreas de trabajo a la vista de los empleados, de manera que siempre puedan tener conocimiento de los mismos. Si se archivaran se perderían los objetivos de calidad buscados por la organización.

Sin embargo la elaboración de los procesos no termina en su aplicación. La medición de los mismos es un punto medular en cualquier sistema de calidad. En este punto la selección de variables para dicha medición debe partir de los compromisos adquiridos con los clientes externos, como pueden ser la rapidez en la entrega o un servicio de garantía especializado.

Cuando se han seleccionado las variables debe procederse a la elaboración de un instrumento de medición, que servirá para que el personal de cada área conozca de manera periódica los niveles de cumplimiento de los procesos alcanzados, tanto en grupo como de manera individual. Basta repetir que dichos instrumentos también deben estar a la vista del personal.

El siguiente paso dentro del sistema se refiere al análisis de la medición de los procesos, para lo cual se requiere el uso, por parte de todo el personal, de las herramientas estadísticas básicas de calidad, remarcando el hecho de que los responsables de las áreas de trabajo deberán convertirse en especialistas en el uso de dichos instrumentos. Como se ha recalcado los subordinados deben contar con la capacitación necesaria para entender y poner en marcha dichos procedimientos; en base a ello, se pueden utilizar sesiones de grupos de trabajos en las que se identifique y analicen las causas que afectan a los procesos y se establezcan alternativas de solución para la mejora continua de la empresa.

El éxito en la creación y desarrollo de cualquier sistema de calidad se basa en la preparación y capacitación del personal. Kaouru Ishikawa señala que " la Calidad inicia con la educación y termina con educación".<sup>43</sup> Tomando en cuenta esta afirmación puede afirmarse que la calidad no empieza ni termina en el producto sino que se remonta a la forma de trabajo del personal y a las herramientas intelectuales que tenga para ejercerlo.

---

<sup>43</sup> LOPEZ Quijas, Héctor. Ob cit.

Dentro de cualquier sistema de calidad la creación de un Comité Rector de Calidad<sup>44</sup> tiene una importancia fundamental. Éste debe estar presidido por el Director General de la empresa, conjuntamente con los ejecutivos de mayor cargo. Sus responsabilidades consisten en la validación del programa de trabajo para el cumplimiento de las etapas de desarrollo del Sistema de Calidad; de la misma manera debe dar seguimiento a los niveles de cumplimiento de los compromisos que la empresa tiene con sus clientes externos e internos, al igual que validar y dar seguimiento a los Costos de No Calidad y a la mejora de los procesos.

La base de un sistema de calidad es la existencia de sesiones de trabajo periódicas en las que se consideren únicamente presentaciones sustentadas en datos y no en anécdotas que se convierten en justificaciones, lo cual afectaría al proceso de mejora continua de la empresa.

"El Sistema de Calidad no es una moda, es el medio para alcanzar el principal objetivo de cualquier empresa: trabajar para darle al cliente lo que solicita. Con clientes, sin duda alguna está garantizada la rentabilidad y con ello, la conservación de fuentes de trabajo y la tranquilidad de los accionistas."<sup>45</sup>

#### 2.1.4 El control de calidad

Al haber establecido un sistema de calidad, con todos los procesos que éste implica, no termina la búsqueda de la excelencia. Es indispensable el establecimiento de un programa de control de calidad que garantice la misma.

Debe recordarse que la calidad posee ciertos atributos que pueden resumirse en los siguientes:<sup>46</sup>

- ◆ Personal directivo obsesionado por la calidad.
- ◆ Adopción de una filosofía .

---

<sup>44</sup> Ibidem.

<sup>45</sup> LOPEZ Quijas. Héctor. Ob cit.

<sup>46</sup> PETERS. Tom. Los diez atributos de la calidad. Clásicos de la Calidad 1. EE. UU., 1997.

- ◆ Se miden los progresos en la calidad.
- ◆ La calidad se recompensa.
- ◆ Se entrena a todo el personal en la tecnología de control y medición de la calidad.
- ◆ Se forman equipos que abarcan múltiples funciones.
- ◆ Lo pequeño es muy hermoso.
- ◆ Existe una constante estimulación.
- ◆ Existe una estructura organizativa paralela dedicada a la mejora de la calidad.
- ◆ Todos juegan a este partido.

Tomando en cuenta estas bases, el desarrollo de la calidad, como lo menciona KAORU ISHIKAWA, se refiere a: "Practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor."<sup>47</sup>

El control de calidad es responsabilidad de todos los empleados y divisiones, siendo ésta una actividad de grupo que no puede ser realizada por un solo individuo. En él los gerentes medios serán tema frecuente de discusiones y críticas, por lo que deben estar preparados. Por último debe destacarse que las actividades de los círculos de calidad son parte de este control.

Por otro lado, el control de calidad señala una revolución conceptual, ya que las utilidades a corto plazo pierden importancia para dar paso a la calidad. Además, se debe contar con una orientación hacia el consumidor, derribar las barreras del seccionalismo y utilizar métodos estadísticos. Por último debe respetarse la participación como filosofía administrativa, al igual que la administración interfuncional.

Existen pasos a seguir para lograr el control de calidad, los cuáles son numerados por el Lic. Mario Lucas Keiktk como sigue:<sup>48</sup>

- ◆ Determinar metas y objetivos.
- ◆ Determinar métodos para alcanzar las metas.
- ◆ Dar educación y capacitación.

<sup>47</sup> ISHIKAWA, Kaoru. Desarrollo de la calidad. Clásicos de la Calidad 2. EE. UU., 1997.

<sup>48</sup> KIEKTIK, Mario Lucas. Logros posibles. Clásicos de la Calidad 3. EE. UU., 1998.

- ◆ Realizar el trabajo.
- ◆ Verificar los efectos de la realización.
- ◆ Empezar la acción apropiada.

Por otro lado, las características de un programa de control de calidad pueden mencionarse como:

1. Una formulación explícita de los objetivos y la política de calidad, de manera que todo el mundo tenga claro cuál es la meta.
2. Los planes de mejora de la calidad que se revisan de forma regular para garantizar que se tengan en cuenta los cambios en las circunstancias exteriores.
3. La planificación de calidad introducida en la fase de ingeniería de nuevos productos y procesos.
4. Una revisión de la garantía de calidad de todos los servicios de productos existentes.
5. La formulación de planes de análisis de rendimiento de calidad y mejoras, para garantizar que las cosas mejoren según lo requerido.
6. Introducción de programas de educación y formación sobre calidad destinados a todo el personal.
7. Implantación de un sistema de información de calidad, de manera que todos puedan averiguar lo que ha sucedido hasta el momento y lo que se proyecta para el futuro.
8. Un sistema de alarma inmediata para alertar a la dirección sobre cualquier caída en los estándares antes de que el cliente lo note.
9. Un análisis de la información obtenida del cliente, para garantizar que todo problema sea conocido inmediatamente y se pueda rectificar.

Una propuesta de este tipo, para mayor explicación, puede definirse mediante los siguientes puntos:

- **Enfoque al cliente:**

En este sentido, es necesario establecer un contacto permanente con todos los clientes, tanto internos como externos, para estar en posición de satisfacer plenamente sus necesidades y anticiparse a sus expectativas, con una profunda vocación de servicio, para lo cual es y se hace indispensable el desarrollo de los medios para obtener esta ventaja estratégica y competitiva.

- **Liderazgo como empresa:**

Este aspecto se refiere a que con creatividad e innovación se debe generar una amplia competitividad en productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de la atención permanente a los mercados actuales y futuros, detectando y anticipando los gustos, preferencias y expectativas de los mercados de consumo.

- **Desarrollo del recurso humano:**

Este punto puede cumplirse adecuando y desarrollando sistemas de capacitación y desarrollo del personal, al igual que logrando un alto nivel de vida y seguridad de todos los trabajadores y sus familias, lo cual les permita desarrollar su máxima aportación humana al crecimiento del personal, departamental y organizacional. Aplicando los conceptos anteriores se fomentará también un grado de culturización óptima en todos los trabajadores de todos los niveles, con un sentido natural de responsabilidad, respeto y trabajo en equipo.

- **Tecnología de vanguardia:**

Al respecto, es necesario afirmar que con una tecnología de exportación de primer nivel, de constante innovación y desarrollo, se podrá apoyar a todas las áreas de la organización para que tengan un desempeño de calidad total.

- **Trabajo en equipo:**

Con el trabajo en equipo se generará y mantendrá la cultura y un sistema que permita compartir experiencias y objetivos comunes, al igual que el establecimiento de una relación cliente - proveedor. Este concepto también permitirá fomentar una vocación de servicio en todo el personal, en medio de un ambiente de confianza y respeto, que facilite la implementación del proceso de calidad en la organización y un medio importante para llegar a ella como una forma de vida.

- **Estructura y optimización financiera:**

Este punto se refiere a generar y sostener un crecimiento de solvencia, liquidez y rentabilidad de la organización que permita tener oportunidades estratégicas de crecimiento medible, haciendo énfasis en la optimización de los procesos, la prevención de los errores y la cuantificación de los costos de la no calidad.

- **Productos y servicios de calidad:**

Ante todo es importante establecer que la calidad de los productos y servicios deben ser la imagen de cada organización, por lo tanto el aseguramiento de la calidad, la orientación al cliente, los sistemas de información y la certificación de normas internacionales a los procesos, forman parte de la consolidación estratégica de imagen y crecimiento deseados.

- **Trascendencia social:**

Una parte integral de los procesos de calidad es desarrollar acciones de empresa con sentido social, como la preservación ecológica, integración social y apoyo a instituciones de beneficencia y educativas, que generen imagen y presencia de la organización en la comunidad.

## **2.2 Calidad en el Servicio**

Para cualquier empresa el concepto de calidad en el servicio se encuentra complementado con el de calidad en el producto. Cuando se controla la forma de trabajo y se logra una excelencia en ella, el artículo final necesariamente le ofrece al cliente todas las bondades que él está buscando.

En este punto no se debe confundir el servicio como el producto final de una empresa que ofrece al mercado, ya que esta actividad se presenta en todas las facetas administrativas que se conjuntan para lograr el objetivo de la organización. Dicho en otras palabras el servicio debe considerarse como el producto de un esfuerzo dirigido a la obtención de la calidad.

Tomando en cuenta lo anterior es fácil reconocer que la calidad en el servicio debe presentarse en todas las facetas del proceso administrativo, ya que durante su desarrollo se sientan las bases para lograr plenamente los objetivos de la empresa. Cuando el servicio no es tomado como base fundamental en la implementación de un sistema de calidad, éste no podrá ser llevado a cabo con éxito.

Por todo ello, debe presentarse un modelo de calidad basado en el servicio que todo el personal, pilar fundamental en la obtención de la misma, ofrezca, sin importar el área en que desarrolle su labor.

### 2.2.1 El servicio

Debido a la inexorable tendencia moderna a tratar el servicio como un producto, es necesario abandonar la antigua idea de entender el servicio como función delegada. Es preciso reconocer el hecho que para mantener alta calidad, el servicio debe ser administrado, es decir dirigido.

Cada vez que una organización actúa para el cliente, éste hace una evaluación consciente de la calidad del servicio. El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes crea la imagen de la calidad de servicio que se presta.

Lo que se experimenta con una adecuada administración del servicio es el achatamiento de la Pirámide que sugiere Carlzon: "Cualquier organización que trate de establecer una orientación al cliente y crear un clima que alcance la percepción y satisfacción del cliente, debe achatar la pirámide, para darle más poder al personal de línea frontal."<sup>49</sup> Esto significa eliminar las líneas jerárquicas de responsabilidades para responder eficientemente a las necesidades del cliente.

La administración, en este modelo, es volcada de la oficina ejecutiva al nivel operacional, donde cada cual debe estar capacitado para administrar su propia situación. Cuando el problema aparece, cada uno de los empleados debe tener la autoridad necesaria para determinar cual es la acción apropiada y responsabilizarse de la acción que se tome.

Lo anterior es solo un ejemplo de la manera en que puede estar dirigido el servicio; sin embargo es importante hacer notar que este concepto se divide para proporcionar servicios tanto a clientes internos, es decir, el personal que trabaja en la empresa, como externos, o sea el consumidor final.

---

<sup>49</sup> SIEBOLD, Martin. Administración del servicio. IESC No. 1, Julio, 1997.

De esta manera el servicio es un producto tanto para la organización misma como para el mercado en el que compete.

Es importante recalcar que los principios y prácticas de control de calidad que pueden encontrarse, se relacionan con la evaluación y control de la calidad de bienes físicos, con lo que se presenta una inadecuación surgida de las tres facetas fundamentales que definen las diferencias existentes entre los servicios y estos últimos. En el libro *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, se exponen estos conceptos afirmando que los servicios son:<sup>50</sup>

- ◆ Intangibles: pueden definirse como expresiones y experiencias.
- ◆ Heterogéneos: la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro.
- ◆ Inseparables: ya que su producción y consumo van de la mano necesariamente.

Es importante tomar en cuenta estas características ya que en ellas se conjugan los elementos necesarios para realizar un análisis del servicio.

## 2.2.2 Calidad en el Servicio Interno

Dentro de una empresa todos son prestadores de servicios: algunos de los empleados suministran servicios internos, ya que sus compañeros de trabajo son sus clientes y se encuentran dentro de la misma empresa; también existen los que sirven tanto a clientes externos como internos.

Al hablar de servicio, es importante tomar en cuenta la fórmula *Matriz de voluntad / capacidad para servir*, representada en el siguiente cuadro:

---

<sup>50</sup> ZEITHAML, Vlnir A. Ob cit. Pp. 17-18.



	Sin voluntad para servir	Voluntad para servir
Capacidad Para servir	Tres	Uno
Sin capacidad Para servir	Cuatro	Dos

Todos y cada uno de los empleados de una empresa, en algún momento se encuentran dentro de la tabla anterior<sup>51</sup>

Un determinado empleado puede poseer la voluntad como la capacidad para realizar un servicio excelente (casilla 1); o tener la voluntad pero carecer de la capacidad necesaria (casilla 2); o no tener la voluntad de servicio, aunque este capacitado para ello (casilla 3); finalmente, puede no poseer ni la voluntad ni la capacidad (casilla 4).

De esta manera, para que una empresa pueda alcanzar el verdadero éxito en la prestación de servicios y logre verdaderos y significativos progresos, debe de encontrar la forma de atraer más gente a la casilla 1.

Cuando otras personas, ya sean directivos o personal de línea, se encuentran en diferentes casillas, pueden obstruir que se hagan avances importantes dentro de la empresa y lograr el servicio esperado.

<sup>51</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 156.

Así pues, sólo los altos directivos tienen la posición y la influencia para estructurar un sistema de valores en la organización orientado a la satisfacción de los clientes, a la libertad de acción, a resolver creativamente los problemas y al respeto a los empleados: componentes esenciales de una cultura de empresa orientada al servicio.

Con lo anterior queda claro que los altos directivos pueden construir las bases culturales que permitan lograr una alta calidad total del servicio en la organización, por lo que la alta dirección debe convertirse en generadora de un alto nivel interno para que pueda provocar el desarrollo en la empresa de una verdadera capacidad para ofrecer un servicio excelente.

Sin embargo los gerentes medios constituyen un grupo que, a pesar de ser fundamental, con frecuencia se descuida o sólo se le asignan tareas a muy corto plazo en el trayecto hacia la calidad. Este grupo mixto está formado por jefes de departamentos, supervisores y otros que a menudo sirven a los clientes externos pero que, al mismo tiempo, tienen funciones de servicios internos.

La mejor manera de reconocer la importancia de los gerentes medios en cualquier esfuerzo para mejorar el servicio consiste, simplemente, en reflexionar sobre el hecho de que, con la excepción de los altos niveles directivos, todo el personal de la organización trabaja para los gerentes medios.

La calidad de servicio no es sólo función de un inspirado liderazgo en los altos niveles de la empresa; es también una función de un inspirado liderazgo en los niveles medios de la organización. Sin lugar a dudas, la calidad de liderazgo del servicio que aportan los niveles medios de la organización influye directamente en la calidad del servicio que suministran.

Tomando en cuenta todo lo anterior, puede afirmarse que si los empleados de primera línea, que son los proveedores finales del servicio ante el cliente, no prestan la calidad de servicio que los directivos les piden, es porque no tienen la voluntad o la capacidad para hacerlo.

Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano, que es lo que la mayor parte de las empresas hace para perfeccionar materialmente el servicio, no es un reto sencillo. Implica deshacer lo que existe y no sólo crear lo que no existe.

Mencionando todo lo anterior, la calidad total en el servicio refleja un cambio de actitud y de educación dentro de las empresas.

De manera que, para lograrla dentro de las organizaciones, se debe de empezar por el interior de esta, logrando una calidad de servicio entre cada uno de los departamentos involucrados.

A cada departamento le debe de quedar claro que forman parte de una cadena dentro de la empresa y en la atención al cliente, sin importar si sus funciones se refieren a ventas, contabilidad, embarques, producción, etc.; ya que si cualquier departamento o persona falla, esto se reflejará inmediatamente en el servicio al cliente.

### 2.2.3 Calidad en el Servicio Externo

Una definición de calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: "La amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones."<sup>52</sup>

En este sentido cabe mencionar que una definición de servicio externo se referiría a aquellas condiciones que los consumidores finales buscan encontrar al comprar cualquier bien que cubra ciertas necesidades.

Para aclarar lo anterior debe recordarse que la calidad está compuesta de distintas características de los productos y de los servicios, características que se encuentran en la mente del usuario o consumidor. "Nunca obedece a la casualidad, sino que siempre es el resultado de esfuerzos inteligentes y concentrados"<sup>53</sup>

<sup>52</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 21.

<sup>53</sup> BROWN, Andrew. Ob cit. P. 65.

"La calidad dentro de una organización se hace, no se controla, aceptar el reto de la calidad, implica conciencia social, educación, deseos de superación, responsabilidad por la propia vida y la de otros, compromiso de hacer las cosas bien a la primera y deseo de optar por una mejor vida."<sup>54</sup>

En este punto es importante aclarar que es necesario primero que todo definir y crear de acuerdo a estándares y procedimientos la calidad dentro de la organización y posteriormente, mantener controles y reglamentos para poder controlarla, por eso se dice que la calidad se hace y no se controla.

Además, es importante establecer que "Trabajar con calidad integral en toda la empresa es una cuestión de organización y gestión, un compromiso por parte de directivos, mandos y colaboradores."<sup>55</sup>

Lo anterior indica que se trata de un esfuerzo por parte de todos los miembros de la organización para lograr objetivos comunes; dar al cliente lo que pide, cuando lo desea y en la forma en que él espera.

Hoy en día la calidad no se refiere exclusivamente al producto, como se pensaba hace algunos años, sino que cada vez es más importante en el servicio que se da a las personas y entre los departamentos de las organizaciones; por consiguiente la calidad, entonces, está enfocada a la gente, algunos de los elementos más importantes dentro de los procesos organizacionales son: las relaciones públicas, la comunicación, la motivación y la productividad.

La productividad es un proceso indicador del desempeño del individuo por parte de la organización y la comunicación es la región común que se da entre los procesos motivacionales del individuo y las evaluaciones de productividad de la organización.

Las relaciones públicas se enlazan con la capacidad de influir sobre otros para la consecución de finalidades comunes; de calidad en los procesos de comunicación interpersonal en cada una de las áreas de la organización depende de la calidad de los

---

<sup>54</sup> SENLLE. Andrés. Ob cit. P. 19.

<sup>55</sup> Ibidem P. 21.

resultados; la productividad y el mantenimiento de un clima sano de trabajo son también promovidos por unas relaciones públicas efectivas.

Como puede observarse, la calidad en el servicio externo no sólo significa mayores ganancias, sino que se conjuga con el servicio interno para obtener la excelencia en la producción y distribución de los bienes que produce o comercializa cualquier organización.

### **2.3 Deficiencias en el Servicio que entorpecen la Calidad**

Muchas empresas tienen que hacer frente a graves pérdidas y desechos, cuyo origen radica en las deficiencias del proceso de planificación de la calidad:

- ◆ Pérdida de ventas debido a la incompetencia en la calidad.
- ◆ Costos de la mala calidad; incluyendo las quejas de los clientes, pleitos por responsabilidad por el producto, por rehacer el trabajo defectuoso, por los productos desechados y así sucesivamente.
- ◆ Las amenazas a la sociedad; un descubrimiento importante ha sido que sus problemas de calidad se han planificado así.

#### **2.3.1 Causas de las Deficiencias**

Las causas que pueden originar las deficiencias en el servicio no pueden ser establecidas teóricamente, tomando en cuenta que su deducción se basa prácticamente en las opiniones de los clientes de cualquier empresa. Sin embargo, en el libro *Calidad Total en la gestación de Servicios*<sup>56</sup> pueden encontrarse ciertos elementos que, en esencia, pueden ser identificados como los detonantes de estos errores. Dichos elementos son: las dificultades de evaluación de los servicios por parte del usuario, lo cual puede determinar que los criterios de medición se tomen difíciles de identificar para el personal; la

---

<sup>56</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 18.

evaluación de la calidad, por parte del cliente, no sólo basándose en su resultado final, sino también en el proceso de recepción del servicio; y los criterios de evaluación que son establecidos exclusivamente por la clientela, de manera que todos los juicios que no se elaboren a partir de este esquema son irrelevantes.

Existen cuatro factores clave causantes de las deficiencias internas que contribuyen a los bajos niveles de calidad en el servicio percibido por los clientes, los cuales pueden ser identificados como:

- La discrepancia entre las expectativas del cliente y las percepciones que tienen los directivos sobre esas expectativas;
- La discrepancia entre la percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad del servicio;
- La discrepancia entre las normas de calidad del servicio y el servicio real ofrecido; la discrepancia entre el servicio real que se realiza y lo que se comunica a los clientes sobre él; y
- La vinculación de las percepciones del cliente sobre la baja calidad del servicio.

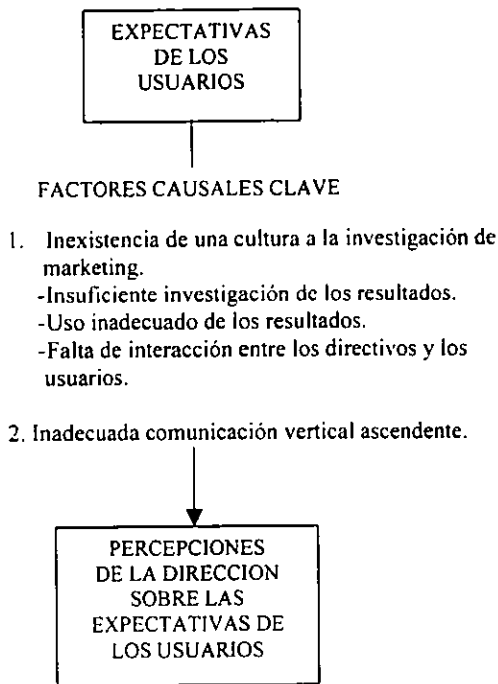
Con las cuatro deficiencias anteriores es posible estructurar un modelo conceptual de la calidad del servicio.

### 2.3.2 Desconocimiento de expectativas

Conocer las expectativas de los usuarios constituye el primer, y posiblemente el más relevante, paso en la prestación de un servicio de calidad. Dicho en otras palabras, para suministrar servicios que los usuarios perciban como excelentes es necesario que la empresa conozca lo que los usuarios esperan. Tener un conocimiento equivocado, aunque sea en parte, sobre lo que los usuarios quieren puede significar la pérdida de un cliente si otra empresa ha establecido ese objetivo con precisión. Esa falta de conocimiento puede significar que se inviertan dinero, tiempo y otros recursos en cosas que no tienen importancia para los usuarios. Una pequeña falta de conocimiento puede, incluso, significar la incapacidad de la empresa para sobrevivir en un mercado cruelmente competitivo.

Dado que la investigación de marketing constituye un vehículo clave para la comprensión de las expectativas y percepciones de los usuarios sobre sus servicios, una empresa que no recopile esa información es muy probable que tenga un gran desconocimiento de expectativas, al igual que la que realice este estudio pero que no investigue el área de las expectativas de los usuarios.

En el siguiente cuadro<sup>57</sup> se aprecian los elementos de esta deficiencia:



Para corregir esa deficiencia, la investigación de marketing debe centrarse en los aspectos relacionados con la calidad del servicio, tales como las características más importantes para los usuarios, el nivel de prestación que esperan en cada una de esas características y qué piensan respecto a lo que la empresa puede y debe hacer cuando se

<sup>57</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 58.

presenta un problema en la prestación del servicio. Muchas empresas dependen únicamente de las quejas y reclamaciones de los usuarios para mantenerse en contacto con ellos. "Desgraciadamente, los estudios realizados por TARP, una organización dedicada a la investigación, de Washington, EEUU, han suministrado evidencias suficientemente convincentes de que las reclamaciones de los usuarios constituyen una fuente de información imprecisa; en la realidad, solo el 4 por 100 de los usuarios insatisfechos plantean sus quejas a la empresa. El otro 96 por 100 permanece insatisfecho, pero, por término medio, le comunica su insatisfacción a otras nueve o diez personas."<sup>58</sup>

Realizar una investigación de mercado constituye apenas el primer paso para lograr la comprensión real del cliente. También las empresas de servicios deben utilizar los resultados de sus investigaciones con sentido lógico y útil. El mal uso o la ausencia de uso de los datos que aporta una investigación pueden provocar una gran deficiencia en la comprensión de las expectativas de los clientes. Cuando los directivos no leen los informes de la investigación porque están demasiado ocupados afrontando los problemas diarios de la gestión de la empresa, cuando no comprenden cómo deben interpretar los datos debido a que la investigación es en exceso complicado o cuando no confían en la misma, las empresas fallan al no utilizar los recursos que tienen a su disposición. Llegar a la comprensión cabal de cómo utilizar mejor los resultados de las investigaciones, para aplicar lo que han aprendido a la gestión de sus empresas, constituye la clave para disminuir el desconocimiento de expectativas.

En algunas empresas, especialmente aquellas que son muy pequeñas y sirven a mercados reducidos a nivel local, es muy posible que sus propietarios o gerentes se mantengan en constante contacto con los clientes, con lo que mantienen un conocimiento directo sobre sus expectativas y percepciones. Pero los directivos de las grandes organizaciones de servicios no siempre tienen la oportunidad de tener experiencias directas y de primera mano sobre los deseos de los clientes.

Cuanto más grande sea una empresa, más difícil será para los directivos comunicarse directamente con los clientes y menos será la información de primera mano que tendrán sobre las expectativas de los clientes. Aun cuando lean y analicen los informes de las

---

<sup>58</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 60.



investigaciones, los directivos pueden perder la *realidad de los clientes*, si nunca tienen la oportunidad de experimentar la realidad del servicio.

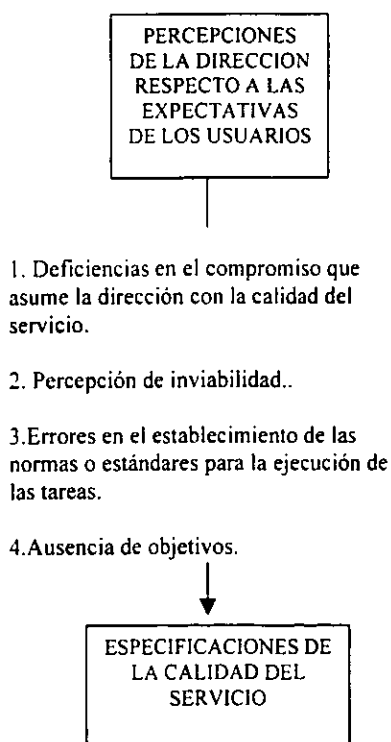
Para comprender realmente las necesidades de los clientes, la dirección debe disponer del beneficio que representa el conocimiento de primera mano de lo que realmente gusta para las tiendas, en las líneas telefónicas del área de servicio a la clientela, en las 'colas' y en los contactos cara a cara que constituyen el servicio.

El personal de contacto con la clientela mantiene un contacto regular con los usuarios del servicio. Como resultado de esa interacción, pueden llegar a tener un buen conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes, si la información que poseen puede ser transmitida a los altos niveles directivos. De hecho, puede decirse que, en muchas empresas, el conocimiento que tienen los niveles directivos sobre sus clientes dependen en gran medida de la amplitud y tipos de las informaciones que reciben del personal de contacto interno y externo de la empresa que representan a la organización y sus servicios. Cuando esos canales de comunicación están cerrados, es muy posible que la dirección no tenga una información comparada adecuada sobre los problemas afrontados en la entrega del servicio y sobre como van cambiando las expectativas y percepciones de los clientes.

El número de niveles jerárquicos de mando que separan al personal del contacto con los clientes de los altos niveles directivos puede afectar a la dimensión del desconocimiento de expectativas. Múltiples niveles inhiben la comunicación y la comprensión dado que colocan barreras entre los altos niveles directivos, que tienen a su cargo el establecimiento de las normas que habrán de asegurar la calidad del servicio, y el personal de contacto, que tienen a su cargo la prestación real de la calidad del servicio a los clientes. Tal y como se ha señalado, se puede reducir la dimensión del desconocimiento de expectativas por medio de la comunicación ascendente proveniente del personal de contacto. Cuando mayor sea el número de niveles, mas bajas serán las probabilidades de que la información que poseen los empleados sobre las expectativas de los clientes llegue, realmente, hasta los niveles directivos. En consecuencia, cuando mayor sea el número de niveles entre el personal de contacto con los clientes y la dirección, mayores serán las probabilidades de que éste desconocimiento sea mayor.

### 2.3.3 Normas de calidad equivocadas

La comprensión de las expectativas de los clientes constituye el primer paso en la realización de un servicio de alta calidad. Ahora bien, una vez que los directivos comprenden con exactitud lo que esperan los clientes, deben afrontar un segundo reto: utilizar esos conocimientos para establecer en sus organizaciones las normas o estándares de calidad de los servicios. Una variedad de factores – incluidas las limitaciones de recursos, la orientación hacia el logro de beneficios a corto plazo, las condiciones del mercado o la indiferencia de la propia dirección- pueden provocar la presencia de normas de calidad equivocadas; es decir, la discrepancia que existe entre las percepciones que tienen los directivos sobre la prestación de los servicios. Lo anterior puede observarse en el siguiente esquema<sup>59</sup>:



<sup>59</sup> ZEITHAML, Valerie A. Ob cit. P. 80.

La ausencia de un compromiso total por parte de la dirección con la calidad del servicio virtualmente garantiza la existencia de la deficiencia antes mencionada. Muchos directivos ponen excesiva atención a los otros objetivos que se establecen en la empresa, como son, por ejemplo, reducción de los costos y logros de beneficios a corto plazo, que son más fáciles de medir y verificar, y, en consecuencia, descuidan el necesario énfasis en la calidad del servicio. La tendencia de los directivos a enfocar otros objetivos están claramente expresada en la siguiente afirmación hecha por Arnoldo Hax y Nicolas Majlug, autores en el área de la gestión estratégica: "La mayor parte de las empresas norteamericanas adolecen de utilizar mediciones a corto plazo, con una fuerte orientación contable, para establecer los mecanismos de compensación a los directivos de alto nivel, quienes son los principales responsables de la implantación de las acciones estratégicas."<sup>60</sup>

Muchas empresas creen estar comprometidas con la calidad del servicio, pero su compromiso real es con la calidad vista desde el interior de la organización, fundamentalmente desde una perspectiva técnica, la cuál no es percibida por los clientes o ni siquiera deseada.

En otras empresas, la calidad se define en términos de tecnología avanzada, cumplir las normas necesarias para mantenerse en paz con los competidores sobre cosas por las que los clientes no están dispuestos a pagar o que, simplemente, no desean. Ante ello, es importante recalcar que estar comprometidos con un servicio de alta calidad significa algo más que cumplir con las normas establecidas por la empresa o por los competidores. El compromiso de la dirección con un servicio de calidad quiere decir que se les dé a los clientes un servicio que ellos perciban como de alta calidad.

Cuando la dirección no está comprometida con la calidad del servicio desde el punto de vista de los clientes, dirige los recursos de la organización hacia otros objetivos organizativos, como podrían ser las ventas, los beneficios o la participación de mercados. No establecen sistemas que promuevan las iniciativas internas para mejorar la calidad del servicio y no comprenden que los intentos que se hacen para mejorar la calidad se convertirán en una mejor actuación financiera de la empresa.

---

<sup>60</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 82.

La percepción de invariabilidad constituye una actitud mental de la dirección que puede o no estar relacionada con las limitaciones reales de la organización. Es posible que no exista la tecnología que permita mejorar la prestación del servicio, que las limitaciones financieras impidan que la dirección estructure los servicios de la empresa de forma tal que satisfagan todas las expectativas de los clientes o que las expectativas y demandas de algunos clientes sencillamente sean muy rígidas o poco realistas. En tales casos, los directivos no tendrán otra opción que admitir que no es posible satisfacer las expectativas de los clientes.

La conversión de las percepciones de los directivos en normas específicas que aseguren altos niveles de calidad en el servicio depende del grado en que las labores o tareas que deben ser realizadas puedan ser normalizadas, es decir, convertidas en actividades rutinarias. Algunos directivos y ejecutivos creen que los servicios no pueden ser normalizados aduciendo que la prestación de un servicio realizado a la medida de cada cliente es esencial para lograr un alto nivel de calidad en el servicio. En cierto sentido, perciben que normalizar las tareas llevan consigo la despersonalización del servicio, lo que lo hace menos efectivo, algo que no es coherente con los mejores intereses del cliente. Por otro lado, perciben que los servicios son demasiado intangibles como para que puedan ser medidos, con muy poca o ninguna posibilidad de ser medidos o de que puedan suministrar algún tipo de reglamentación.

Las empresas que han tenido éxito de forma consistente en la prestación de un servicio de alta calidad son conocidas por el hecho de que establecen objetivos y normas que guían el esfuerzo de sus empleados en el logro de un alto nivel de calidad en el servicio. Reviste una importancia fundamental el hecho de que los objetivos establecidos por esas empresas están basados en las demandas y expectativas de los clientes y no en las normas internas de las empresas. Aunque también es cierto que pueden existir ciertas similitudes entre las demandas de los clientes y las normas que establecen las empresas. Pueden encontrarse muchos ejemplos de casos en que las empresas de servicio miden y controlan normas internas que se corresponden con características que no preocupan a los clientes, mientras ignoran otras características que sí preocupan a los clientes.

Para presentar un servicio de calidad, es necesario que los directivos desarrollan la visión y el compromiso para cambiar los sistemas operacionales de manera tal que permitan

responder con eficacia a las percepciones de los clientes. Con frecuencia, este cambio de sistema requiere nuevos equipos, tecnologías, procedimientos y la integración, en un esfuerzo común, de ejecutivos provenientes de diferentes áreas de la empresa.

### 2.3.4 Servicio Deficiente

En algunos casos la dirección comprende correctamente las expectativas de los clientes y establece las especificaciones correctas, tanto formales como informales, y aun así la prestación del servicio no se corresponde con lo que esperan los clientes. La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio que realmente se lleva a cabo es que denominados deficiencias en la realización del servicio; es decir, cuando los empleados no tienen la capacidad y/o la disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados. Desgraciadamente, las deficiencias en la realización del servicio son muy comunes en las empresas de servicio.

Las organizaciones que ofrecen servicios que son altamente interactivos, que requieren una alta participación de labor humana y que se presta en diferentes localidades, son especialmente vulnerables a la prestación de un servicio deficiente. Cuando el proveedor del servicio y el cliente interactúan, se multiplican las oportunidades para cometer errores y para que surjan los malos entendidos: tanto los clientes como los proveedores experimentan y responden a las peculiaridades, actitudes, capacidades, sentido del humor y lenguaje del otro. Las variaciones en la calidad del servicio también tienden a ser más frecuentes en los servicios que requieren una labor humana intensa, en contraste con aquellos en los que predominan las máquinas en el proceso de la prestación del servicio.

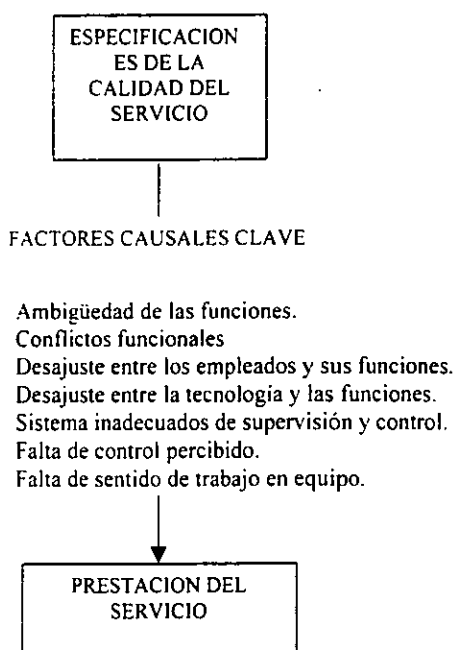
La calidad del servicio se deteriora cuando los empleados no tienen la disposición o la capacidad para realizar un servicio con el nivel de calidad requerido. La disposición para alcanzar ese nivel de actuación puede definirse como el esfuerzo discrecional del empleado; es decir, la diferencia "...entre la cantidad máxima de esfuerzo y cuidado que un individuo puede dedicar a su trabajo y la cantidad mínima de esfuerzo requerido para evitar ser despedido o penalizado".<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> ZEITHAML, Valerie A. Ob cit. P. 102.

En otros casos, es posible que, sencillamente, los empleados de primera línea, que son los proveedores finales del servicio, no tengan las habilidades requeridas para alcanzar niveles de servicio que respondan a las especificaciones establecidas. Es posible, y común, que una organización ofrezca salarios que sean insuficientes para atraer a empleados realmente capacitados, que tenga deficiencias en sus programas de formación o que adolezca de ambos fallos. Además, debido al incremento de las operaciones, algunos empleados son ascendidos a posiciones de niveles directivos antes de estar preparados para ellos. Estas situaciones son típicas de muchos sectores y todas tienen un mismo resultado: mala calidad del servicio<sup>62</sup>.

El siguiente cuadro nos da una idea de lo anterior:



Las funciones que, en una organización, se atribuyen a una posición o puesto de trabajo constituyen el conjunto de comportamientos y actividades que deben ser realizadas por la persona que ocupa esa posición. A la determinación específica de un puesto de trabajo se

<sup>62</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 103.

llega en función de las expectativas, las demandas y las presiones que le comunican al empleado una serie de individuos que han sido investidos del derecho de determinar la manera en que los empleados deben realizar su trabajo, ya sean éstos directivos de alto nivel, supervisores inmediatos o clientes. Cuando los empleados no poseen la información o la formación suficientes para realizar adecuadamente las funciones propias de su puesto se presenta un caso de ambigüedad en las funciones. Los empleados muestran serias dudas respecto a lo que los directivos o supervisores esperan de ellos y sobre cómo satisfacer esas expectativas; no poseen el entretenimiento o la experiencia necesarios para prestar un nivel tal de servicio que sea capaz de satisfacer a la clientela. Además, no saben cómo serán evaluadas y recompensadas sus actuaciones.

El entrenamiento es esencial para eliminar la ambigüedad en las funciones, pero algunas veces los empleados carecen de una descripción precisa de sus funciones aún en empresas que poseen buenos programas de formación. A menos que la formación se apoye en mensajes claros y precisos sobre las expectativas de los niveles directivos, a menos que los empleados comprendan cuales son los comportamientos apropiados y cuales no, a menos que existan mecanismos de información que permita corregir los problemas, es muy probable que el servicio deficiente siga constituyendo un serio problema para la empresa.

Muchas veces se presentan problemas con la calidad del servicio debido a que no existe la necesaria coherencia o ajuste entre el personal y sus funciones o puestos de trabajo. Debido a que los empleados de contacto directo con el cliente tienden a estar situados en los niveles jerárquicos más bajos de las empresas; con frecuencia las personas que ocupan esos puestos se encuentran entre las más pobremente educadas y las peor pagadas de la organización. En consecuencia, es posible que carezcan del lenguaje, de las habilidades para las relaciones interpersonales o de otras técnicas que necesitan para servir con eficacia a los clientes. Muchas empresas de servicios tienen una alta rotación entre los empleados de contacto con la clientela y se inclinan por llenar las vacantes rápidamente, aunque para ello tengan que contratar personas con educación o conocimientos deficientes. Es común, además, que los directivos no dediquen la suficiente atención a los recursos necesarios para lograr un eficaz proceso de selección y contratación del personal.

La prestación de un servicio de alta calidad depende también de que las herramientas o la tecnología que los empleados utilizan para realizar sus funciones sean las apropiadas. La tecnología y el equipo, como los ordenadores y los equipos de diagnóstico, pueden aumentar los niveles de actuación de los empleados del sector servicios. Se debe suministrar una tecnología adecuada y segura para lograr una prestación de alta calidad en el servicio. Los equipos inadecuados y los fallos mecánicos pueden interferir seriamente con la eficaz actuación de los empleados.

En muchas organizaciones de servicio, la actuación del personal de contacto con la clientela se mide por su *producción*, es decir, el número de unidades producidas por horas, el número o monto de las ventas realizadas por semana. En estos sistemas de control de la producción, la actuación del personal se controla y premia no en función de la calidad del servicio prestado sino por otras metas definidas por la empresa. "En términos generales, estas medidas de rendimiento por sí solas son inadecuadas o insuficientes para medir la captación de los empleados en relación con la prestación de un alto nivel de calidad en el servicio. Por ejemplo, muchos clientes bancarios esperan que los cajeros sean precisos, rápidos y amigables."<sup>63</sup>

Las reacciones de los empleados ante situaciones de mucha tensión dependerán de hasta qué punto perciben que pueden controlar esas situaciones. "El concepto de control percibido implica la capacidad de respuesta que se tiene ante situaciones amenazantes y la capacidad para seleccionar el resultado o la meta que se desea alcanzar."<sup>64</sup> Cuando los empleados de servicio perciben que tienen control sobre las situaciones que encuentran en su trabajo experimentan menos tensión, de manera que niveles más bajos se convierten en mejores actuaciones. En contraparte, cuando los empleados perciben que pueden actuar con cierta flexibilidad, y no solo rutinariamente, ante las tantas situaciones problemáticas que deben afrontar en la prestación del servicio, aumenta la percepción de control y, en consecuencia, mejoran sus actuaciones.

El control percibido puede ser muy bajo cuando las reglas, los procedimientos y la cultura de la organización limitan la flexibilidad que los empleados de contacto necesitan para dar un servicio de calidad a los clientes. También puede ser muy bajo cuando la autoridad para

---

<sup>63</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 116.

<sup>64</sup> Ibidem P. 120.



lograr resultados específicos con los clientes se encuentra en alguna otra parte de la organización. Con frecuencia, las empresas de servicio se organizan internamente de tal forma que dificultan las posibilidades de dar un servicio rápido a los clientes. Cuando una persona de contacto debe obtener la aprobación de otros departamentos de la organización antes de prestar el servicio, la calidad del mismo está en peligro.

El valor del trabajo en equipo, empleados y directivos colaborando hacia una meta común, constituye un tema que se repite en todos nuestros estudios sobre la calidad del servicio.

La falta de disposición, que implica una reducción en el esfuerzo discrecional de los empleados, puede ser causada por el hecho de tener que atender un número excesivo de largas "colas" y clientes poco razonables, trabajar con demasiadas reglas y regulaciones y recibir muy pocos alicientes.

### 2.3.5 Discrepancia

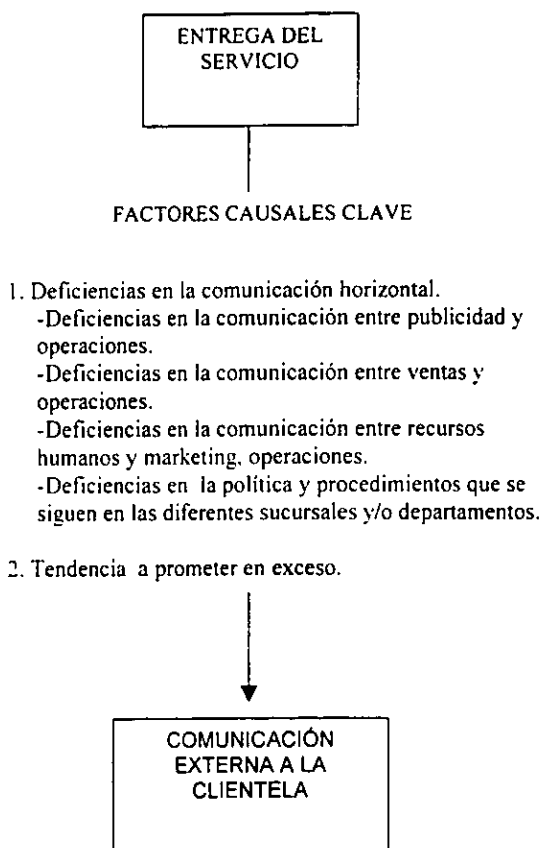
La cuarta gran causa de la baja percepción de la calidad del servicio son las discrepancias que pueden existir entre lo que promete una empresa sobre sus servicios y lo que realmente hace. Una comunicación precisa y apropiada de la empresa, tanto en mensajes publicitarios, de ventas y de relaciones públicas que no prometan en exceso y que presenten correctamente la realidad de la empresa, constituyen un elemento esencial para la prestación de servicios que los clientes perciban como de alta calidad.

La posibilidad de que se prometa en exceso es muy alta, debido a que la comunicación de las empresas de servicio promete lo que hacen las personas y, dado que las personas no se pueden controlar de la misma forma en que se pueden controlar las máquinas que producen buenos productos, el potencial para que se produzcan promesas poco realistas es muy alto.

La estructuración de una comunicación adecuada y precisa sobre los servicios es responsabilidad tanto del área de marketing como de la de operaciones: marketing debe reflejar con precisión, y sólo si es necesario, lo que realmente sucede en los contactos que se producen en la prestación del servicio; el área de operaciones, por su parte, debe

hacer lo que se promete en la comunicación. Las ventas personales, o cualquier otra comunicación externa, establecen expectativas no realistas entre los clientes.

El siguiente cuadro especifica dicha deficiencia<sup>65</sup>:



<sup>65</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 132.

Las comunicaciones entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, como marketing y operaciones, son necesarias para alcanzar los objetivos comunes de la organización. En aquellas situaciones en que la comunicación entre las distintas áreas funcionales no es efectiva, es decir, que los canales de comunicación horizontal no están abiertos, pelagra la calidad percibida del servicio. "Si, por ejemplo, la publicidad de la compañía se desarrolla sin contar con la aportación del área de operaciones, el personal de contacto con la clientela no estará en disposición de prestar un servicio que responda a la imagen descrita en la publicidad."<sup>66</sup>

No todas las organizaciones utilizan publicidad, pero todas necesitan un buen nivel de coordinación o integración entre sus distintos departamentos para poder prestar un servicio de calidad se deteriora.

Con frecuencia en muchas empresas el personal de ventas y el de operaciones entran en conflicto: cada área cree que la otra hace mas difícil su trabajo. Los empleados del área de operaciones consideran que los vendedores, para captar o mantener a sus clientes, constantemente prometen mas de lo que ellos pueden dar, generalmente un plazo de entrega menor del que pueden lograr. Los vendedores, por su parte, creen que los empleados de operaciones no siempre están dispuestos a realizar el mayor esfuerzo posible para satisfacer las expectativas de los clientes. En esos casos, se puede crear una atmósfera de malos entendidos y desconfianzas, lo que amplía la dimensión de la discrepancia. Cuando los vendedores elevan las expectativas de los clientes y luego el personal a cargo de la presentación del servicio no puede satisfacerlas, la percepción de calidad se deteriora.

La comunicación horizontal también debe producirse entre los departamentos de recursos humanos y de marketing. "Para prestar un excelente servicio a los clientes, las empresas deben tratar a sus empleados como clientes."<sup>67</sup> En su función de generador de servicios para todo el personal de las empresas, las actividades que realice el área de recursos humanos en lo que respecta a formación, motivación, compensación y reconocimiento, tiene un impacto poderoso sobre la calidad del servicio que ofrece la organización. Se reconoce que es difícil y lleva tiempo derribar los muros organizacionales que dividen las

---

<sup>66</sup> ZEITHAML Valerie A. Ob cit. P. 134.

<sup>67</sup> Ibidem P. 135.

distintas áreas funcionales de una empresa, pero no se puede lograr un alto nivel de calidad en el servicio será esa comunicación.

Otra forma de coordinación central orientada a suministrar a la clientela un alto nivel de servicio es la de mantener coherencia y consistencia en la política y procedimientos que se aplican en los diferentes departamentos y sucursales de la organización. Si una organización de servicio opera en muchas sucursales con el mismo nombre, con el sistema de franquicias o con establecimientos propios, los clientes esperan actuaciones similares en todas las sucursales. Si los directores de cada una de las sucursales o establecimientos tienen una amplia autonomía en lo que concierne a las políticas y procedimientos que siguen, es muy posible que los clientes no reciban la misma calidad de servicio en todas las sucursales. En este caso, lo que ellos esperan y reciben en una sucursal pueden ser diferentes de las prestaciones que realiza otra sucursal. En esa circunstancia, la dimensión de la discrepancia puede ser muy grande.

Debido a la creciente liberalización y a la intensificación de la competencia en el sector servicio, muchas empresas del sector sienten más presión que antes para captar nuevos negocios y para igualar o ganar a los competidores. Para lograrlo, con frecuencia las empresas de servicio prometen en exceso en el proceso de la venta, en la publicidad y en otras comunicaciones de la empresa. Los factores que incrementan la tendencia de una empresa a prometer en exceso son: el nivel de presión que existe para captar nuevos clientes y la percepción, o creencia, que tenga respecto a que lo normal en su sector es prometer en exceso.

Por último, es importante recalcar que las discrepancias entre la prestación real del servicio y las comunicaciones externas tienen un fuerte impacto en las percepciones que tienen los clientes sobre la calidad del servicio.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## **2.4 Hacia la Calidad Total**

Hasta este momento solamente se ha tratado el tema de la calidad; el siguiente paso que se debe mencionar es la Calidad Total, la cual incluye una diversidad de elementos, al igual que crear definiciones y estructuras. Una de las metas principales de las empresas es llegar a la perfección, por lo tanto puede afirmarse que la calidad total es lo más cercano para lograrlo. Ante todo se necesita tener presente que la calidad total, dando resultados impresionantes, es conocida como modelo japonés; dentro de ella se podría resaltar, primero una producción ligera, que para poder funcionar correctamente necesita del proceso *JUSTO A TIEMPO* o *JAT* (*en ingles Just in Time*), siendo la coordinación perfecta de todos los elementos que intervienen, por ejemplo insumos, tiempos y una respuesta en el menor tiempo posible. Además, necesita una elevada capacitación de los empleados y una cuidadosa selección de los proveedores de bienes y servicios; ambos deben de tener un proyecto a largo plazo dentro de la empresa.

Una vez que se logre reunir todo lo anterior, se busca la característica de *ceros defectos* en el producto que se ofrece, sin un aumento de costos y con un aumento de productividad, logrando, de esta manera, la Calidad Total.

Quizás la calidad total, que ha demostrado su poder en el mercado japonés, ayude en una forma notoria a quienes hagan un uso inteligente de esta técnica, a través de una planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional, pudiendo convertirse en la filosofía empresarial de superación que necesitan las organizaciones mexicanas.

La unión de todos los elementos que rodean a la organización, son esenciales para proporcionar un producto adecuado a lo que los clientes buscan; esto es la combinación de un correcto desarrollo organizacional dentro de la empresa, el cuál incluye una Calidad Total, tanto en el bien como en el servicio, hacia los clientes y al medio ambiente que rodea a ambos.

Los clientes pueden manifestar sus necesidades en función de los bienes que desean comprar. Sin embargo, sus necesidades reales son las de los servicios que los mismos pueden suministrarles. Un ejemplo de ello se puede encontrar en la siguiente tabla:

<b>El Cliente Desea Comprar</b>	<b>El Cliente Quiere Realmente</b>
Alimentos	Nutrición, buen sabor
Coche	Transporte
Televisor a color	Entretenimiento
Casa	Lugar para vivir
Pintura para la casa	Aspecto colorista, sin necesidad de mantenimiento

Así puede observarse que las percepciones de los clientes a menudo difieren de las percepciones de la organización.

Con ello se entiende que la visión del producto es diferente. Se vive en un mundo con diferentes patrones culturales y las diferencias en la percepción son causa perenne de problemas.

Algunos proveedores pueden considerar que las percepciones de los clientes son *irreales*; en tales casos son ellos mismos los que deben pagar este precio con generosidad.

En otras ocasiones el proveedor, que conoce las necesidades percibidas por el cliente, diseña un nuevo enfoque para el beneficio de ambos.

Sea cuál fuere el caso, es necesario que la organización, como tal, atienda la posibilidad de que haya necesidades reales detrás de las necesidades manifestadas.

En el caso de la resistencia cultural, las necesidades reales rara vez son obvias, muchos de los fallos en la calidad surgen porque el cliente usa el producto de manera diferente al previsto por el proveedor y, en ocasiones, se otorga prioridad a parámetros no relacionados con la calidad de servicio.

Cuando se planifica la calidad es necesario analizar las necesidades de los clientes, desde las más obvias hasta las secundarias, terciarias y, en los casos complejos, aún más, se alcanza el punto final siempre que las necesidades de los clientes se conozcan con una precisión tal que las posteriores subdivisiones no suministrarían más conocimientos sobre las necesidades de los clientes.

A pesar del hecho de que las necesidades de los mismos pueden ser muy numerosas, cada una requiere una planificación específica de la calidad.

Los procesos para identificar las necesidades de los clientes son los siguientes:

- ◆ Ser cliente.
- ◆ Ponerse en comunicación con los clientes.
- ◆ Simular el uso por los clientes.

El medio ambiente, por su parte, está considerado como el elemento que posee la capacidad de dinamizar la organización.

Se pueden considerar dos tipos de medio ambiente que rodean a la organización, con el fin de obtener resultados positivos; éstos son los siguientes:

- ◆ Medio ambiente externo; que impone restricciones generales a la forma en que la organización desarrolla su trabajo.
- ◆ Medio ambiente interno; el cuál incluye esencialmente las áreas dentro de la organización donde se desenvuelven los grupos de trabajo. Cuando se implementan intervenciones para la generación del cambio, éstas inciden dentro del medio ambiente interno y, a través de este, se pretende subsanar las dificultades que presenta a la organización por el medio ambiente externo.

Tanto el desarrollo organizacional, el servicio de calidad total y el medio ambiente, tienen una influencia total en el cliente, ya que, si alguna de los tres falla, no se cumplirán sus expectativas o, por lo menos, no como él lo espera.

Es por ello que se puede observar con claridad la relación tan estrecha que tienen estos elementos, debido a que se conjuntan para ofrecer al cliente un bien y un servicio adecuado a sus necesidades.

Por otra parte, la razón principal de porqué muchas empresas no logran afrontar con éxito el desafío del servicio es porque no disponen de un liderazgo suficientemente fuerte. Una de las causas fundamentales, la que se encuentra en la raíz de la baja calidad de servicio, no debe de atribuirse a las estructuras, a los sistemas ó a las investigaciones inadecuadas, sino que la raíz radica en que las personas de la empresa tienen la responsabilidad de liderazgo y que, por una razón u otra, no la ponen en práctica.

Las organizaciones fracasan en sus intentos por mejorar el servicio debido a que los altos directivos, ejecutivos, los gerentes medios y los empleados de primera línea, les falta entender correctamente y poner en práctica todos los conocimientos necesarios.

#### 2.4.1 La Idea de Cambio

El cambio es el elemento que caracteriza, de manera primordial, al concepto de la calidad total ya que es parte del proceder diario de los diferentes elementos que integran la organización.

Los cambios pueden ser analizados a través de tres diferentes elementos:

- ◆ **A nivel de la organización:** La organización debe de considerar que el cambio es un proceso que le permite satisfacer de una manera adecuada las necesidades del medio ambiente; es por ello que debe de buscar constantemente las estrategias que le permitan hacer más eficiente su interrelación con el mismo, es decir, el cambio debe de formar parte de la vida organizacional, convirtiéndose en un proceso con el cual la organización debe vivir y convivir constantemente.
  
- ◆ **A nivel de grupos:** El grupo debe de ser considerado como la unidad básica en quien descansa la operatividad de la organización, para, de esta manera, poder desarrollar eficientemente sus tareas; debe crear continuamente nuevas estrategias para resolver



los problemas que se presenten. La creación de estas estrategias ocasionará constantes cambios para el mismo grupo dentro de la organización.

- ◆ **A nivel del Individuo:** El tipo de cambio que es requerido en el individuo dentro de la escuela de Desarrollo Organizacional, se refiere al nivel de sus actitudes mismas que, a su vez, inciden en el sistema de valores. El individuo, al igual que los grupos y la organización, debe vivir bajo cambios periódicos.

La conjunción de estos tres elementos define específicamente la idea de calidad total. Este tema no debe perderse en una mera definición teórica, ya que sólo en la práctica puede controlarse para cumplir con los objetivos que toda empresa persigue, saber: la excelencia en sus operaciones y la mayor utilidad posible de las mismas.

## 2.4.2 La Retroalimentación

La retroalimentación surge debido a que, para que un comportamiento sea eficiente, debe existir información de retorno, de manera que se conozca el resultado que establezca si se ha cumplido con el objetivo de la organización o si, en caso contrario, se ha fallado en el intento de llevarlo a cabo. Por otro lado, también puede afirmarse que la retroalimentación es la comprobación de la eficacia con la que se ha transmitido el mensaje, tal y como se pretendía. Es posible identificar entre dos clases de retroalimentación:

**Retroalimentación Positiva.** Es aquella que informa sobre el efecto del mensaje que se pretendía dar: si se entendió correctamente.

**Retroalimentación Negativa.** Es aquella que informa sobre el efecto del mensaje que se pretendía dar: no se entendió correctamente. Cuando esto sucede puede crear efectos negativos entre el receptor y la fuente de origen.

Es importante señalar que entre más orientada sea la retroalimentación dentro de un proceso de comunicación ésta será más efectiva y deberá ser orientada hacia el receptor, para poder obtener la información que se busca.

Los pasos que se siguen en el proceso de la retroalimentación para llegar a la calidad total pueden ser definidos de la siguiente manera:

**Determinar las metas específicas:** Primero se deben determinar las necesidades de la organización, por ejemplo: ¿La organización necesita cambiar de ser manejada técnicamente o debe de ser dirigida con un enfoque hacia el cliente? o ¿Existe una competencia inesperada en el mercado?

**Que es el cambio:** Es todo movimiento estructural o ideológico que se realizara en la empresa. a diferencia de cómo se maneja actualmente.

**Identificar cómo necesita cambiar la gente:** Es necesario identificar la forma en que debe de cambiar la gente para lograr las metas de la organización, para después definir las habilidades y capacidades necesarias para llegar a dichas metas. Para realizar esta tarea se necesita un conocimiento de la industria, los retos, posibilidades y competencia y la influencia de otros negocios, como por ejemplo las leyes del gobierno y el crecimiento de la tecnología. Una vez que se cuenta con todos estos datos, es conveniente traducirlos a las ramificaciones necesarias dentro de la organización, encontrando los que son necesarios para cada trabajo en particular.

**Traducir la información a niveles específicos:** Al hacerlo se obtendrán, de los departamentos, los cambios que deben de realizarse, haciéndolo más efectivo. Ya que, con los puntos de vista, se reflejarán en la retroalimentación, dando un resultado específico de cada departamento, utilizando la información y aprendiendo sobre su desempeño, el personal podrá desarrollar planes individuales que se enfocan en cada área en específico, cubriendo los objetivos de la organización y centrándose en que necesita desarrollar en lo personal, no siendo éstas iguales para cada individuo.

**Continuamente evaluar, continuamente mejorar:** Es necesario verificar en dónde se encuentra cada individuo y en qué lugar debería localizarse; es por ello que se contempla el proceso de evaluación dentro de la calidad total, ya que provee los datos indispensables para un mejoramiento de la organización. Este proceso debe realizarse de manera que siempre se dirija a los individuos en el mismo camino que la organización;

después de todo, si la organización no está en continuo movimiento y avance por sí sola estará fuera del negocio.

La retroalimentación debe de ser uno de los puntos vitales dentro de la calidad total, ya que proporciona todos los puntos necesarios para lograr que ésta siga dentro del negocio, desarrollándose cada vez más competitivamente dentro de mercado, dándole ventajas sobre las demás organizaciones y logrando alcanzar una mejor posición.

## **CAPÍTULO 3**

### **LA DISTRIBUCIÓN COMO MEDIO PARA ALCANZAR LA CALIDAD**

### **3.1 Concepto de Distribución**

En materia económica es posible hablar del concepto de distribución como la relación entre dos procesos: la división entre los miembros de una sociedad y el valor de los activos que intervienen en la misma. Desde este plano pudiera decirse que este concepto se refiere sólo a la estructura de las organizaciones, tema que no compete directamente al objetivo de la presente tesis.

Por otro lado, la distribución, referida al comercio, es representada como el movimiento físico del producto o servicio dentro de los diferentes canales que tiene como fin último el acercamiento de la mercancía con su cliente final.

Tomando en cuenta lo anterior es posible reconocer a la distribución como un elemento de la dinámica administrativa, ya que en él se reconocen procesos que tienen como fin último la obtención de utilidades para una determinada empresa: "En los tres elementos de la mecánica administrativa, predomina 'lo que debe ser': proveemos, planeamos y organizamos 'cómo deben ser las cosas'. En la dinámica, debemos considerar las cosas 'como son' en realidad: integramos, dirigimos y controlamos lo que realmente existe ya."<sup>68</sup>

Sin embargo, aún cuando pudiera parecer lo contrario, la distribución no comienza en la operación de una organización, debe estar planeada dentro de las actividades previas a su formación, de manera que se reconozcan los canales que se emplearán para hacer llegar los productos o servicios que se ofrecerán al consumidor.

Dentro del estudio del concepto de la distribución es posible caer en una definición simplista de la misma, de manera que sólo se le reconozca un determinado valor físico, pero tomando en cuenta las modernas teorías logísticas puede observarse que esta actividad se encuentra devaluada, ya que pueden encontrarse en ella elementos que pueden llevar a cualquier empresa a conseguir sus objetivos. Lo anterior puede ser representado en la cadena de suministro establecida dentro de la logística de cualquier empresa, la cuál se constituye como el ejemplo más claro de este proceso.

---

<sup>68</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 255.

Así pues, puede afirmarse que el tema de la logística compete directamente a este concepto, de manera que es necesario tratarla a profundidad, para poder entender más claramente al proceso de distribución que opera en cualquier empresa.

### 3.1.1 Concepto de Logística

“La logística, dicen los expertos, es una de las áreas de actividad que permite establecer más sinergias entre fabricación y distribución, logrando mayores eficiencias y mejoras.”<sup>69</sup> Lo anterior se traduce en una operación exitosa que, necesariamente, tiende hacia alcanzar la calidad total en cualquier organización.

De esta manera, la logística establecería tres principios funcionales:

- ◆ Estructuras organizativas remodeladas, que facilitan la nueva manera de hacer negocios.
- ◆ Nuevas tecnologías de la información.
- ◆ Apoyo de las altas direcciones de todos los agentes involucrados (en su concepción más amplia, clientes, proveedores y operadores logísticos).

Estos principios están basados no sólo en las operaciones de la empresa en sí misma, sino en las relaciones, cada vez más fuertes, entre el cliente y el proveedor, de tal manera que la interacción de ambos es lo que define el éxito de cualquier empresa. Dicha concepción dista mucho de la anterior idea de empresa, en la que el cliente se encontraba como un ente aislado al que sólo se debían satisfacer determinadas necesidades para llegar a rescatar al objetivo de la compañía, sino que éste es presentado como una herramienta necesaria e interna de una empresa para lograr sus fines últimos.

Dentro de esta idea cabe destacar la aparición, como ya se había mencionado en capítulos anteriores, de los clientes internos y externos, los primeros conformados por el mismo personal que labora en la organización y los segundos como el consumidor final del producto o servicio que se proporciona y ofrece. Estos dos entes deben ser

---

<sup>69</sup> FERNÁNDEZ-RAÑADA, Miguel. La Gestión de la Cadena de Suministros. Código 84. Mayo, 1995.

considerados por igual al momento de ofrecer cualquier tipo de servicio, ya sea para tareas internas o bien para lograr un consumo determinado.

Lo anterior implica un necesario cambio de mentalidad, ya que en los últimos años los gerentes enfocaron sus esfuerzos en mejorar la manufactura. Habiendo explotado ya estas fuentes, resta ocuparse de otras actividades productoras de valor, como la logística. El cliente compra un producto y un servicio, de manera que: "Las maneras en que las compañías manejan el tiempo -en producción, ventas o distribución- son las nuevas fuentes de ventajas competitivas más ventajosas."<sup>70</sup> Es indispensable tomar en cuenta que los consumidores buscan el mejor valor al menor costo en el mínimo tiempo estipulado.

Históricamente, el concepto de logística tiene su origen en varias fuentes. En el sector de defensa, la logística está relacionada con un enfoque de ciclo de vida para el diseño y desarrollo de un sistema, de manera que éste pueda recibir apoyo rápido y económico a lo largo de su ciclo de vida programado

En el sector comercial, la logística se aborda más bien desde una perspectiva de negocios, estando orientada hacia el transporte y distribución de productos consumibles, a diferencia de los sistemas. Incluye actividades como la obtención y flujo de materiales no reparables, transporte y manipulación, distribución, almacenamiento y ventas de productos.

Uno de sus objetivos principales consiste en desarrollar y gestionar el flujo entero de materiales, desde el suministro inicial, o identificación de materias primas, por medio de la producción, el almacenamiento y la distribución final de productos destinados al consumo. Es importante recalcar que en él no suelen incluirse las consideraciones de ciclo de vida y las actividades relacionadas con el mantenimiento y apoyo de producto.

Como se mencionó con anterioridad, uno de los principales objetivos de la logística es la relación entre cliente y proveedor, es decir, entre la organización y sus consumidores. En opinión de José Luis Blanes, director de logística de la empresa Mercadona, los factores

---

<sup>70</sup> Isabela Furlotti El desafío logístico: como eficientizar la red logística de distribución para obtener ventajas competitivas sostenibles. Mayo, 1995.

de coordinación que mejoran claramente estas relaciones se fundamentan en los siguientes puntos:<sup>71</sup>

- ◆ Adaptación rápida a las necesidades de los consumidores ("El Jefe").
- ◆ Establecer vías de comunicación eficaces.
- ◆ Proyecto de cooperación mutua entre clientes y fabricantes en todas las actividades logísticas.
- ◆ Fiabilidad y flexibilidad en el aprovisionamiento.

Tomando en cuenta los puntos ya expuestos es posible afirmar que la logística de cualquier empresa trata las relaciones entre cliente y proveedor y, dentro de éstas, una de las formas más exitosas para lograr la calidad de servicio que se busca es la distribución.

Así pues, vale la pena reservar un inciso para establecer los puntos sobre los que trabaja la logística de distribución.

### 3.1.2 Logística de Distribución

"La logística de distribución es sinónimo de valor agregado para el consumidor, afectando la calidad, servicio, tiempo y costos y creando ventajas competitivas sostenibles."<sup>72</sup> Este punto puede ser referido como una habilidad que, por otra parte, es estratégica sólo cuando empieza y termina con el cliente. La competencia de habilidades implica desarrollar aquellas que sean de difícil imitación y que a los ojos del cliente, identifique a la empresa de la competencia.

También puede identificarse como "... el diseño, desarrollo e implementación de sistemas integrados para la gestión de entornos que incluyen el aprovisionamiento procedente de la diversidad de proveedores, referido a millares de referencias almacenadas, al igual que la preparación de las órdenes recibidas, incluso mediante el procesado automatizado para su distribución inmediata en ventanas temporales muy restringidas."<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> BLANES, José Luis. ¿Cómo mejorar la logística de proveedores y distribuidores? Código 84. Octubre, 1995.

<sup>72</sup> Isabela Furlotti. Ob cit.

<sup>73</sup> BLANCHARD S., Benjamín. Ingeniería logística. s/f.



Entre las técnicas empleadas para desarrollarla cabe citar los sistemas de telecomunicaciones con clientes y proveedores, de previsión de la demanda, de control estadístico de inventarios, de localización y ubicación de productos en los almacenes, de simulación de los procesos de preparación de pedidos y de asignación óptima de rutas de distribución.

El diseño, desarrollo, producción, distribución y apoyo continuo de sistemas requiere que se tengan en cuenta los requisitos de flujo de materiales para artículos consumibles, así como las prácticas comerciales necesarias para apoyar estos artículos en el contexto de los objetivos del sistema en cuestión.

Como puede observarse, el tema de distribución no es ajeno a la logística. de manera que los beneficios que pueden lograrse al establecer un programa específico de abastecimiento son los siguientes:

- ◆ Disminuciones de inventario en todo el sistema; estableciendo que éste sistema se refiere a toda la organización.
- ◆ Mejoras significativas en el servicio al cliente; conjuntando a la distribución como un punto esencial en la búsqueda de la calidad total.
- ◆ Menores tiempos de entrega con menor inventario; lo cuál logra un ahorro de costes y un beneficio real para el consumidor final, que se traduce en el éxito de la empresa.
- ◆ Una idea clara de las acciones que hay que hacer para asegurar el cumplimiento de los compromisos con el mercado; lo anterior se establece a razón de que la distribución forma parte del sistema mercadológico de cualquier organización.
- ◆ Una nueva logística de distribución y ventas para atender mejor al mercado con un menor inventario; creando, de esta manera, una nueva forma de trabajo que se traduce en mayores beneficios para la organización.
- ◆ La visualización de las restricciones que impactan en los resultados de la empresa y su relación con la toma de decisiones.

### 3.1.3 La Cadena de Suministro

Uno de los elementos más importantes creados por la logística de distribución es la llamada *Cadena de Suministro*. Ésta puede ser definida como la gestión integral, desde los puntos de origen de las mercancías, hasta el destino final. De manera que: "No es tan importante la compañía que físicamente tenga la propiedad del producto en un momento determinado, que irá cambiando según este va fluyendo a lo largo de la cadena, cuanto que los diferentes procesos estén bien organizados."<sup>74</sup>

Es importante mencionar que éste concepto engloba una nueva manera de administrar, dado que los procesos en los que intervienen clientes y proveedores se rediseñan para formar una nueva estrategia de negocios que busca una mayor productividad para la empresa.

Este proceso, por definición, crea una dependencia entre las partes que persiguen un fin común, generando como consecuencia una fuerte relación capaz de materializar el gran potencial de incremento de ventas y de reducción de costes existente.

En este contexto es indispensable recordar que no son infrecuentes los fallos en el intento de llevar una buena distribución cuando no se ha avanzado en la integración de la logística interna, la cuál debe establecerse en base a las situaciones por las que atraviesan tanto proveedores como distribuidores. Dentro de este marco deben tomarse en cuenta ciertas situaciones para poder llevar a cabo una adecuada cadena de suministro.

Así pues, la sincronización de los planes de distribución y de producción con las necesidades de los clientes es esencial. "En proveedores con tal desconexión, son extraños los aumentos en los niveles de inventario y de la carga administrativa con *apagafuegos* constantemente colgados del teléfono tratando de arreglar la situación."<sup>75</sup>

En este caso, los beneficios que se derivarían serían exclusivos del distribuidor. Para

---

<sup>74</sup> FERNÁNDEZ-RAÑADA. Miguel. Ob cit.

<sup>75</sup> Ibidem.

conseguir materializar también su cuota en el negocio, los proveedores deben adoptar unas nuevas prácticas. Tal vez la más importante de todas sea el compromiso de todos los niveles de la organización para conseguir una cadena de suministros integrada. En línea con este compromiso, la compañía debería compartir un conjunto de indicadores de rendimiento común, superando el enfoque tradicional de controlar procesos simples, que lleva a la duplicidad de actividades, por un lado, y sobre todo de información, por otros. Otro factor importante es el tratar de sacar partido de la masa crítica de cada compañía, evitando las diferentes organizaciones de ventas que representan a distintas divisiones, pero que se engloban en el mismo paraguas corporativo.

Alrededor de todo esto están los sistemas logísticos, rediseñados para operar en una ventana de tiempo mucho más estrecha cada vez, gracias a la visibilidad total del stock en la red de distribución, lo que de nuevo es posible gracias a los avances de las tecnologías de la información.

Tampoco hay que olvidar el transporte y la distribución física, ya que estos programas de integración generarán pedidos más pequeños y más frecuentes, que por sí solos encarecerían el transporte de manera significativa.

Por otro lado, puede observarse que también las empresas de distribución comercial están llevando a cabo programas internos para reducir inventarios, plataformas, infraestructuras, etc. Los distribuidores entrarán traspasando una presión adicional a sus proveedores en forma de empaquetados y etiquetados especiales, obligatoriedad de utilización de consolidadores de mercancías, inventarios en depósito y penalizaciones a los que no satisfagan sus necesidades respecto a plazos y tiempos de entrega, errores en entregas o facturas, etc.

Dentro de este concepto es posible observar el surgimiento de nuevas formas de gestión, "...como el ECR, por sus siglas en inglés: *Efficient Consumer Response*, filosofía pionera que impulsa esta nueva forma de trabajar sobre la base de una fuerte integración de sistemas, procedimientos y operaciones con los proveedores."<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> FERNÁNDEZ-RAÑADA. Miguel. Ob cit.

Retomando todos los puntos anteriormente señalados, es posible afirmar que la rentabilidad y la supervivencia de las empresas en el futuro pasa por una reingeniería de los procesos clave de negocio, con el fin de eliminar actividades sin valor añadido, reducir costes duplicados en la cadena logística y mejorar el servicio al cliente.

Sin embargo, para conseguir la efectiva integración entre los clientes, proveedores y operadores logísticos, hay que empezar por sentar bien las bases desde el principio, poniendo énfasis en la organización y en los procedimientos.

En definitiva, esta nueva manera de gestionar los negocios debe venir precedido de un cambio cultural basado en la confianza mutua, y en el establecimiento de relaciones a largo plazo, con unas reestructuraciones radicales en los sistemas de control de las empresas.

### **3.2 *La Distribución como parte de los Sistemas Administrativos***

Como se especificó en el primer capítulo, el proceso administrativo se compone de diversos procesos en los que se estipulan, por un lado, los elementos de la mecánica administrativa y por otro, los de la dinámica. En esta última se encuentran la integración y el control, puntos en los que se desarrolla, como tal, la distribución.

También se ha especificado ya la importancia de los sistemas administrativos dentro de este proceso, siendo éstos los encargados de que toda la organización funcione de manera adecuada y tome el camino hacia el éxito. Dentro de estos últimos, los sistemas de información poseen una gran importancia dentro del concepto de distribución, sobre todo aquellos que se enfocan al ambiente.

Cualquier sistema de información ambiental busca extraer información acerca de eventos y relaciones en el ambiente externo de la organización, cuyo conocimiento puede asistir en la tarea de establecer el futuro curso de acción. Este tipo de sistemas se fundamentan principalmente en la idea de captar la información ambiental, de manera que con ella se pueda establecer un proceso de identificación del impacto específico que sobre la organización, y se determinen los cambios en las condiciones ambientales. Así pues, un

modelo de exploración ambiental pretende reconocer las características anteriores de tal forma que se pueda a través de un proceso de planeación establecer un sistema de información estratégica que sirva como mecanismo básico en el proceso de formulación estratégica, pero que inclusive se pueda convertir en una fuente de información para el resto de las actividades realizadas por las instituciones.

Ante esta situación, es de esperar que se cuente con un sistema organizacional que sea capaz de aprender a adaptarse al medio ambiente que rodea a la empresa. Dentro del mismo, la distribución representa una parte fundamental, que a su vez requiere de un subsistema de información como medio para contar con un adecuado proceso de toma de decisiones. La problemática de un sistema de información no radica en generar un torrente de información irrelevante, sino en determinar cuál es la que se requiere como un adecuado soporte para la toma de decisiones, es por ello que dos funciones básicas de este tipo de sistemas deben ser la de filtrar y condensar la información, a su vez un plan estratégico no puede ser mejor que la información en la cual está basado.

Peter Drucker<sup>77</sup> establece que la estructura y el concepto de las organizaciones ha experimentado dos evoluciones principales. La primera ocurrió entre los años de 1985 y 1995, en la cual se distinguió la preferencia entre administración y propiedad de las empresas y se estableció la administración como trabajo y tarea en su propio derecho. El segundo cambio evolucionario toma lugar en los siguientes 20 años y consiste en el desarrollo de lo que hasta la fecha se visualiza como una moderna corporación, con la introducción de las organizaciones de comando y control, con su énfasis en la descentralización, staffs centrales de servicio, administración de personal, amplios aparatos de presupuesto y control, y la importante separación de políticas y operaciones. Posterior a estas dos evoluciones, de acuerdo con Drucker, las organizaciones se encuentran en la entrada de un tercer periodo de cambio: de organizaciones de comando y control, la organización de departamentos y divisiones a la organización basada en información, la organización de especialistas del conocimiento. Finalmente concluye recalcando que el trabajo de construir actualmente las organizaciones basadas en información está aún lejos y se levanta como el reto gerencial de el futuro.

---

<sup>77</sup> FERRER García. Julián. Información y organización. Sistemas de información ambiental. IDEA, nº 6. 1998.

De esta manera, puede observarse que la distribución, como parte fundamental de los sistemas administrativos, se basa plenamente en la información ambiental; sin embargo, es necesario enfocarla directamente con los procesos en los que se desarrolla, a saber, la integración y el control.

### 3.2.1 La Distribución y la Integración

El concepto de integración se resume en la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que los elementos de la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de cualquier organización.

En otras palabras, la planeación establece qué y cuándo deben hacerse las cosas, la organización señala quienes, dónde y cómo deben realizarlas y la integración se encarga de proveer de los elementos materiales que satisfagan los cuadros teóricos conformados por los dos elementos ya mencionados.

La importancia de la integración radica en que de ella depende, en gran parte, que los objetivos formulados en la primera etapa del proceso administrativo tengan la eficiencia prevista y planeada. Además, se levanta como: "... el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico."<sup>78</sup>

Por otro lado, es importante recalcar que la integración, aún cuando se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social, es una función permanente, debido a que la integración de una organización debe darse de modo permanente, tanto para lograr su crecimiento normal, como para establecer un crecimiento más sostenido. Por otro lado, también es necesario pensar en ella en los casos de sustitución del personal y en los momentos en que se requiere de una renovación de equipo.

Así pues, el tema a tratar dentro de la integración se divide en dos grandes ramas: personas y cosas. La primera se refiere a los elementos que integran todas las ramas de los recursos humanos, de manera que todo el personal debe quedar integrado bajo las

---

<sup>78</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 256.

bases de la organización de manera constante, para evitar fallos y descuidos en los puestos.

La integración de cosas se refiere a varias categorías, entre las que se encuentran las técnicas financieras, de producción, de mercadotecnia, de conservación y de compras. Dentro de las primeras pueden encontrarse las técnicas para la adquisición de capitales y la estructura financiera, así como las que se utilizan para el manejo financiero.

Por su parte, las principales técnicas de producción se integran con la instalación, operación y desarrollo, las cuáles se conjuntan con los bienes muebles e inmuebles con los que cuenta la empresa, así como la investigación industrial, el desarrollo de producto y el diseño del mismo.

En cuanto a las técnicas que engloban la mercadotecnia, éstas suponen tanto las que se refieren a la investigación, como a las de la administración en este aspecto. De manera que pueden mencionarse como sigue:

“Investigación de mercados: cuantitativa y motivacional.

Manejo del producto.

Territorios, zonas y rutas de ventas.

Medición de la fuerza de la competencia.

Publicidad y promoción de ventas.

Pronósticos de ventas.

Políticas de marcas.

Canales de distribución.

Sistemas de ventas.

Tiendas de descuentos y autoservicio.

Precios.

Administración del personal de ventas: su selección, adiestramiento, remuneración, supervisión, etcétera.”<sup>79</sup>

Por último, puede observarse que dentro de las principales técnicas que se engloban en el departamento de compras se encuentran el control de la rapidez y seguridad de la

---

<sup>79</sup> REYES Ponce, Agustín. Ob cit. P. 299-300.

entrega, los problemas de tráfico, los sistemas de almacenamiento y el control de inventarios, elementos que, de manera clara, determinan también las funciones de la distribución.

Retomando lo anterior puede concluirse que la distribución enmarca también las áreas de mercadotecnia y compras.

### 3.2.2 La Distribución y el Control

Los tres elementos principales de la actividad empresarial son: *la creación*, de demanda, de productos y de medios; *la fabricación*; y *el control*. El movimiento de materiales es un elemento de la actividad de control, el director de distribución controla la corriente del material, el interventor o controlador gobierna la corriente de dinero, y estas dos actividades están coordinadas a través de la corriente de información y proceso que produce datos imparciales y objetivos para la acción de la alta dirección.

El movimiento de materiales abarca tanto el concepto de "*Logística Industrial*" como el de "*Corriente de Materiales*", la extensión del término de logística comprende también el movimiento de artículos no productivos. Los elementos de la empresa que producen valor añadido son los hombres, el dinero y el material. Los medios son una expresión de la corriente del material y transformación de éste, sus elementos son: la tecnología del proceso o transformación del material, el movimiento del mismo y la protección de dicho material.

El movimiento eficaz de los materiales y los métodos de almacenamiento permiten un control de los costes. También aceleran el movimiento del material y por eso aceleran la corriente monetaria importante para el incremento del beneficio.

La elección de los métodos y equipo para el movimiento de los materiales debe orientarse por las características del producto y por las características de su corriente o proceso.



Por su parte, las características de inventario determinan métodos de almacenamiento de entrada y salida y las características del pedido determinan las áreas de donde se saca y métodos para recogerlo.

El primer paso en el sistema de enfoque del movimiento de materiales es definir los denominadores comunes del movimiento en cada etapa e identificar los puntos de empalme de éstas. Dichos puntos se definen por los puntos de control de inventario, que pueden ser también un denominador común de movimiento. La relación entre el control de inventario y el control de producción es la base para planificar los movimientos de material y los puntos de acopio.

Los objetivos y decisiones de la dirección se relacionan con la corriente de materiales a través del control de información utilizando sistemas integrados de procesos de datos. La corriente de información ayuda a evitar transportes innecesarios porque minimiza el inventario en proceso y el control de inventario puede eliminar movimientos y de esta forma reducir los costos.

La documentación de compra puede también acelerar o facilitar el movimiento de materiales introduciendo toda la información necesaria.

En resumen, es posible afirmar que debido a que el movimiento sólo produce costes, es lógico suponer que el control de estos costes no puede aportar nada más que beneficios.

### **3.3 *Relación entre Distribución y Calidad***

Analizando los conceptos especificados en el capítulo anterior, puede concluirse que la relación entre la distribución y la calidad se basa en la naturaleza de sta, es decir, el servicio.

"Al examinar el concepto de Calidad entre los directivos de empresas industriales, es bastante frecuente encontrarse con opiniones tecnicistas, que basan la Calidad exclusivamente en las cualidades del producto, tales como "Conformidad con especificaciones", "Tasas de defectos", etc., sin hacer consideración a factores de servicio

que acompañan al producto.<sup>80</sup> En consonancia con lo anterior, los esfuerzos de mejora de la calidad van orientados principalmente a reducir la calidad negativa del producto, defectos, averías, etc. Sin embargo, cada vez en mayor medida, los clientes demandan producto y servicio conjuntamente. Esto lo saben bien los responsables de compras cuando valoran negativamente al proveedor de un producto de buena calidad, pero con una fiabilidad de entregas baja.

Algunas de las razones por las cuales las empresas no miden la Calidad de Servicio son:

- ◆ En primer lugar, en ocasiones la empresa no es consciente de la importancia del Servicio para sus clientes. En un reciente estudio realizado por Coopers & Lybrand-Gálgano<sup>81</sup> en una empresa de alta tecnología, sus directivos estimaban que sus clientes valoraban la relación de importancia producto/servicio en un 80/20. La razón era la exclusividad de la tecnología y los altos estándares de Calidad requeridos en sus productos. La misma pregunta hecha a los clientes arrojó un resultado muy distinto. La valoración de la importancia producto/servicio era del 50/50. Ante esta situación, la empresa tuvo que afrontar un cambio de paradigma y poner los medios para proporcionar un servicio integral conforme a las necesidades de sus clientes.
- ◆ Una segunda causa es que los servicios, a diferencia de los productos, tienen características intangibles. Normalmente van asociados a experiencias y prestaciones, en los que es difícil establecer estándares. Además, son heterogéneos y su prestación varía de un día para otro y de un cliente para otro por el alto contenido humano que normalmente tienen. La respuesta telefónica a la petición de un cliente raramente puede ser estandarizada de manera que se asegure su calidad de forma consistente, como se haría con un producto industrial.
- ◆ Por último, los servicios son perecederos y se consumen en el instante en que se producen, permitiendo al cliente que evalúe, en tiempo real, no sólo el resultado del servicio, sino el proceso como se ha desarrollado el mismo, quitando al que lo realiza toda posibilidad de comprobarlo antes de que llegue al cliente final.

---

<sup>80</sup> ESTRADA, José. Diciembre 1997: La medición de la calidad del servicio. Centro Español de Logística. España, 1998.

<sup>81</sup> *Ibidem*.

Por todos estos factores, la medición de la calidad de servicio es, cuando menos, un ejercicio no determinista y difícil de traducir a parámetros técnicos. Sin embargo, es posible realizarla, pero hay que afrontarla con un enfoque distinto al acostumbrado para la calidad de producto. En primer lugar, un servicio es de Calidad sólo si iguala o sobrepasa las expectativas que el cliente tenía con respecto al servicio.

Es por ello que la medición de la calidad del servicio debe hacerse comparando las expectativas del servicio frente a la percepción del servicio recibido. "Este "gap" es el que ilustra la mayor satisfacción o insatisfacción del cliente y por tanto, la Calidad del Servicio ofrecido."<sup>82</sup>

Esta medición de la satisfacción de los clientes debe hacerse de forma activa, es decir, preguntando y comunicándose con ellos. "Muchas empresas asocian la satisfacción del cliente al número de quejas recibido, cuando este indicador no es muy representativo habida cuenta que, por término medio, sólo el 4% de los clientes insatisfechos se quejan."<sup>83</sup> El resto, no sólo se pierden como clientes en gran medida, sino que además cuentan su experiencia negativa a otras personas, afectando a su opinión sobre el proveedor del producto o servicio.

Un modelo formal para la medición de la Calidad de Servicio y la detección de deficiencias en aspectos del mismo es el desarrollado por A. Parasuraman<sup>84</sup>, Catedrático de Marketing de la Universidad de Florida, y que constituye una referencia muy extendida para la medición de la Calidad de Servicio.

El modelo conceptual de medición de la Calidad de Servicio, también llamado de los "gaps" parte del concepto de que la Calidad de Servicio se determina comparando el Servicio Esperado con el Servicio Percibido. A esta deficiencia le llama el "gap 5", y normalmente se evalúa en base a 5 dimensiones de la Calidad de Servicio, que son:

- ◆ Fiabilidad Habilidad para realizar el Servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

---

<sup>82</sup> ESTRADA, José. Ob cit.

<sup>83</sup> Ibidem.

<sup>84</sup> Ibidem.

- ◆ Capacidad de Respuesta Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- ◆ Seguridad Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- ◆ Elementos Tangibles, referidos a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- ◆ Empatía, o la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes, tanto internos como externos.

La importancia que los clientes conceden a estas dimensiones no es la misma para cada una. Normalmente son las 3 primeras, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad, las más valoradas a la hora de evaluar un Servicio, lo que no sorprende, y demuestra que en los resultados, el qué es más valorado que el cómo.

El Servicio esperado, por otra parte, depende de factores como:

- ◆ Comunicación verbal.
- ◆ Necesidades personales.
- ◆ Experiencias pasadas
- ◆ Comunicaciones externas

La calidad de servicio al ser una comparación entre expectativas y percepciones, puede aumentarse mejorando la percepción, actuando sobre las dimensiones de la misma o gestionando las expectativas para ponerlas en su justo término, informando al cliente, involucrándolo, etc.

Las causas por las que se produce una discrepancia entre el servicio esperado y el percibido, en ocasiones, tienen su origen en factores internos a la propia empresa y pueden ser debidos:

- ◆ A que los directivos de la empresa no conocen las necesidades y expectativas de los clientes, y por tanto, carecen de la información necesaria para diseñar un servicio adecuado. Esto es típico de organizaciones muy jerárquicas, con muchos niveles entre la dirección y el personal de contacto, o en empresas que hacen pocos estudios de marketing (Gap 1).
- ◆ A pesar de que puedan conocerse estas necesidades, la empresa puede fallar al diseñar el servicio que quiere ofrecer a sus clientes, bien porque considera inviable ofrecer el servicio requerido o bien porque no existe un compromiso firme de la directiva para dar una alta Calidad de Servicio, la rigidez de los horarios de la banca podría ser un ejemplo de esta discrepancia (Gap 2).
- ◆ Incluso teniendo un buen diseño de Servicio, la empresa puede fallar a la hora de ejecutar el servicio, resultando en un Servicio percibido por debajo de las expectativas. Esto puede deberse a multitud de factores, entre ellos la ambigüedad de funciones, existencia de conflictos funcionales, desajustes entre las capacidades de los empleados y sus funciones, o la tecnología requerida para desarrollarlas, o también por percepción por el empleado de falta de control , etc... (Gap 3).

Por último, la empresa puede afectar la Calidad de Servicio efectuando una comunicación externa que no esté en línea con la prestación del Servicio.

Esta discrepancia es muy importante por cuanto afecta tanto a las expectativas como a las percepciones y se da en situaciones en las que hay una deficiente comunicación horizontal, por ejemplo: entre ventas, producción y logística, y se tiende a prometer en exceso, en cumplimiento de órdenes, envíos, etc., También se observa con frecuencia en sistemas de franquicias o delegaciones regidas localmente cuando la comunicación externa está centralizada.

El instrumento utilizado para la medición de la calidad de servicio consiste en un cuestionario personalizado para el servicio que se pretende medir.

En este cuestionario se reflejan atributos de Calidad para cada dimensión de la Calidad de Servicio, fiabilidad, garantía, etc. Estos atributos han sido previamente recogidos de

diversas fuentes, pero fundamentalmente de los propios clientes. El encuestado debe valorar expectativas y percepciones para cada atributo. El cuestionario proporciona información completa para analizar los aspectos más valorados por los clientes y dónde se producen las mayores deficiencias. Esta herramienta utilizada adecuadamente proporciona una ayuda muy valiosa para encauzar la mejora en la dirección requerida por los clientes, a la vez que permite asesorar si los esfuerzos y recursos que dedica la empresa para proporcionar sus servicios están distribuidos de acuerdo con las expectativas y valoraciones de los clientes, que sería el objetivo de una gestión excelente de los servicios.

### **3.4 La Calidad dentro del Proceso de Distribución**

La calidad dentro del proceso de distribución puede identificarse como las oportunidades para la eliminación de todas las etapas que no aportan ningún valor añadido y que son, por tanto, un coste adicional para el producto.

Las oportunidades antes mencionadas son notorias, por ejemplo:

- ◆ La eliminación del almacenaje y la tendencia hacia almacenes como centros de distribución que aporten valor añadido al producto.
- ◆ La reducción de los tiempos y costes de distribución física mediante el acercamiento de las partes integrantes de la cadena, fabricantes, proveedores y distribuidores.
- ◆ Los acuerdos cada vez más frecuentes que llevan a fabricantes y distribuidores a buscar políticas comunes de reducción de costes, reaprovisionamiento eficiente, ECR, comunicación vía EDI, surtido eficiente, etc.
- ◆ El acortamiento del ciclo de desarrollo de productos mediante técnicas de "Time Compresión". Y otras muchas técnicas, teorías o filosofías que sería muy largo nombrar y que llevan a un solo objetivo: *conseguir un acortamiento efectivo de la cadena de suministros de modo que se alcance el máximo valor añadido, es decir, el mejor producto al menor coste.*

Actualmente la tendencia más contrastada que oriente hacia este objetivo se centra en estrategias de colaboración ente la partes integrantes de la cadena, proveedores, fabricantes, operadores logísticos, distribuidores, etc.

De esta manera es posible afirmar que la colaboración es el medio más adecuado para mejorar el valor añadido de la cadena.

En la situación actual, y analizando la cadena de valor de un producto dentro de la cadena de suministros, puede detectarse que ya se ha realizado un trabajo muy importante en los últimos años en la optimización interna, es decir, en buscar el máximo valor añadido en las operaciones que la compañía realiza de puertas adentro.

El análisis de la cadena de valor, en el concepto más purista de Porter<sup>85</sup>, arroja la conclusión de que realmente no se detectan grandes oportunidades de mejora en las actividades de Operaciones, Marketing y ventas o Logística de distribución y aprovisionamiento, cuando éstas se toman en cuenta desde un punto de vista aislado.

En base a esta idea, y a los vertiginosos cambios a los que se está enfrentando la industria en general en estos momentos, las empresas están buscando el incremento de valor añadido de sus productos mediante estrategias de colaboración.

En este sentido, se observa que diferentes industrias están realizando acciones encaminadas a esto. Por ejemplo, las industrias de automoción están haciendo que sus proveedores se especialicen en determinados componentes, y están organizando grandes centros de consolidación de componentes o parques industriales de proveedores que ayudan a reducir los costes en la cadena logística. Por otro lado cada vez es más clara la estrategia de estos fabricantes de colaborar con los concesionarios de modo que se pueda simplificar el proceso de venta minimizando la descentralización de los stocks de vehículos acabados.

Otro caso podría verse en la distribución comercial, donde la puesta en marcha de una nueva estrategia de coordinación con los fabricantes, soportada en tecnologías como el EDI, la definición de nuevos flujos de productos mediante la puesta en marcha de

---

<sup>85</sup> GIL. Javier. Valor añadido en la cadena de suministros. Editado por AECOC. Código 84. Mayo, 1996.

plataformas de reexpedición, implemente, la colaboración para el lanzamiento de nuevos productos y promociones se esbozan como una nueva forma de generación de valor.

Obviamente, éste no va a ser un proceso rápido. Mientras los cambios a realizar internamente en una compañía se basan en decisiones que afectan a un número limitado de personas, los efectos externos suponen un fuerte "golpe de timón" en el modo de colaboración entre compañías.

Estos cambios deben ser realizados en base a criterios de consenso entre las partes implicadas dentro de órganos que fomenten este tipo de colaboración. ya que será difícil la consecución de estos objetivos mediante normas o leyes no constatadas por las partes.

En definitiva, las mejoras en el valor añadido que genera la cadena de suministros completa, evitando la optimización de cada una de las etapas de modo aislado, lo cual puede llevar a no obtener el "Coste Total Mínimo".

"El futuro está en la colaboración, en un entorno en el que las operaciones internas se han optimizado hasta unos límites en que la reducción de costes es difícil. La colaboración entre los integrantes de la cadena de suministros debe llevar a una mejora significativa en el valor añadido de los productos."<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> GIL, Javier. Ob cit.



## **CAPÍTULO 4**

### **LA DISTRIBUCIÓN EN GÉNESIS ELECTRÓNICA**

#### **4 La Distribución en Génesis Electrónica**

Como se ha observado a lo largo del capítulo anterior, la distribución se presenta como un medio para alcanzar la calidad y, por ende, el éxito de una empresa.

Bajo estas bases, la empresa *Génesis Electrónica* se ha visto en la necesidad de implantar un sistema que incremente su calidad de servicio, la cuál se presenta como fundamental en su ramo de comercialización.

Tomando en cuenta ello, a continuación se presentarán los aspectos básicos de dicha empresa, para, con ellos, formar un panorama que sirva para desarrollar un sistema de distribución más eficiente que influya en el éxito de la misma.

##### **4.1 Antecedentes**

La empresa *Génesis Electrónica* se constituyó en su primera fase como una compañía dedicada a la conformación y fabricación de equipos electrónicos, manejando principalmente aparatos de televisión de diferentes tamaños, así como también otra clase de productos electrónicos como radios, radiograbadoras y videocaseteras, de marcas reconocidas en el mercado. Con esta experiencia adquirida por medio de la asesoría técnica recibida por técnicos especializados provenientes de otros países, la compañía también comenzó a armar productos electrónicos bajo su propia marca, de manera que incursionó en el mercado de distribuidores como una armadora de este tipo de artículos.

En esta primera fase la empresa logró un gran crecimiento, llegando a consolidarse dentro de su ramo en la producción y comercialización de equipos electrónicos de calidad.

En 1986, con la entrada de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio, por sus siglas GATT, la empresa *Génesis Electrónica* comenzó a observar un incremento en la participación de otras marcas en el mercado mexicano, debido a que resultaba más barato importar producto terminado que pagaba en ese entonces veinte por ciento de arancel contra quince por ciento que pagaban las partes con las que se fabricaba, y que, con ese cinco por ciento de diferencia, la empresa *Génesis Electrónica* tenía que sostener a más de cinco mil empleados, sindicatos y problemas de producción. De esta forma, su función armadora quedó relegada, y se comenzó a importar las mismas marcas que se fabricaban.

Lo anterior representó un grave problema para la empresa, anteriormente, se podía hablar inclusive de que la organización era un monopolio en México, ya que contaba con una participación en el mercado mexicano con más del sesenta por ciento y que con la apertura comercial, ese porcentaje disminuyó considerablemente. Debido a esto se pensó en una forma de diversificación, con el fin de evitar su desaparición.

De esta manera fue como se tomó la decisión de tomar en cuenta a la competencia y empezar a evaluar el mercado, por lo que se constituyó lo que, hasta el momento, se presenta como la segunda fase de la empresa: la comercialización.

#### *4.1.1 Misión*

De los antecedentes antes mencionados se desprende la misión que contempla hoy en día la empresa *Génesis Electrónica*, la cuál se refiere a la comercialización de artículos electrónicos, teniendo como objetivo último su conformación como distribuidor oficial de las marcas líderes a nivel mundial en México.

Además, la misión de la empresa también incluye la realización de los trámites de importación y legalización de los equipos, con el fin de que los distribuidores y clientes cuenten con la mercancía legalizada para su venta al público.

#### 4.1.2 Visión

La visión de la empresa *Génesis Electrónica*, como ha sido desde sus inicios, se refiere a abarcar la mayor parte del mercado electrónico de importación en México.

En este sentido, su tarea comercializadora se refiere al mercado de distribuidores, para, por medio de éstos, ofrecer al consumidor final las mejores marcas en el área de la electrónica.

#### 4.1.3 Objetivos

Los objetivos de la empresa *Génesis Electrónica* se agrupan bajo los conceptos individual y colectivo, general y específicos, conformándolos de la siguiente manera:

Objetivo individual y colectivo:

Conformar una de las empresas más sólidas en el campo de la comercialización de artículos electrónicos.

Objetivo general:

Abarcar el mayor segmento del mercado de distribución de productos electrónicos.

Objetivos específicos:

- ⇒ Integrar al mercado mexicano los mejores productos electrónicos, por medio de su comercialización mayorista
- ⇒ Ofrecer al consumidor final las mejores marcas de productos electrónicos.
- ⇒ Llevar un control de calidad constante que se garantice con las mejores marcas en el área electrónica.

- ⇒ Mercantilizar la calidad de los productos electrónicos, ofreciendo la garantía del distribuidor en México.
- ⇒ Conformar una cartera de clientes solvente y constante.
- ⇒ Mantener una cartera de proveedores de calidad.
- ⇒ Contar con la exclusividad de marca, para manejar el mercado.
- ⇒ Ingresar al mercado de distribución como proveedor exclusivo.
- ⇒ Mantener la calidad de la empresa para no perder su exclusividad.
- ⇒ Manejar, además de las líderes, marcas poco conocidas, pero con una calidad aceptable.

#### 4.1.4 Políticas

Las políticas en las que se basa el trabajo de la empresa *Génesis Electrónica* se determinan de la siguiente manera:

- ⇒ A nivel general, se debe mantener un perfecto funcionamiento de todas las áreas administrativas de la empresa, que conlleven la calidad del servicio final.
- ⇒ En el área financiera no se maneja crédito, sólo pagos al contado.
- ⇒ Se mantiene una cartera de clientes, los cuáles sólo deben de presentar el RFC de su negocio para entrar a ella. De esta manera se controlan las ventas a distribuidores establecidos, los cuáles no tienen un mínimo de compra, y compran todos al mismo precio sin importar las cantidades.

- ⇒ El área de distribución tiene parámetros de procedimientos establecidos que no son sujetos de cambio, ya que en ella se basa el perfecto funcionamiento de la empresa, así como un servicio de calidad total.
  
- ⇒ Se cuenta con un servicio post-venta, ofreciendo garantía en centros propios de la empresa, para satisfacer tanto a clientes como a distribuidores, de manera que éstos últimos no se preocupan por garantizar directamente el producto.
  
- ⇒ Por último, y como política constante, un control de calidad específico, referido tanto al área de servicio externo, como sería el ofrecido en sus centros de servicio, como el interno, identificado en el trato a sus clientes y proveedores.

**CAPÍTULO 5**  
**INVESTIGACIÓN DE CAMPO ACERCA DE LA DISTRIBUCIÓN**

## **5.1 Planteamiento del Problema**

Cualquier organización puede definirse como un sistema integral que transforma los recursos de entrada en productos o servicios de salida, conjuntamente con una retroalimentación del mercado externo e información de la competencia, dentro de un medio ambiente social, económico y político.

Dentro de la definición anterior es importante reconocer que existen diferentes procesos que se conjuntan para lograr los objetivos de la empresa, dentro de los cuáles la calidad no puede ser olvidada, ni tomada como un elemento poco sustentante.

Tomando en cuenta que el trabajo de calidad en toda compañía es una cuestión de organización y gestión, al igual que un compromiso por parte de directivos, mandos y colaboradores, este concepto debe establecerse como un elemento de la administración que debe encontrarse presente en todos los procesos que conforman la misma.

Por otro lado, la distribución se presenta como un factor que actúa en todas las organizaciones, ya que de él depende, muchas veces, la operación adecuada de la organización. Enfocándola como un proceso de la administración, puede afirmarse que de su adecuada planeación depende el mejoramiento y el logro de los objetivos de cualquier empresa.

De esta manera, los elementos que se han tratado a lo largo de los primeros capítulos de la presente tesis y los que se tratarán en la investigación de campo se refieren tanto a la distribución como a la calidad, tomando a esta última como la base sobre la que se deben definir los objetivos de cualquier compañía, ya que en el entorno competitivo en el que se vive en la actualidad, es importante considerar cualquier factor que suponga el crecimiento y el éxito de la organización.

Aún cuando es posible afirmar que la obtención de ganancias es el fin último de cualquier empresa, los pasos para lograrlo deben ser consideradas con la importancia de que ellas son las que la van a llevar a su objetivo, de manera que la distribución posee una importancia fundamental dentro de los sistemas administrativos.



Por lo anteriormente expuesto, el problema a investigar en la presente investigación de campo se refiere a:

*Conocer, identificar y determinar los factores que intervienen en la calidad de los procesos de distribución.*

## **5.2 Justificación**

La justificación del presente tema queda planteada en el hecho de que la tarea administrativa se integra de varios procesos, dentro de los cuáles pueden mencionarse la producción, compras, mercadotecnia, personal y finanzas, las cuáles se agrupan bajo áreas propias de trabajo. Sin embargo, la búsqueda de la calidad es un objetivo inherente al que debería llegar cualquier empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, la presente tesis, conjuntamente con la investigación de campo que se establecerá en el presente capítulo, contemplará la importancia del proceso de distribución dentro de los diferentes sistemas que integran a cualquier empresa, con el fin de especificar los factores que integran al mismo, al igual que su funcionamiento en los resultados finales de la organización, tomando en cuenta éstos como la búsqueda de la calidad total en el servicio que presta la misma.

## **5.3 Objetivos**

### **5.3.1 Objetivo General**

Diseñar y exponer un sistema de distribución para una empresa en específico, que ejemplifique la importancia del mismo dentro de cualquier organización.

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Describir los diversos sistemas que operan dentro de una organización, para contar con un marco sólido en el que se ubique el concepto de distribución.
- Exponer el concepto de calidad, como un fin último al que debe aspirar cualquier empresa.
- Definir el proceso de distribución dentro de una empresa, tomando en cuenta los diferentes factores que intervienen en el mismo, al igual que las formas en que se puede desarrollar.

### 5.4 Hipótesis

Una hipótesis puede ser definida como el intento de explicación o respuesta provisional a un fenómeno, de manera que delimita el problema según sus elementos. Lo anterior queda comprendido dentro del contexto de una investigación como la que se presenta en esta tesis.

Dentro de la investigación en las ciencias sociales las hipótesis pueden clasificarse en cuatro tipos:

- **Hipótesis Nula:** es aquella que no establece diferencias significativas entre sus variables. Es aceptada o rechazada según los resultados que se obtienen y su aplicación ayuda a determinar diferencias en la investigación.
- **Hipótesis Conceptual:** se refiere a un resultado de las explicaciones teóricas expuestas.
- **Hipótesis de Trabajo:** puede reconocerse como la base de la investigación, es una explicación tentativa al fenómeno que se trata en la cuál se acepta el resultado de la misma, rechazando la hipótesis nula.

- **Hipótesis Alternativas:** además de contar con cualquiera de las anteriores, en algunos trabajos de investigación se suele insertar este tipo de hipótesis, con el fin de intentar explicar el fenómeno cuando la de trabajo se ha rechazado.

La presente tesis cuenta con una hipótesis de trabajo, especificada de la siguiente manera:

Si se integra a la distribución en los diferentes procesos que conforman los sistemas administrativos de cualquier organización, se logrará la calidad en el servicio.

Dentro de esta hipótesis se deben reconocer las variables de la mismas, mismas que integran y sustentan a la investigación en sí misma.

En este sentido es posible reconocer diversos tipos de variables:

- **Variable Independiente**, como los elementos manipulables, y **Dependiente**, como los cambios sufridos por esta manipulación.
- **Variable Inter**, que estudia simultáneamente varios grupos, e **Intra**, que puede estudiar al mismo grupo en varios periodos.
- **Variable Extraña**, que no es controlada pero influye en los resultados.
- **Variable Continua**, que asume cualquier valor numérico y cambia en cualquier cantidad, y **Discreta**, que tiene valores numéricos que no son susceptibles de cambio.

Ante todo es importante insistir en la relación entre variables, no en su causalidad.

En el caso de la presente investigación se tomará en cuenta la primera división de las variantes.

#### 5.4.1 Variable Independiente

Si se integra a la distribución en los diferentes procesos que conforman los sistemas administrativos de cualquier organización.

#### 5.4.2 Variable Dependiente

Se logrará la calidad en el servicio.

### 5.5 METODOLOGÍA

En la presente tesis se utilizaron las técnicas de investigación bibliográfica y de campo, debido a que se requería conocer los factores teóricos que determinan a la distribución como medio para alcanzar la calidad y, por otro lado, las opiniones de los profesionales en el área, para confrontar la teoría con la práctica.

La investigación bibliográfica es aquella técnica en donde se utilizan documentos, reconocidos como todos aquellos escritos que pueden servir como instrumentos de la misma.

La investigación de campo, por su parte, es aquella técnica que utiliza como fuentes informativas las opiniones personales de cierto universo de la población.

En cuanto al método utilizado en la presente investigación, éste ha sido el analítico, el cual distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de esos elementos por separado.

Este método se apoya en el uso de la investigación documental, que integra bibliografía de libros, documentos y tesis, hemerografía basada en revistas y periódicos e, incluso, diferentes tipos de información como puede ser los encontrados dentro de los medios electrónicos como Internet; todo este proceso incluye el nivel de la investigación

exploratoria, en donde se realizará un análisis de contenido de las diferentes partes de los documentos que se están revisando de acuerdo con categorías preestablecidas, con el fin de determinar los puntos más importantes del mismo.

El nivel exploratorio se utilizó con el fin de dar los pasos preliminares para destacar las principales facetas de la distribución, tema principal de la tesis, ya que por medio de ella se podrían conocer tanto su situación en la administración como las consecuencias en la calidad que la misma plantea.

Posteriormente se procedió a la síntesis o reunión de datos, es decir el método sintético, el cuál consiste en reunir los diversos elementos que se han analizado anteriormente. En general, análisis y síntesis son dos fases que se complementan en la presente investigación.

A partir del método sintético se procedió a aplicar el nivel de investigación descriptivo, al momento en que los datos obtenidos se exponen tanto en el cuerpo de la presente tesis como en sus conclusiones.

Dicho nivel descriptivo se utilizó con el fin de especificar los elementos que componen al proceso de distribución y las cualidades que determinan la calidad que se puede obtener por medio del mismo.

Para ello se aplicó una investigación de campo, basada en la utilización de la observación y la aplicación de entrevistas.

Dicha investigación fue llevada a cabo en dos etapas.

La primera tuvo como campo de acción a la empresa Génesis Electrónica y durante ella se utilizó la observación, como base para determinar las necesidades específicas para la realización de un sistema de distribución.

En la segunda etapa se utilizó la entrevista. El campo de acción de ésta fue más amplio, ya que, como se observará más adelante, el universo estuvo conformado por personas que fungen como directores de empresas.

Lo anterior implicó que se contaran con entrevistas en diversas empresas, ya que no es posible contar con una muestra representativa en una sola compañía. Por ello, se seleccionaron aquellas organizaciones que presentaran interés por la calidad y que se encontraran en el segmento de pequeñas y medianas empresas, para así contar con características similares a las que presenta Génesis Electrónica.

### 5.5.1 Observación

De manera general se utilizó una observación analítica, en la cuál se buscó establecer los factores que intervienen en el proceso de distribución de manera sistemática, para obtener conclusiones acerca de la manera en la que estos afectan directamente a la empresa.

En este punto es importante establecer que se utilizó una observación de tipo participante, debido a que el sustentante ha participado de manera activa dentro del grupo estudiado, es decir la empresa en la que se aplica la proposición del sistema de distribución.

Para completar dicha observación se tomó en cuenta la descripción genérica de la empresa, mencionada ya en el capítulo anterior, conjuntamente con el sistema de distribución que se utiliza en la misma.

### 5.5.2 Entrevista

Por otro lado, como ya se mencionó, para la presente investigación de campo se utilizó, como instrumento de la misma, la técnica de la entrevista, la cuál se basa en la relación personal entre el entrevistado y el entrevistador. Aún cuando podría parecer sólo un cuestionario, esta herramienta presenta una mayor flexibilidad en su aplicación, pudiendo realizarse cambios en la forma de las preguntas, más no en su fondo.

Así pues, se realizó una entrevista estructurada, en la que se contó con una forma impresa que fue llenada a medida en que avanzaba la misma. Es importante recalcar que

dentro de ella se tomó en cuenta que en las respuestas no debe influir la opinión del entrevistador.

Es importante recalcar que la utilización de este tipo de herramienta implica la selección de un universo, dentro del cuál se debe escoger una muestra que lo represente.

### *5.5.2.1 Muestreo*

Para realizar una investigación de campo es importante tomar una muestra de un universo determinado que sea representativa. Este tipo de muestreo se clasifica en diversas divisiones, dentro de las cuáles las que afectan a la presente tesis son las siguientes:

**Aleatorio al azar:** en este muestreo todos los miembros de una población determinada tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la investigación.

**Estratificado:** en este muestreo se divide a la población en estratos o categorías y aún cuando es más homogéneo presenta el problema de que el grado de error es más alto.

**Propositivo:** en este tipo no es necesario que la muestra represente al total de la población, ya que se presenta como una proposición establecida por el autor de la investigación.

**De cuota:** este tipo de muestreo estratifica a la población, determinando su número en cada uno de los factores que se deben investigar.

En la presente investigación se utilizó un tipo de muestreo propositivo, considerando que el 25% del universo total, determinado en 50 personas, es representativo.

Lo anterior se concluyó en base a la homogeneidad laboral que presentan los integrantes de dicho universo.

Las características que presenta la muestra son las siguientes:

- Nivel socioeconómico ubicado en las clases alta y alta media.
- Nivel laboral alto, identificado a nivel directivo.
- Campo laboral ubicado en pequeñas y medianas empresas.

La importancia de este muestreo se resume en la capacidad que tienen los entrevistados para tomar decisiones, como la de implementar un sistema de distribución para mejorar la calidad en la empresa en que laboran.

### 5.2.2.2 *Universo*

Un universo puede definirse como el conjunto de individuos que forman el grupo de interés para una investigación determinada. Lo anterior podría parecer más simple de lo que es en realidad, ya que debe considerarse que en las ciencias sociales el total de ella no es estable.

El universo de la presente investigación quedó conformado por 50 directores de pequeñas y medianas empresas.

Como ya se mencionó, la muestra tomada para la presente investigación fue conformada por el 25% del total del universo.

Los criterios para seleccionar al mismo fueron los siguientes:

- Tomando en cuenta el objetivo de la presente investigación, el universo a tratar se compondrá por directores de empresa, quienes podrán dar respuestas objetivas y útiles acerca de la distribución y su distribución con la calidad, ya que son ellos los responsables del éxito de la empresa.
- No se contemplaron factores como edad o sexo, sino que se basó en el puesto que ocupan las personas dentro de una compañía, en base a ello, fue posible determinar que la clase socioeconómica de este universo se compuso por clase media alta y alta. Como ya se especificó, este factor es el más importante, al considerar que los altos



mandos de la empresa son los encargados de su planeación y control, puntos esenciales en el proceso de distribución.

- Tomando en cuenta lo anterior, dicho universo quedó conformado por cincuenta personas, distribuidas de manera equitativa entre directores pertenecientes a alguna empresa y directores generales.
- Para conformar dicho universo no se establecieron factores específicos en cuanto al tipo de empresa en particular, por considerarse que la heterogeneidad de las mismas lograrían una cascada de opiniones más amplia y completa.

Es importante mencionar que la limitación en el número del universo se debe, principalmente, a la situación económica prevaleciente en el país, la cuál no arroja un número importante de individuos que tengan los puestos establecidos en los requisitos del universo.

### 5.5.2.3 Procedimiento

Para poder realizar esta investigación de campo se procedió de la siguiente manera:

- Primeramente, se consiguieron los datos de 50 directores de pequeñas y medianas empresas; en ellos se recabaron elementos como características del puesto, número de empleados a su cargo y responsabilidades dentro de su empresa, además de su teléfono.
- En base a ello, se optó por seleccionar a 13 de estos directores, tomando en cuenta que el 25% aspirado daba un número vago de 12.5, por lo que dicha cifra fue redondeada.
- Habiendo seleccionado esta muestra, se prosiguió con la realización de los contactos, observando durante ella una gran disponibilidad por parte de los candidatos.
- Todos los candidatos contestaron afirmativamente a la petición de una cita para realizar la entrevista, pidiendo que fuese hecha en el domicilio de su empresa. Al realizar dichas citas, fue posible encontrar un entusiasmo especial para ayudar a realizar una investigación que serviría para un trabajo de titulación.
- Las entrevistas fueron realizadas, previa cita, durante un lapso de dos semanas; hubo algunas dificultades de horario, ya que el sustentante tuvo que organizar sus tiempos laborales a razón de dichas citas.
- Una ventaja encontrada fue la simplicidad de las preguntas y su corto tiempo de respuesta, con lo que se logró que las entrevistas fueran simples y rápidas.
- No se encontró ninguna dificultad en su realización, todos los entrevistados contestaron clara y llanamente las preguntas, independientemente del giro al que perteneciera su empresa.

### 5.5.3 Formato para entrevista

Para conformar el formato final para la entrevista se realizó una “prueba piloto”, o aplicación previa, con el fin de conocer la consistencia de las preguntas formuladas.

Dicha prueba fue aplicada a 5 personas; de los resultados de la misma se desprendió el formato que se presenta a continuación: (cabe mencionar que los primeros cuatro reactivos se refieren sólo a preguntas de carácter informativo, siendo las siguientes las más importantes para la investigación)

Nombre:

Empresa:

Giro de la Empresa:

Puesto que ocupa:

1. Para usted ¿Qué es la distribución?
2. ¿Qué importancia tiene la distribución dentro de los procesos administrativos de su empresa?
3. ¿Qué procesos administrativos se toman en cuenta en su empresa para alcanzar la calidad?
4. ¿Considera que la distribución tiene una relación directa con la calidad de su empresa?
5. ¿Consideraría necesaria la implantación de un modelo de distribución como medio para alcanzar la calidad en su empresa?

## **5.6 Análisis e Interpretación de Resultados**

El análisis de los resultados obtenidos en las entrevista será presentado a manera de gráficas, por ser consideradas éstas el medio más explícito para su posterior interpretación.

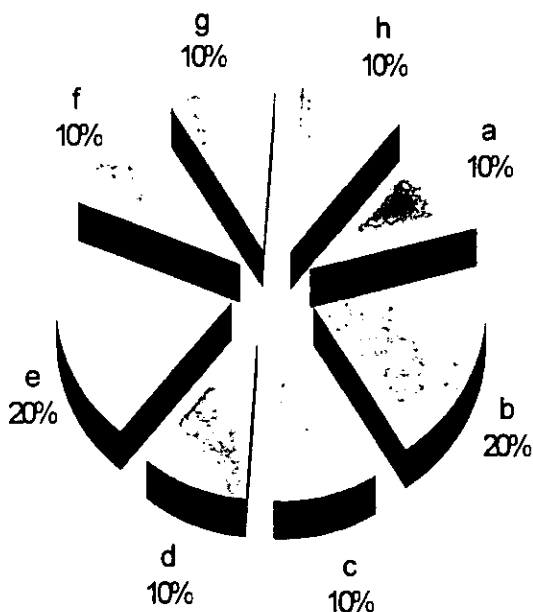
Es importante mencionar que dentro de los reactivos, al estar constituidos por preguntas abiertas, se consideraron diversos indicadores con el fin de conformar patrones específicos, los cuáles quedarán establecidos en las gráficas correspondientes a cada pregunta, dependiendo de la respuesta expuesta por cada entrevistado.

## 5.6.1 Reactivo 1

CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN

Indicadores:

- |  |   |
|--|---|
| a) Repartición de productos            | e) Hacer llegar el producto al cliente                        |
| b) Repartición del trabajo             | f) Manejo de mercancías                                       |
| c) Forma de valorar mercancías         | g) Culminación adecuada del proceso de venta                  |
| d) Repartición de materiales y tiempos | h) Actividad que recae en todos los movimientos de la empresa |



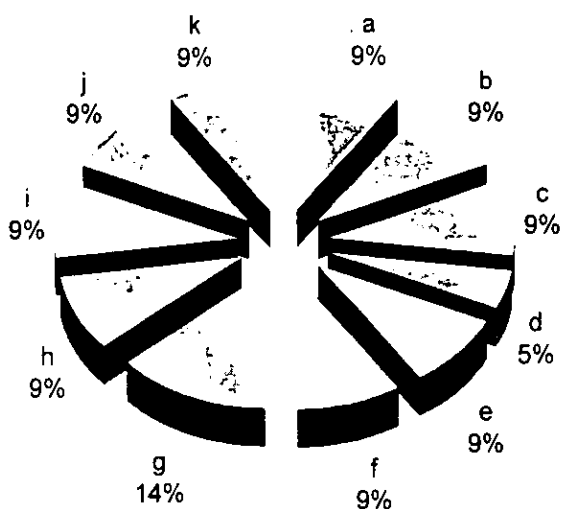
El 20% de los entrevistados indicaron como concepto de distribución la repartición de trabajo, mientras que otro 20% lo identificó como el manejo de mercancías.

## 5.6.2 Reactivo 2

IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN

Indicadores:

- |  |  |
|--|--|
| a) Medio para alcanzar objetivos                   | g) Medio para lograr un mejor funcionamiento           |
| b) Medio para obtener mejores resultados           | h) Medio para mantener al cliente                      |
| c) Aprovechamiento de tiempo hora-hombre           | i) Primordial para una buena venta                     |
| d) Control y distribución de costos                | j) Básico para cualquier empresa                       |
| e) Instrumento de medición para entradas y salidas | k) Medio para canalizar el producto de forma inmediata |
| f) Medio para equilibrar cargas de trabajo         |  |



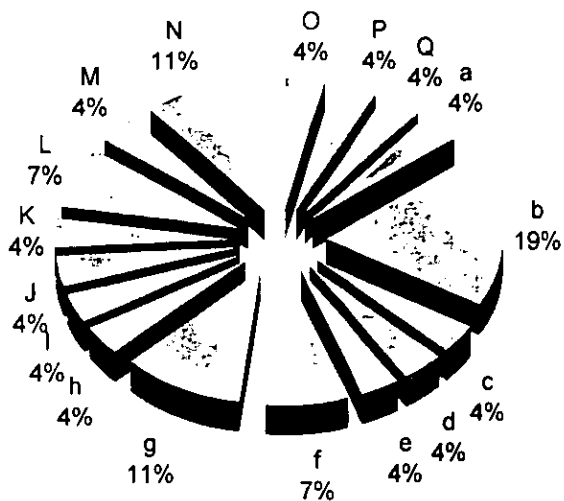
El 14% de los entrevistados le da importancia a la distribución, como medio para lograr un mejor funcionamiento de la empresa en la que laboran.

## 5.6.3 Reactivo 3

PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA ALCANZAR LA CALIDAD

Indicadores:

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| a) Normas y reglamentos                     | b) Capacitación                     |
| c) Metas con tiempos                        | d) Cumplir con tiempos establecidos |
| e) Conocimiento de los elementos de calidad | f) Motivación del personal          |
| g) Supervisión                              | h) Organización                     |
| i) Trabajo en equipo                        | j) Producción                       |
| k) PEPS                                     | l) Atención al cliente              |
| m) Control de distribución                  | n) Distribución                     |
| o) Procesos bancarios                       | p) Costos de distribución           |
| q) Compras y ventas                         |                                     |



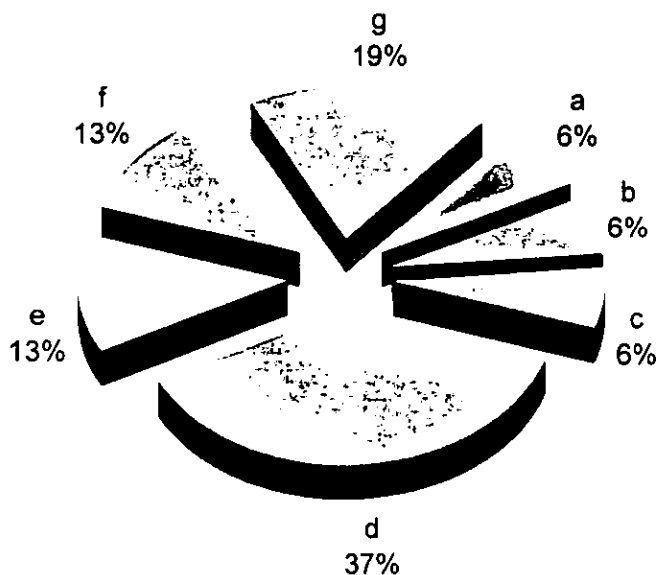
El 11% identificó a la distribución dentro de los procesos administrativos para alcanzar la calidad, mientras que otro 11% reconoció a la supervisión dentro de los mismos.

## 5.6.4 Reactivo 4

RELACIÓN DISTRIBUCIÓN - CALIDAD

Indicadores:

- |                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| a) Última herramienta de la empresa | b) Imagen de la empresa |
| c) Metas de venta                   | d) Parte de la calidad  |
| e) Servicio                         | f) Producto             |
| g) Básica en la empresa             |                         |



El 37% de los entrevistados reconocieron a la distribución como parte de la calidad, dándole una importancia primordial en la obtención de la misma.



## 5.6.5 Reactivo 5

NECESIDAD DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Indicadores:

a) Si (para mejorar la empresa)

b) No (miedo al cambio)



El 73% indica que sí necesita de un sistema de distribución para mejorar a la empresa en que labora.

## CONCLUSIONES

A lo largo de la presente tesis se han expuesto las bases teóricas sobre las que descansa la tarea administrativa del proceso de distribución.

De esta forma, el marco teórico referente a la administración arroja las siguientes conclusiones:

- 1°. La tarea administrativa está compuesta por procesos específicos que abarcan todas las tareas que se debe llevar a cabo dentro de cualquier organización.
- 2°. Dichos procesos han sido identificados como previsión, planeación, organización integración y control, conformándose dentro de un desarrollo lógico.
- 3°. Cualquier proceso administrativo tiene como fin último el desarrollo de la empresa y la planeación es el concepto que más repercute en el crecimiento y desarrollo de la misma.
- 4°. Las políticas y los procedimientos son indispensables para el buen funcionamiento de cualquier organización.
- 5°. Con la evolución del pensamiento administrativo, la teoría general de sistemas se presenta como una de las herramientas más útiles para el administrador.
- 6°. Los sistemas de información son los más representativos del ordenamiento de las áreas y procesos de la empresa.

Por su parte, con la investigación expuesta referente al concepto de calidad, puede concluirse que:

- 1°. La calidad no sólo se refiere al producto, sino también a los servicios que ofrece cualquier empresa.
- 2°. Existen clientes internos y externos. Cada miembro de la organización debe ser considerado como uno de ellos.
- 3°. La calidad se basa en el servicio y la atención al cliente, no sólo en el área de producción.
- 4°. Para que la calidad se integre en la empresa, es indispensable la apertura al cambio.

Por otra parte, la relación entre distribución y calidad arroja las siguientes conclusiones:

- 1°. Dentro de la distribución aparece el término de logística, como una rama que sistematiza y conjunta a este proceso.
- 2°. Con la logística de distribución, la excelencia de la empresa es más palpable, como en el ejemplo de la cadena de suministros.
- 3°. Para alcanzar la calidad, la empresa debe de tomar en cuenta a la distribución dentro de los procesos de integración y control.

La investigación de campo, por su parte, arrojó resultados importantes, los cuáles se pueden apreciar en las siguientes conclusiones:

- 1°. En la práctica administrativa, el concepto de distribución es tomado tanto en funciones, empleados y trabajo, como en producto.
- 2°. Como proceso, la distribución es valorada con una cierta importancia, pero sólo las empresas comercializadoras la toman en cuenta como un proceso indispensable para alcanzar la calidad.
- 3°. Los procesos administrativos no se encuentran bien definidos por lo que, en ocasiones, la distribución no es tomada como tal.
- 4°. La distribución, en su mayoría, es contemplada como un elemento de la calidad y no como un medio para alcanzarla.
- 5°. Aún cuando la idea de cambio es aceptada por la mayoría, todavía existe un cierto sector que no la considera como medio para alcanzar la calidad.

Con las conclusiones expresadas con anterioridad es posible afirmar que, en efecto, si se integra a la distribución en los diferentes procesos que conforman los sistemas administrativos de cualquier organización se puede lograr la calidad en el servicio, lo cuál confirma la hipótesis manejada en la presente tesis.

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN PARA  
GÉNESIS ELECTRÓNICA**

La presente propuesta expone y sustenta el objetivo principal de la tesis que se ha expuesto hasta el momento. En él se abarcarán los puntos requeridos para el establecimiento de un sistema de distribución que determine la calidad de cualquier organización.

### **A) Universo de Trabajadores en el Área de Distribución**

Como quedó especificado en los objetivos específicos de la empresa y en sus políticas, el área de distribución constituye un elemento importantísimo dentro de Génesis Electrónica, siendo ésta una de las bases para su éxito. Es por ello que, a lo largo de este tema, se tratará a fondo la forma en que ésta se encuentra organizada, tomando en cuenta a las personas que laboran en ella y a los procedimientos que deben seguirse durante su actividad.

En este punto es importante recalcar que cualquier empresa comercializadora debe reforzar el área de distribución para alcanzar los resultados esperados. Es por ello que en esta zona se encuentra concentrado el objetivo primordial de la empresa, por lo que todas sus áreas terminan relacionándose con ella.

Dentro del universo total de trabajadores de Génesis Electrónica, el área de distribución aparece con elementos humanos específicos, que realizan funciones complejas, de manera que aún cuando su número es pequeño, sus capacidades determinan el buen funcionamiento de la organización.

Así pues, el universo de trabajadores de esta área se traduciría en el 20% de la población total de la empresa, siendo conformado por las siguientes personas:

- ⇒ 1 Gerente de Distribución.
- ⇒ 1 Jefe de Almacén.
- ⇒ 1 Sub-Jefe de Almacén.
- ⇒ 1 Auxiliar contable.
- ⇒ 1 Operadora de computadora.
- ⇒ 4 Choferes.
- ⇒ 7 Ayudantes de almacén.

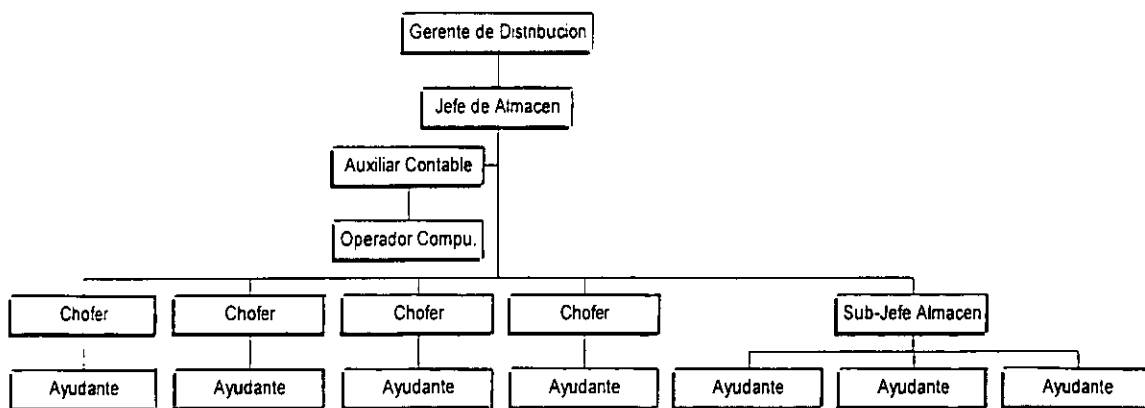
## B) Organigrama y Funciones del Área de Distribución

En el presente tema se contemplarán las funciones de cada una de las personas que laboran en el área de distribución de Génesis Electrónica, en base a los procedimientos que integran cada uno de los procesos manejados por esta área.

De igual manera, se expondrá el organigrama del área, para dejar estipulados los puestos y jerarquías sobre las que organizan las políticas y procedimientos.

Como se podrá observar más adelante, las funciones del personal encargado de la distribución de Génesis Electrónica son determinadas por cuatro procedimientos, en los cuáles se resume la actividad general de dicha área.

⇒ ORGANIGRAMA





## ⇒ PROCEDIMIENTO PARA LA PROGRAMACIÓN DE EQUIPOS A SOLICITAR AL PROVEEDOR

En este procedimiento, las funciones del Gerente son las siguientes:

1. Solicita mensualmente a los clientes (distribuidores y tiendas) le entreguen formato de programación de compras.  
  
En este formato el cliente informa a la bodega el pronostico de compras para el mes siguiente y un estimado para los tres meses posteriores.  
  
Esto se lleva a cabo durante la ultima semana de cada mes.
2. Firma de acuse en la copia y la devuelve al distribuidor.
3. Elabora la "Programación de Compras", referente a la bodega, de acuerdo con las ventas realizadas directamente.
4. Revisa los reportes de los clientes, consultando en la computadora la estadística de ventas por cliente.
5. Si en su opinión, de acuerdo con la estadística de venta de cada punto, es necesario hacer alguna corrección por que este haya solicitado cantidades mayores o menores, lo anota en el formato de programación.
6. Comunica al cliente las modificaciones efectuadas, y en caso de que este le de alguna razón para que se respete la programación original, no lo corrige.
7. Consolida las programaciones de compras de todos los clientes, incluida la bodega, obteniendo así la programación a solicitar.
8. Consulta en la computadora, la existencia disponible en almacén y determina si en función de ésta hace alguna corrección a la programación a solicitar.
9. Elabora un Programa de Equipo en Consignación, el cual comprende las cantidades consolidadas, mas o menos las correcciones que en su caso haga en función de las existencias.

10. Envía por fax, al proveedor el programa consolidado.
11. Confirma via telefónica que el programa haya sido recibido, solicitando le informen las fechas de envío de los equipos.
12. Anota en el programa las fechas de envío prometidas.
13. Guarda el programa en espera de la llegada del equipo.
14. Cuando llega el camión con los equipos, revisa la remisión que ampara el embarque contra el programa.
15. De haber alguna diferencia, la aclara comunicándose telefónicamente con el proveedor.
16. Solicita al almacenista que atienda al chofer para la recepción de los equipos y archiva la programación.

### ⇒ Procedimiento para la Recepción de Equipos del Proveedor

En la recepción de equipos, el Almacenista tiene las siguientes funciones:

1. Atiende al chofer del camión que llega con el equipo.
2. Solicita al chofer la remisión que ampara el embarque.
3. Consulta con la operadora de la computadora, si le fue transmitido el archivo con los datos de la remisión de que se trata.
4. De acuerdo con el volumen, decide si le conviene utilizar el archivo o leer las etiquetas directamente de la mercancía, para la elaboración de la nota de entrada.
5. Verifica físicamente que la mercancía que va a entregar el chofer coincida en números de serie con lo anotado en la remisión.
6. Si no es así, hace las aclaraciones que procedan hasta asegurarse de recibirlo correctamente.
7. Si en el camión no se encuentran las series remisionadas, no puede recibir los equipos y deberá comunicarlo al Gerente para recibir instrucciones.
8. De encontrar todo correcto, entrega a la operadora de la computadora, la remisión.
9. Con base en la remisión y de acuerdo con las instrucciones que reciba del almacenista, elabora la nota de entrada al almacén, por concepto de la mercancía recibida.
10. Captura todos los datos que le solicitan las pantallas respectivas.
11. Imprime la nota de entrada.
12. Anexa la remisión a la nota de entrada y la entrega al auxiliar contable.

Al llegar a este punto, el Auxiliar Contable realiza lo siguiente:

13. Revisa que la nota de entrada se haya elaborado correctamente y la firma de recibido de conformidad.
14. Entrega la nota de entrada al almacenista.

Por su parte, el Almacenista:

15. Revisa la nota de entrada y en su caso firma de recibido de conformidad.
16. Firma también en la remisión y entrega una copia al chofer.
17. Entrega al auxiliar contable el original de la nota de entrada con la remisión anexa y la copia "contabilidad" de la nota de entrada.
18. Archiva la copia "almacenista" de la nota de entrada.
19. Coloca los equipos en su almacén, teniendo cuidado de guardar al fondo los que está recibiendo, de tal manera que queden al frente los que ya tiene en existencia.

Esto es muy importante, ya que deben surtirse primero los mas antiguos, debido a que la garantía surte efecto a partir de la fecha de envío del equipo.

Al terminar este proceso, el Auxiliar Contable:

20. Archiva la copia "contabilidad" de la nota de entrada.

## ⇒ PROCEDIMIENTO PARA EL TRASPASO DE EQUIPOS A OTRAS BODEGAS DEL GRUPO.

En el traspaso de equipo a otras bodegas el Gerente debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Recibe telefónicamente, solicitud de alguna otra bodega, para el traspaso de equipos.

La solicitud puede ser también por escrito vía fax o E-Mail.

2. Consulta en la computadora las existencias disponibles de los equipos que le están requiriendo, para asegurarse de que puede efectuar al traspaso.
3. Ordena a la operadora de la computadora emita Nota de Salida por Traspaso a Bodegas.

Es muy importante considerar que la Nota de Salida debe elaborarse precisamente en el momento en que se va a realizar físicamente el traslado de la mercancía.

Por su parte, la Operadora de la Computadora:

4. Con base en las instrucciones del Gerente elabora en la computadora la Nota de Salida por Traspaso a Bodega, capturando todos los datos que le solicita la pantalla respectiva.
5. Recaba firma de visto bueno del Gerente o del Auxiliar contable, en todos los ejemplares de la nota de salida.
6. Turna la nota de salida en todos sus ejemplares, al almacenista.

El Almacenista debe cumplir con lo siguiente:

7. Separa los equipos que va a entregar según lo indicado en la nota de salida.

Al efectuar el surtido, se asegura de estar entregando los equipos con mayor antigüedad, que de acuerdo con la colocación en su almacén deben ser los que se encuentran al frente.

8. Lee las series con lector de código de barras grabándolas en su terminal portátil.
9. Entrega a la operadora de computadora la terminal portátil, con las series leídas y la nota de salida correspondiente.

Al cumplir con lo anterior, la Operadora de Computadora:

10. Con base en el archivo de la terminal portátil, elabora anexo de la nota de salida, de acuerdo con lo solicitado por la pantalla del sistema.
11. Entrega al almacenista la nota de salida y el anexo de todos sus ejemplares.

De nueva cuenta el almacenista :

12. Entrega al chofer del camión que va a realizar el traslado los equipos, recabando firma de recibido en la nota de salida y del anexo.

Si el camión va a entregar equipos a varias bodegas, aclara al chofer que es muy importante que no se revuelvan, ya que tiene que dejar en cada una precisamente las series indicadas en el anexo de la nota de salida.

13. Entrega al chofer original y copia "chofer" de la nota de salida y del anexo.

14. Conserva para su archivo la copia "almacén" de la nota de salida y del anexo.
15. Entrega a la operadora de la computadora el ejemplar "contabilidad" de la nota de salida y del anexo.

Con estos documentos, la Operadora de Computadora:

16. Archiva el ejemplar "contabilidad" de la nota de salida y del anexo.
17. Envía a la bodega receptora, en forma electrónica, el archivo que contiene las series de los equipos amparados por la nota de salida.

Por su parte, el Chofer debe:

18. Entregar en la bodega que corresponda los equipos con el original de la nota de salida y del anexo.
19. Recaba firma de recibido en el ejemplar "chofer" de la nota de salida y del anexo y los conserva como comprobante de haber entregado la mercancía.

Por último, la función de la Bodega Receptora es la siguiente:

20. Recibe los equipos que le esta traspasando otra bodega y procede a darles entrada.

## ⇒ PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DE EQUIPOS AL CLIENTE

En la entrega de equipos el Almacenista cumple con las siguientes funciones:

1. Con base en las copias "almacén" de las facturas, procede a separar los equipos que va a entregar.

Al efectuar el surtido, se asegura de estar entregando los equipos con mayor antigüedad, que de acuerdo con la colocación en su almacén deben ser los que se encuentran al frente.

2. Por cada factura, lee las serie de los equipos con lector de código de barras, grabándolas en su terminal portátil.

En la terminal portátil, a cada archivo se le registra el número de factura como referencia.

3. Entrega a la operadora de computadora la terminal portátil, con los archivos de las series leídas y los ejemplares "almacén" de las facturas y relaciones a que corresponden.

Al recibir estos documentos el Operador de Computadora:

4. Con base en los archivos de la terminal portátil, elabora Orden de Salida de equipo.

El sistema, le solicita en pantalla los datos de la factura a que corresponde los equipos.

5. Recaba firma de visto bueno del Gerente o del Auxiliar Contable.
6. Entrega al almacenista las copias "almacén" de las facturas y relaciones de las mismas.



Por su parte, el Almacenista:

7. Entrega al cliente los equipos solicitados, recabando firma de recibido en todos los ejemplares de cada una de ellas.
9. Archiva el ejemplar "almacén" de las ordenes.

Por último, el Operador de Computadora:

10. Archiva el original de las ordenes, para cualquier aclaración o consulta posterior.

## BIBLIOGRAFÍA

**Libros**

1. MERCADO H., Salvador.  
Administración de Medianas y Pequeñas Empresas. Ed. Pac. México, 1995.
2. REYES Ponce, Agustín.  
Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Ed. Limusa. México, 1992.
3. SENN, James A.  
Análisis y diseño de sistemas de información. Ed. Mc Graw Hill. México. 1991.
4. ZEITHAML Valerie A.  
Calidad total en la gestión de servicios Díaz de Santos, Madrid 1993.

**Documentos**

1. BROWN, Andrew.  
Gestión de la atención al cliente. S/F
2. CROSBY, F.  
Hablemos de Calidad. S/F.
3. FERRER García, Julián.  
Información y Organización. Sistemas de Información ambiental. 1998.
4. HUERTA Moreno, Ma. Guadalupe.  
Desarrollo productivo y pensamiento administrativo. UAM-A. México, 1998.
5. ISHIKAWA.  
¿Qué es el control total de la calidad?. S/F.

6. ISHIKAWA, Kaoru.  
Desarrollo de la calidad. 1998
7. JURAN TRILOGÍA.  
Introducción a la planificación de la calidad. S/F
8. KIEKTIK, Mario Lucas.  
Los seis pasos del control. 1998.
9. Ley Federal del Trabajo.
10. LOPEZ Quijas, Héctor.  
El Sistema de Calidad ¿Una forma de Trabajo? 1998.
11. PETERS, Tom.  
Los diez atributos de la calidad. 1998.
12. SECOFI  
NORMA OFICIAL MEXICANA Clasificación Comercial 1. S/F
13. SENLLE, Andrés.  
Calidad total en los servicios y en la administración pública. S/F

### **Revistas**

1. PARASURAMAN A.  
Customer-oriented Corporate cultures are crucial to services Marketing success. The Journal of Services Marketing. USA, 1987.
2. SIEBOLD, Martin.  
Administración del servicio. IESC No. 1, Julio, 1997.