



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

***“PROPUESTA DE UN MANUAL DE OPERACIONES PARA LA  
MEJORA DEL SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE EXTERNO EN  
KIMBERLY CLARK DE MEXICO”***

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

**ALEJANDRA HERNANDEZ PALOMINO**

**SILVIA IVETH MEJIA LUGO**

**YANED ABELDAÑES TAPIA**

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

**CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO 2004**



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.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
 AVENIDA DE  
 MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlan

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de: Tesis

"Propuesta de un Manual de Operaciones para la Mejora del Servicio  
 de Autotransporte Externo en Kimberly Clark de México".

que presenta la pasante: Alejandra Hernández Palomino  
 con número de cuenta: 9328727-4 para obtener el TITULO de  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Mayo de 2004.

<b>PRESIDENTE</b>	L.A.E. <u>Francisco Ramírez Ornelas</u>	
<b>VOCAL</b>	M.A. <u>Sandra Luz González López</u>	
<b>SECRETARIO</b>	L.P. <u>Miguel Rojas Vázquez</u>	
<b>PRIMER SUPLENTE</b>	M.A. <u>Rodolfo Rojas Tovar</u>	
<b>SEGUNDO SUPLENTE</b>	L.A.E. <u>Luis Roberto Guanes García</u>	



SECRETARÍA NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES  
ASUNTO. VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlan

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de: Tesis  
"Propuesta de un Manual de Operaciones para la Mejora del Servicio de Autotransporte Externo en Kimberly Clark de México".

que presenta la pasante: Silvia Iveth Mejía Lugo  
con número de cuenta: 9205546-3 para obtener el TITULO de  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Mayo de 2004

**PRESIDENTE** L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas

**VOCAL** M.A. Sandra Luz González López

**SECRETARIO** L.P. Miguel Rojas Vázquez

**PRIMER SUPLENTE** M.A. Rodolfo Rojas Tovar

**SEGUNDO SUPLENTE** L.A.E. Luis Roberto Guanes García



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN  
ASUNTO VOTOS APROBATORIOS



**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlan

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de: Tesis

"Propuesta de un Manual de Operaciones para la Mejora del Servicio de  
Autotransporte Externo en Kimberly Clark de México".

que presenta la pasante: Yaned Abeldañes Tapia  
con número de cuenta: 9203067-5 para obtener el TITULO de  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Mayo de 2004

PRESIDENTE L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

VOCAL M.A. Sandra Luz González López

SECRETARIO L.P. Miguel Rojas Vázquez

PRIMER SUPLENTE M.A. Rodolfo Rojas Tovar

SEGUNDO SUPLENTE L.A.E. Luis Roberto Guanes García.

*Agradecimientos*

*A Dios*

Por ese regalo tan maravilloso de la vida,  
Por ser la luz que guía mis pasos,  
Por la fuerza en los momentos mas difíciles,  
Por que nunca me has abandonado,  
Gracias Padre, por la oportunidad para alcanzar mis sueños.

*A mis Padres*

Por su paciencia y comprensión,  
Por el consejo y regaño oportunos,  
Por inculcarme valores firmes y enseñarme el coraje para alcanzar cada sueño,  
Por apoyarme en cada una de mis decisiones,  
Por ser mi mejor ejemplo e impulsarme a seguir adelante,  
Por que este momento sin ustedes nunca hubiera llegado.  
Gracias por creer en mi. Los amo.

*A mis hermanos*

Por que se que cuento con ustedes por siempre,  
Por su cariño, paciencia y apoyo  
Por que a su lado nunca dejare de ser niña,  
Por que también son parte de mis sueños.  
Alma, Juan, Jorge los quiero mucho.

*A mi familia*

Por que nunca dejaran de ser parte de mi vida,  
Por que cuando los necesite estuvieron ahí,  
Por seguir a mi lado pese a la distancia.  
A Sebastián por ser el rayo de luz que alegra nuestra casa.  
Gracias especialmente a la Familia Salgado Tovar por todo su amor y apoyo.

*A la Vida*

Por poner en mi camino personas tan especiales,  
Por dejarme compartir con ellos los mejores momentos,  
Por que a su lado disfrute una de las mejores etapas de mi vida.  
Especialmente a Enrique por ser parte de mi, por su cariño y apoyo incondicional,  
Por sus palabras y aliento que me impulsan a seguir adelante. Te quiero mucho.  
A mis Amigos por que siempre los voy a llevar en mi corazón.  
Yanis, Ceci, Isra, Caty, Lalo, Silvia, Ger. Por siempre Gracias.

*Agradecimientos*

*A Dios*

Por llenar mi vida de bendiciones, por darme aliento, fuerza y sabiduría para lograr mis metas, por regalarme la oportunidad de conocer a las mejores personas en los mejores momentos, Por vivir a mi lado y nunca dejarme sola. Gracias Padre Eterno.

*A mis Padres*

Por enseñarme el valor de la vida, por encaminar mis esfuerzos, por que con su ejemplo aprendí la diferencia entre lo bueno y lo malo. Ustedes me dieron mis valores y han formado mi carácter,  
Por que nunca supe lo que era estar sola y han hecho de mi una mujer llena de fuerza y valentía para enfrentar la vida,  
Por que me enseñaron a concluir lo que he comenzado, el mayor pago a su esfuerzo, es lo que hoy consigo quizás no sea el más grande pero si es un muy importante trofeo. Los amo papas, Gracias.

*A mis Hermanos*

Por tener esos inmensos corazones, por compartir mis alegrías y mis tristezas,  
Por enseñarme el valor de la gratitud al devolverme cada beso y abrazo con mas fuerza, por hacerme sentir orgullosa de pertenecer a nuestra familia,  
Por que el valor con que peleamos de niños ahora es el coraje con que nos apoyamos sin medida.  
Sol, Neto y Juanito, a pesar de la distancia siempre los llevo conmigo.

*A mi Familia*

Por que siempre acompañaron mi andar y estuvieron al pendiente de mis logros y necesidades, por que cuando vi alejarse mis sueños ustedes fueron mis guardianes y me devolvieron el aliento,  
Por que cuando mis ojos se cegaron y mis pies se elevaron ustedes me ayudaron a encontrar el camino y reconocer mis errores, por que sin sus enseñanzas probablemente no hubiera conocido la unión y el apoyo,  
Por que son eslabones de una cadena formada de luz y cariño a todos ustedes: Abuelitos, tíos, primos y sobrinos por su apoyo incondicional, Muchas Gracias.

*David*

Por tu cariño y comprensión, por ver en mi la necesidad de lograr me profesionalmente e impulsarme para conseguirlo,  
Por decirme las palabras exactas para no darle paso al cansancio o al fastidio por que siendo mi amigo y compañero me has brindado tu abrazo y tu fuerza para no desistir de mis sueños, A ti mi amor por que has estado a mi lado para la culminación de este logro dándome tu apoyo total.  
Por la presencia tan grande que tienes en mi vida. Gracias Mi Amor.

*Agradecimientos*

*A Dios*

Por darme la vida, su bendición,  
Por la oportunidad de llegar a este momento tan especial.

*A mis Padres*

Por guiarme en cada uno de los pasos que doy,  
Por alentarme en cada uno de mis sueños y metas,  
Por brindarme su apoyo incondicional en cada una de las decisiones tomadas,  
Por formarme como la persona que soy, por sus grandes consejos,  
Por estar conmigo en todo momento,  
Pero sobre todo por su amor y cariño a manos llenas. Gracias los adoro.

*A mis hermanos*

César, Dora Eli, Rocío y Marina,  
Por los buenos momentos que vivimos juntos,  
Por su apoyo, comprensión y amor. Gracias los amo.

*A mi familia*

Por que sé que a pesar de la distancia cuento con todos y cada uno de ustedes,  
Los quiero; Hugo César, Viridiana, César Armando y Dayanara, los adoro.

A esas grandes personitas que han compartido conmigo su tiempo y espacio:  
Juanita, Itzayana, Anahí, Ceci, Caty, Lalo y Silvia.  
En especial a ti Alita, amiga que ahí estas siempre en mis alegrías, en mis tristezas y en todo momento. Gracias. Los quiero.



## ***Reconocimientos***

### ***A la Universidad Nacional Autónoma de México***

Por cobijarnos como nuestra segunda madre,  
Por permitirnos pertenecer a las filas de la máxima casa de estudios de nuestro país,  
Por prepararnos y darnos las armas para poder desenvolvernos profesionalmente.

### ***A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4***

Por enseñarnos el valor de una educación,  
Por contagiarnos de la magia que nos impulso a conseguir nuestros sueños,  
Por apoyarnos cuando nuestras fuerzas se terminaban y levantarnos con mas animo.

### ***A nuestros Profesores***

Por ser la luz que nos acompaño en nuestro andar,  
Por brindarnos su tiempo y compartir su experiencia,  
Por contagiarnos del animo de ser mejores cada día,  
Por ayudarnos a conseguir este gran logro.  
En especial a nuestro Asesor L.A.E Francisco Ramírez Ornelas,  
Gracias a todos y cada uno de ellos.

## *Agradecimientos*

### *A nuestros Amigos*

Por que desde un principio formamos una familia,  
Por que nunca supimos lo que era la soledad o la falta de un hombro a nuestro lado,  
Por compartir todos aquellos momentos con los que aprendimos a valoramos mas que  
como amigos como hermanos,  
Por ser la barrera que hombro con hombro formamos inquebrantable en fuerza y cariño.

Todos han sido tan importantes que en nuestro corazón los llevaremos por siempre.

### ***Título de la Tesis***

Propuesta de un Manual de Operaciones para la mejora del Servicio de Auto transporte Externo en ***Kimberly-Clark de México.***

### ***Objetivo de la Tesis***

Optimizar la dinámica funcional de la Organización, regulando el Servicio de Autotransporte Externo mediante un manual de Operaciones.

## ***Título de la Tesis***

"Propuesta de un Manual de Operaciones para la mejora del Servicio de Auto transporte Externo en ***Kimberly-Clark de México***".

### **INDICE**

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>- Método de Investigación Aplicado</b>	
a) Identificación del Problema .....	3
b) Planteamiento de la Hipótesis .....	3
c) Fijación del Objetivo .....	4
d) Diseño de la Investigación .....	4
e) Aprobación o desaprobación de la hipótesis original .....	4
<b>Capítulo 1. La Calidad y sus Precusores</b>	
1.1 Concepto de Calidad .....	6
1.2 Antecedentes de la Calidad .....	8
1.2.1 Evolución Histórica del Concepto de Calidad .....	10
1.2.2 Surgimiento del Concepto de Calidad .....	11
1.3 Objetivo de la Calidad .....	14
1.4 Precusores de la Calidad .....	15
1.4.1 Joseph M. Juran .....	15
1.4.2 Edward Deming .....	19
1.4.3 Philip B. Crosby .....	29
1.4.4 Kaoru Ishikawa .....	32
1.4.5 Armand V. Feigenbaum .....	35
1.4.6 H. James Harrington .....	36
1.4.7 Genechi Taguchi .....	38
1.4.8 Shigeo Shingo .....	40
1.5 Factores que Influyen y Garantizan la Calidad .....	41
1.6 Círculos de Calidad .....	44
1.6.1 Metas del Círculos de Calidad .....	46
1.6.2 El Circulo de Deming .....	48
1.6.3 Secuencia Universal de Mejoramiento .....	49
1.7 Costos de Calidad .....	50
1.7.1 Costos de Calidad según su Origen .....	52
1.8 Control Total de Calidad .....	53
1.9 Sistemas de Aseguramiento de Calidad : ISO 9000:2000 .....	56
1.9.1 Antecedentes de las Normas ISO 9000:2000 .....	57
1.9.2 Descripción General de las Normas ISO 9000:2000 .....	58

## **Capítulo 2. Mejora Continua y su Aplicación en las Organizaciones**

2.1	Mejora Continua .....	62
2.1.1	Conceptos e Importancia de Mejora Continua .....	63
2.1.2	Programa de Mejora Continua .....	67
2.2	Modelo de la Mejora Continua .....	75
2.3	Proceso de la Mejora Continua .....	78
2.4	Particularidades del Proceso de Mejora Continua .....	85
2.5	14 puntos de la Mejora Continua Aplicación de Crosby .....	90

## **Capítulo 3. Calidad en el Servicio a Cliente**

3.1	Concepto de Servicio .....	95
3.2	Características de Servicio .....	96
3.3	Tipos de Servicio .....	97
3.3.1	Clasificación de los Servicios .....	98
3.4	Sistemas para Medir la Calidad y los Servicios .....	100
3.5	Indicadores de Calidad en el Servicio .....	104
3.5.1	Como Mejorar la Calidad en el Servicio .....	105
3.5.2	Como Generar rentabilidad con el Servicio a Cliente .....	109
3.5.3	Beneficio de la Calidad en el Servicio .....	111
3.6	Los Costos del Servicio .....	112
3.7	Concepto de cliente .....	115
3.7.1	Importancia del Cliente .....	116
3.7.2	Tipos de Clientes .....	117
3.7.3	Necesidades del Cliente .....	117
3.8	Concepto de Calidad en el Servicio .....	119
3.8.1	Componentes de la Calidad en el Servicio .....	120
3.8.2	Importancia de la Calidad en el Servicio .....	121

## **Capítulo 4. Transporte de Carga en México**

4.1	Antecedentes del Transporte de Carga .....	124
4.2	Definición de Transporte .....	125
4.3	Funciones del Transporte .....	126
4.4	Clasificación del Transporte .....	126
4.5	Transporte Terrestre de Carga .....	127
4.5.1	La importancia del Transporte de Carga en la Logística .....	128
4.6	Situación Actual del Transporte en México .....	132
4.6.1	El Auto transporte Federal de Carga .....	133
4.6.2	Organismos Importantes para el Auto transporte .....	134
4.7	El Servicio de un Transportista para sus Clientes .....	140
4.7.1	Ingeniería de Servicios en el Transporte de Carga .....	140
4.8	Contratación de una Compañía Transportadora .....	147
4.8.1	Marco Legal del Transporte de Bienes y Servicios en México .....	149

## **Capítulo 5. Caso Practico: Propuesta de un Manual de Operaciones**

Índice .....	
Introducción .....	154
Presentación .....	155
Objetivo y Alcance .....	155
Apartados .....	156
Conclusiones .....	189
Bibliografía .....	192

## **INTRODUCCION**

La Calidad en el Servicio se ha convertido en un punto clave para toda Empresa que quiera conservar su posición competitiva en el mercado, así las Organizaciones buscan y se orientan hacia la Mejora Continua con un solo fin: Proporcionar un Servicio Integral y Exclusivo en el mercado para obtener y conservar la lealtad de sus Clientes.

Sabemos que cada Empresa es diferente y que por ello las causas para que una Organización no tenga un adecuado desarrollo pueden ser infinitas, pero finalmente el Efecto es el mismo.

El propósito de este trabajo es el de diseñar un Manual de Operaciones, para optimizar la Calidad en el Servicio en las Líneas de Auto transporte Externo en los procesos de Distribución y Embarque de productos. Carecer de esta Guía es un punto que puede dificultar el desarrollo de una Organización, ya que incumbe de una forma muy particular a quien brinda este servicio directamente como lo son las Líneas de Auto transporte.

Desafortunadamente no todas las Empresas establecen al personal que labora para ellas Directa o Indirectamente sus compromisos, lineamientos, requisitos y necesidades con el Cliente, provocando que los empleados no se den cuenta de que tan importante es su función dentro de la Empresa.

Para hacer que cada eslabón en la cadena del Proceso de Embarque y Entrega a Cliente se sienta comprometido con en el Servicio que prestan, se necesita de una guía, un Manual de Operaciones que facilite y encamine a cumplir con este Proceso Satisfactoriamente.

Esta propuesta permitirá a la Organización optimizar la Calidad en el Servicio al Cliente y con esto crecer y desarrollarse por la forma en que Proporciona o Distribuye sus productos y no solamente por la Calidad de lo que vende.

Para cumplir con nuestro objetivo es necesario que primero realicemos un análisis del marco conceptual, teórico y descriptivo que son la Base de nuestra propuesta.

*En el Capítulo 1*, se estudiara el Concepto de Calidad, Antecedentes, quienes fueron sus Precursores, su Objetivo, Factores que influyen y garantizan la Calidad, como funcionan los Círculos de Calidad, Costos de Calidad y por último Sistemas de Aseguramiento de Calidad ISO 9000: 2000 un tema por demás importante el cual requiere de constante actualización, ya que se ha convertido en un *modus vivendus* que orienta a toda Organización que quiera sobresalir en el Mercado.

*En el Capítulo 2*, nos enfocaremos en el Concepto e Importancia, Programa, Modelo, Proceso y Particularidades de la Mejora Continua, cerrando con los 14 puntos de la Mejora Continua de acuerdo con Crosby. La Mejora Continua es un tema, que ha causado que en los últimos años las Empresas presten particular atención por sus grandes ventajas.

*En el Capítulo 3*, se realizara un análisis del tema Calidad en el Servicio a Cliente y para ello se Estudiaran dos componentes esenciales en el tema: Servicio y Cliente. Conceptos, Características, Tipos, Sistemas, Indicadores y Costos para medir la Calidad y los Servicios son parte de este análisis, haciendo énfasis en la Importancia que en la Actualidad representa la Calidad en el Servicio.

*En el Capítulo 4*, tenemos como objetivo el estudio del Transporte de Carga en México, último punto clave para llegar a nuestra propuesta, y para ello veremos: Antecedentes, Concepto, Funciones, Clasificación y por supuesto la Situación actual del Transporte en México, sin dejar fuera el Tema de la Contratación de una Compañía Transportadora.

Una vez que hayamos analizado los temas de nuestra propuesta nos enfocaremos a la presentación de la Propuesta de un Manual de Operaciones para la Mejora del servicio de Auto transporte Externo en Kimberly Clark de México.

# Metodología de la Investigación



### **Método de la Investigación Aplicado**

Las investigaciones se originan en Ideas. Para iniciar una buena investigación siempre se necesita de una idea, ya que son estas las que constituyen el primer acercamiento a la realidad que deberá de investigarse.

La Metodología es la forma sistemática de llevar a cabo una investigación, es decir, los pasos a seguir para lograr la solución de un problema de manera ordenada y con una secuencia lógica. Cabe mencionar que esta metodología tiene como objetivo la solución de un problema.

Los Puntos básicos que contiene una metodología son:

#### **a) Identificación del Problema**

En virtud de las deficiencias encontradas en el Proceso de Distribución, embarque y entrega de producto, observamos que si estas no se corrigen, la imagen de la Empresa puede ser demeritada considerablemente. Por lo cual proponemos la creación de un Manual de Operaciones que regule el Servicio de Auto transporte Externo, que propicie **un óptimo Desarrollo en Kimberly-Clark de México.**

#### **b) Planteamiento de la Hipótesis**

A través de la implantación de un Manual de Operaciones, el Servicio de Auto transporte Externo propiciara que la Empresa *Kimberly-Clark de México* **rebase su línea de Crecimiento**, reduciendo considerablemente las deficiencias en la distribución, embarque y entrega de producto, manteniéndose así como líder en el mercado.

**c) Fijación del Objetivo**

Optimizar la dinámica funcional de la Organización, regulando el Servicio de Auto transporte Externo mediante un manual de Operaciones, que se apegue a los requerimientos de **Kimberly-Clark de México**.

**d) Diseño de la Investigación**

La investigación a realizar será descriptiva, ya que se analizara y evaluara la manera en la que se presenta el problema identificado. Los resultados de la investigación están dirigidos a comprobar la hipótesis planteada donde a través de un Manual de Operaciones, el Servicio de Auto transporte Externo propiciara que **Kimberly-Clark de México** tenga un optimo desarrollo.

**e) Aprobación o desaprobación de la hipótesis original**

De acuerdo al método de investigación aplicado y en base a la información obtenida del análisis realizado, se determino la aprobación de la hipótesis planteada, la cual fundamenta lo siguiente:

*“El Manual de Operaciones propuesto contiene un programa de optimización en el servicio de Embarque, distribución y entrega de producto, con el fin de optimizar la Calidad en el Servicio a Cliente propiciando la mejora continua”.*

# Capitulo 1

## La Calidad y sus Precursores

*“La Calidad pasa de ser una estrategia de negocios, a un rediseño de la estructura básica de la Empresa”*

## 1.1 Concepto de Calidad

El problema que plantea el logro de una conceptualización precisa y única de la palabra Calidad radica en que, cuando se analiza con detalle; nos encontramos con que casi cada persona tiene una concepción diferente de ella, es por ello que debemos considerar pertinente analizar definiciones de diversos autores para entenderla.

*El Diccionario Larousee:* "Calidad es el conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permite emitir un juicio de valor a cerca de ella".

*Juan José Larios:* "La Calidad es tener aspiraciones; hacer lo que se debe hacer, hacer las cosas mas inteligentemente; tomar los datos que servirán de guía para mejorar; analizar los datos; llegar a conclusiones y seguir adelantando. En pocas palabras, se trata de vivir humanamente".<sup>1</sup>

*Feigenbaum:* "Calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfaga las esperanzas del cliente".<sup>2</sup>

*Dr. Joseph M. Juran:* "Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la Calidad consiste de ausencia de diferencias, y con la presencia de aquellas características que satisfacen al cliente".

*Las Normas Japonesas Industriales:* "Es la suma de propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad".<sup>3</sup>

*Kaoru Ishikawa:* "Calidad significa diseñar, manufacturar y mantener productos económicos útiles y siempre satisfactorios para el consumidor".

*Philip Crosby:* "Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es Cero Defectos y la medida es el precio del incumplimiento".

*En definitiva, podemos concluir que Calidad son todas aquellas acciones a emprender por una Organización encaminadas al mejoramiento de un producto o servicio, de la manera mas práctica y sencilla para la consecución de la satisfacción de todos y cada uno de los Clientes que intervienen en la misma, tanto Clientes internos como externos.*

La Calidad implica eficacia y eficiencia; significa reducir costos y aumentar la rentabilidad. El camino para la mejora competitiva de los productos y servicios; que se basa en la aplicación de programas de mejora de Calidad, llegando a la implantación de sistemas de Calidad.

<sup>1</sup> Larios Gutiérrez Juan José "Hacia un Modelo de Calidad" Grupo Editorial Iberoamericano México 1990

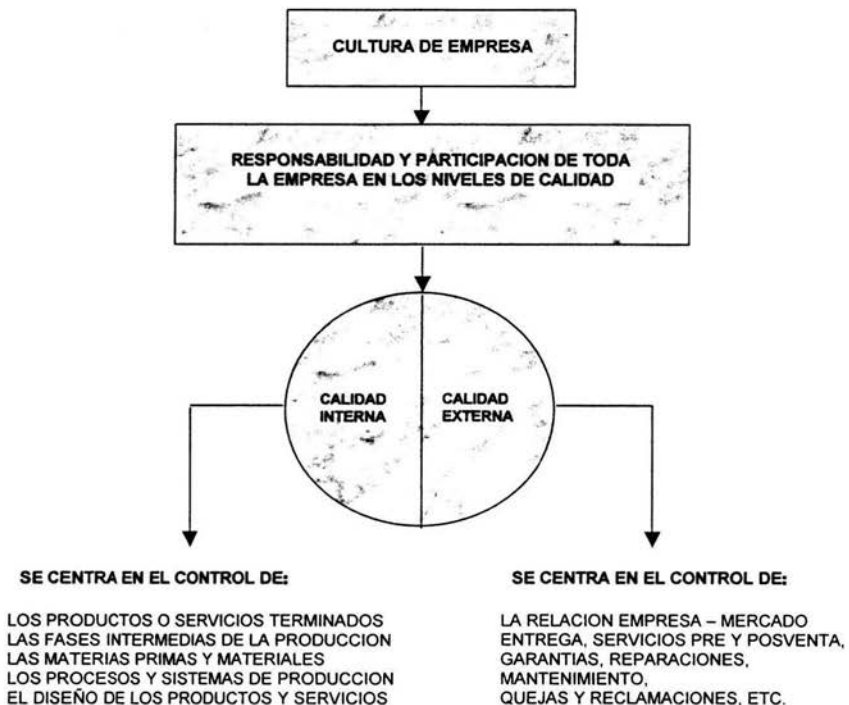
<sup>2</sup> Feigenbaum, Armand "Control Total de Calidad" Editorial CECSA, México 1991

<sup>3</sup> Rosander A. C. "La búsqueda de la Calidad en los Servicios" Editorial Díaz de Santos Madrid 1992

La visión hacia adentro de la Calidad induce a que se asigne mucha importancia a los dos tipos de Calidad que esperan hoy los consumidores o Clientes; es decir:

- *La Calidad interna.* Corresponde a lo que antes denominábamos Calidad técnica integral; es decir, un producto o un servicio que responde en un nivel muy alto, a las expectativas de los consumidores, usuarios o Clientes. Tiene en consecuencia una relación muy estrecha con el diseño y las características funcionales.
- *La Calidad externa.* Por el contrario, se relaciona con la forma en como es entregado el producto o servicio y con la forma de cómo responder a las expectativas del consumidor o Cliente en el proceso de uso, posesión o consumo del producto.

### CALIDAD INTERNA Y CALIDAD EXTERNA



*En resumen podemos decir que ambos tipos de Calidad son vitales para la supervivencia de las Empresas. Y en medida del cumplimiento de sus objetivos será como se halle la respuesta para dar solución a cualquier contingencia.*

## **1.2 Antecedentes de la Calidad**

### **El hombre de las cavernas**

Esta época es llamada así, debido a que los antiguos hombres habitaban en cuevas. Su principal actividad era abastecerse de comida, y vivían prácticamente de la recolección de los productos que encontraban en la naturaleza. Eran seres nómadas, y su organización era simple, y muy parecida a la de ciertos grupos de animales, tenían un líder, y todos realizaban las mismas actividades como la pesca, la caza, la recolección, etc.

En esta era, también llamada de recolección, la Calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor.

### **La Usufactura**

El siguiente paso para el hombre, fue la Usufactura, que consistía en elaborar un producto para usarlo uno mismo.

Para esta actividad, el hombre desarrolló los primeros conocimientos científicos que tuvo, para poder elaborar las herramientas que necesitaría para cazar, pescar, etc., como arcos, flechas, cuchillos, vestimentas. A demás de ayudarle a mejorar sus técnicas de caza, les sirvieron para las guerras, y para almacenar los alimentos. Y así mejorar su posición ante la naturaleza.

Con el paso del tiempo, el hombre se dio cuenta de que él podía mejorar la Calidad de sus alimentos, así que decidió experimentar y mejorar desde sus armas hasta sus métodos de agricultura y así fue como desarrollo su propia tecnología, pasando de la era de las cavernas, a la era de los metales.

*“Para el primer hombre inventor, la Calidad dejó de ser solo un juicio, para convertirse en la satisfacción de sus necesidades”.*

Así es como surge la Administración de la Calidad, en la que con el propósito de cambiar su posición competitiva ante la vida, desarrollaron conocimientos y actividades para lograrlo.

Desde entonces; la Administración de la Calidad, surge como un proceso para mejorar el conocimiento y la posición del hombre.

## **La Manufactura**

Con el crecimiento demográfico las tribus, se fueron transformando en comunidades, y fue necesario modificar los sistemas de organización y los líderes se convirtieron en gobernantes; nacieron los templos, los palacios, los sacerdotes, y el conocimiento comenzó a centralizarse.

Este mismo crecimiento exigió que las tareas se organizaran de una forma mas perfeccionada, y el trabajo se especializo de tal forma que surgieron los artesanos, y los especialistas; y se creo la burocracia.

El artesano destacaba por la elaboración de determinado producto: el fundidor, que fabricaba armas, herramientas y utensilios; el curtidor, que curtía las pieles; y el alfarero elaboraba vasijas y artículos de barro.

Otro tipo de especialistas eran los sacerdotes y el curandero, los primeros servidores públicos eran ancianos guerreros y gobernantes. Y solo algunos pueblos como los mayas y griegos tenían maestros dedicados al estudio de las ciencias.

Dentro de las actividades de la Calidad, surge un cierto tipo de capacitación en donde un aprendiz tenía que pasar cierto tiempo con un artesano para aprender algún oficio.

## **La Revolución Industrial**

Debido al continuo crecimiento de la población, se fomentaron rutas comerciales y esto a su vez trajo como consecuencia que subiera la demanda de productos manufactureros. Se inicio la industrialización, y los pequeños talleres fueron reemplazados por las grandes fábricas, y los mercados de consumidores. Es así como cambio el énfasis de la Administración de Calidad, por que con la nueva maquinaria se producía en masa.

Poco a poco, con el desarrollo de la sociedad y sus leyes combinado con la complejidad en el manejo del negocio de las fábricas, se requirió que las tareas administrativas se especializaran. Antes el artesano, era el responsable del control de la Calidad, puesto que solo él realizaba los artículos en todo el ciclo de Calidad, pero con el aumento de la demanda, aumentó el volumen de producción y el artesano tuvo que delegar algunas de sus actividades para otras personas. Dando paso a la organización de tareas y equipos de trabajo. Buscando la pronta terminación.

### 1.2.1 Evolución Histórica del Concepto de Calidad

A lo largo de la historia el término Calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la Calidad y cuáles eran los objetivos a seguir.

<b>Etapas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer al Cliente.</li> <li>○ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>○ Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de Calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>○ Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minimizar costos mediante la Calidad</li> <li>○ Satisfacer al Cliente</li> <li>○ Ser competitivo</li> </ul>
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la Organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer al Cliente.</li> <li>○ Prevenir errores.</li> <li>○ Reducir costos.</li> <li>○ Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración Empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer tanto al Cliente externo como interno.</li> <li>○ Ser altamente competitivo.</li> <li>○ Mejora Continua.</li> </ul>



### **1.2.2 Surgimiento del Concepto de Calidad**

El concepto de Calidad fue creado en 1928, por el estadista estadounidense W. Edward Deming (1900 - 1993), quien trabajo durante varios años en la planta de Hawthorne de Western Electric Company de Chicago. Inicio en 1942 (en plena guerra mundial) una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la Universidad de Stanford, a los cuales asistieron ingenieros de algunas Empresas que fabricaban armamento y que al final de la guerra desecharon de sus Organizaciones los métodos del control estadístico del proceso, por que a su criterio consumían demasiado tiempo y por considerarlos innecesarios. Coincidiendo con la crisis del petróleo se inicia el declive en la Calidad de los productos norteamericanos, con lo que empiezan a ceder terreno a otros países, principalmente en algunos productos industriales.

En 1945 Japón era un pueblo derrotado y ocupado por las fuerzas norteamericanas. Su industria, que nunca se había destacado por su grado de desarrollo o por la Calidad de sus productos, había sido destruida casi por completo, y las pocas fábricas que todavía seguían en pie debían ser reestructuradas para una nueva Economía; que partiera de las condiciones impuestas por el gobierno estadounidense.

Los programas de Calidad fueron llevados por el mismo Deming a Japón en 1950; donde convencido de que la principal causa por la que su modelo Administrativo para la Calidad fracasó en los Estados Unidos fue la falta de capacitación e involucramiento de la alta Dirección; solicito hablar con los altos Directivos japoneses y les presento su filosofía Administrativa para la Calidad, la cual adaptaron a sus Organizaciones, representando él más notable avance en la productividad y Calidad en las Empresas japonesas.

Dicho avance se debía a un programa basado en cinco etapas que a continuación se detalla:<sup>4</sup>

1. Auditoria de la Calidad.
2. Campaña nacional de la Calidad.
3. Formación continúa de los trabajadores.
4. Control de Calidad sofisticado.
5. Círculos de Calidad.

---

<sup>4</sup> Francisco Palom; "Círculos de Calidad", Edit. Marcombo, Ed. 1995

En el año 1954 el DR. J. M. Juran visitó Japón por primera vez y dictó seminarios para Gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del Control de Calidad.

Juran detecta que hasta hace muy poco, en las Empresas que mostraba un alto interés en el tema, los controles de Calidad se caracterizaban por los siguientes aspectos:

- Se daba prioridad a los plazos de terminación y a los costos.
- La funcionalidad de él producto o servicio debía ser igual a los de la competencia.
- La atención de los controles se centraba en el cumplimiento de los estándares, no en la Calidad en sí misma.
- La alta Dirección no se sentía implicada en la responsabilidad por la Calidad, delegaba esa responsabilidad, bien a un departamento de producción o a alguna otra área de la Empresa.

Siempre de acuerdo con las observaciones de Juran, muchas Empresas han pasado a una segunda etapa, mas avanzada que la anterior y desarrollan programas de mejoras de la Calidad incompleta, que se centran en círculos de Calidad, estadísticas y exhortaciones.

Sin embargo, Juran afirma que, para lograr la implantación de una verdadera conciencia de Calidad en toda la Empresa, de tal forma que la gestión de la Calidad se integre en una cultura de la Empresa y se convierta en una responsabilidad de todos, las organizaciones deben afrontar un proceso integral que se divide en dos grandes etapas:

1ra. Crear conciencia de los costos de la no – Calidad

2da. Asimilación en toda la Empresa del concepto de Calidad

En los años 80's Crosby se esforzaba por hacer comprender que la Calidad era un concepto en el que tenía que participar la Dirección de la Empresa, aunque todo era en vano. Creyente de la idea de que los errores eran causados por dos factores: Falta de conocimiento y falta de atención.

El conocimiento puede medirse, y las deficiencias se corrigen a través de medios comprobados. La falta de atención deberá de corregirse por la propia persona. La persona que se compromete a vigilar cada detalle y a evitar con cuidado los errores, está dando un paso enorme hacia la fijación de la meta Cero Defectos en todas las cosas.

En 1981 la Calidad total empieza a dar las primeras señales de presencia en México, cuando Joaquín Peón conjunta en el Distrito Federal a un grupo de especialistas en capacitación y en recursos humanos denominado Desarrollo de Calidad (DECAVI); Con el objetivo de discutir los mecanismos idóneos para mejorar la Calidad en el trabajo de las Empresas Mexicanas.

En 1982 se fundó el Centro de Calidad del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey con la misión de investigar, diseñar y promover modelos de Calidad especialmente adaptados a las Empresas Mexicanas.

En su revista *El Cambio Organizacional* del 15 de julio de 1987, Joaquín Peón presentó la idea de la creación de un Centro Mexicano de Calidad misma que cristalizó con el establecimiento de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) legalmente constituida el 14 de abril de 1988.

En la actualidad el sistema de Calidad Total se convierte en una opción para elevar los niveles de productividad en México, para abarcar los costos de producción posibilitar mayor penetración en los mercados, garantizar los empleos actuales, renovar productos y servicios y con ello, crear nuevas fuentes de trabajo.

### **1.3 Objetivo de la Calidad**

El objetivo principal de la Calidad es buscar la completa satisfacción del Cliente para diversos fines:

Lograr la máxima productividad que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado.

“Calidad es satisfacer al Cliente ¿Cómo? cumpliendo con los requisitos y prestando un buen servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la Empresa en el mercado. Ese es el límite”.

Entre otros objetivos podríamos mencionar los siguientes:

- Lograr un mejor ambiente de trabajo, que fomente la productividad.
- Incrementar la Calidad de los productos y reduciendo los costos.
- Lograr la participación de todos los niveles de la Organización.
- Ganar la confianza de los Clientes a través de una garantía de Calidad.
- Fabricar los productos así como ofrecer servicios que los Clientes deseen y adquieran gustosos.

Según Crosby existen cuatro objetivos para el programa de Calidad:

1. Implantar un programa competente de Administración.
2. Eliminar problemas imprevistos.
3. Reducir los costos de la Calidad.
4. Convertirse al estándar mundial de la calidad.

## **1.4 Precursores de la Calidad**

Se ha discutido mucho sobre la definición de Calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que presentaremos a continuación.

### **1.4.1 Joseph M. Juran**



Nació el 24 de Diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Fue el precursor de la Calidad en Japón. Se le considera el padre de la Calidad. Lo más importante es que se le reconoce, como quien recalcó el aspecto humano en el campo de la Calidad, es de aquí donde surgen los orígenes estadísticos de la Calidad Total.

A sus 20 años se graduó en la carrera de Ingeniería Eléctrica. Trabajó en la Lend-Lease Administration donde tuvo contacto con el término de la reingeniería. En 1951 publicó su primer trabajo referente a la Calidad, el cual se llamó Manual de control de Calidad. Luego de esto contribuyó con las Empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la Calidad y como lograrla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la Calidad.

#### **Aportaciones de Juran**

Algunos de sus principios son: su definición de la Calidad de un producto como, *"Adecuación al uso"*, su *"Trilogía de la Calidad"*, que consiste en la *Planeación de la Calidad, Control de Calidad y Mejora de la Calidad*; el concepto de *"Autocontrol"* y *"La secuencia universal de mejoramiento"*.

Todas las instituciones humanas han tenido la presentación de productos o servicios para seres humanos. La relación que se da es constructiva solo cuando se respetan las necesidades de precio, de fecha de entrega y de adecuación al uso. Solo cuando se han cumplido las necesidades del Cliente se dice que el producto o servicio es vendible.

#### *La Adecuación al uso.*

Implica todas las características de un producto, que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación siempre será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor, o el fabricante.

#### *La Calidad de diseño.*

Nos asegura que el producto va a satisfacer las necesidades del usuario y que su diseño contempla el uso que se le va a dar. Para poder hacer esto, primero se tiene que llevar a cabo una completa investigación de mercado, para definir las características del producto y las necesidades del Cliente.

#### *La Calidad de conformancia*

Esta tiene que ver con el grado en que el producto o servicio se apegue a las características planeadas y que se cumplan las especificaciones de proceso y de diseño. Para poder lograr esto, debe contarse con la Tecnología, Administración y Mano de obra adecuada.

#### *La Disponibilidad.*

Es otro factor de la adecuación de la Calidad al uso, este se define durante el uso del producto, y tiene que ver con el desempeño que tenga y su vida útil. Si usamos un artículo y falla a la semana entonces este no será disponible aunque hubiera sido la mejor opción en el momento de la compra. El artículo debe de servir de manera continua al usuario.

#### *El Servicio técnico.*

Este punto define la parte de la Calidad que tiene que ver con el factor humano de la Compañía. El Servicio de Soporte Técnico, debe estar altamente capacitado y actuar de manera inmediata para poder causar al cliente la sensación de que esta en buenas manos.

## La Calidad para Joseph Juran

Para Juran la Calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la Empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia Empresarial. Por Calidad Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.<sup>5</sup>

### Trilogía de Juran

Juran relaciona la Calidad a través de tres pasos:



Los tres procesos como podemos darnos cuenta se relacionan entre sí.

Todo comienza con la planificación de la Calidad. El objeto de planificar la Calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los Clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

#### *Pasos para la Planificación de la Calidad*

En la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La planificación de la calidad se explica en el siguiente diagrama de flujo.

Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

<sup>5</sup> J. M. Juran F. M. Tryna. Análisis y planeación de la Calidad. Mc Graw Hill

Filosofía de Juran

## El Diagrama de la Trilogía de Juran



- Planificación de la Calidad, control de Calidad.
- La planificación de la Calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los Clientes.
- El primer paso para planear la Calidad es identificar quienes son los Clientes.
- Para identificar a los Clientes hay que seguir el producto para ver sobre quienes repercute.
- Para comprender las necesidades de los Clientes, debemos ir mas allá de las necesidades manifestadas y descubrir las no manifestadas.
- Las percepciones de los Clientes pueden parecernos irreales, pero para los Clientes son una realidad y, por lo tanto tenemos que tomarlas en serio.
- La precisión en asuntos de Calidad exige que lo digamos con números.
- Antes de planificar el proceso, deberán ser revisados los objetivos por las personas involucradas.
- El objetivo óptimo de la Calidad es que tiene que satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual.
- La Calidad de una Empresa empieza por la planeación de la misma.
- Muchas Empresas tienen que hacer frente a graves pérdidas y desechos, deficiencias del proceso de planeación.



#### 1.4.2 Edward Deming



En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que esta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la Calidad y desarrolla el concepto de Calidad Total (Total Quality Management). Con el paso del tiempo Estados Unidos se dio cuenta de los efectos de incluir la Calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes Empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la Calidad Empresarial.

La vida de Deming no fue fácil. Nació el 14 de Octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Deming empezó a trabajar cuando tenía ocho años, en un pequeño hotel. A la edad de 17, ingresó a la Universidad de Woming donde estudio Ingeniería, carrera que el mismo pagó. Obtuvo un doctorado en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale donde fue empleado como profesor. Su primer empleo profesional fue en el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Aquí conoció a Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la Calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los Administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y se convirtió en un país con gran poder económico.

Los americanos se dieron cuenta que sus soluciones fáciles y rápidas no funcionaban. Al contrario de esto Deming estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.

Los logros de Deming son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la Calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los Clientes obtienen productos de Calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.

### **El Método Gerencial de Deming**

Edward Deming practicó una exitosa consultoría por más de 40 años. Sus Clientes incluyeron a algunas de las más importantes Empresas manufactureras, telefónicas, transportistas, hospitales, firmas de abogados, diversas industrias, universidades y formó parte de prestigiosos colegios y asociaciones, asesoró incluso a muchas Organizaciones Gubernamentales.

El Dr. Deming es autor de varios libros y unas 200 ponencias. Sus libros "Out of the crisis" (Fuera de crisis, MIT/CAES, 1986) y "The new economics" (La nueva economía, MIT/CAES, 1994) se han traducido a un gran número de idiomas.

### **Los Catorce Puntos**

En su libro "Fuera de la Crisis", enuncia los catorce puntos de mejoramiento gerencial. <sup>6</sup>

- *Punto 1: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.*

Esto es para mejorar productos o servicios. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo, esto lo haremos mediante:

#### **a) La innovación**

- Crear nuevos productos y/o servicios.
- Crear nuevas tecnologías.
- Desarrollar nuevos procesos materiales.

---

<sup>6</sup> <http://members.trpod.com/~alfjr7/EdDeming.html>

- b) La investigación y educación.
- c) La mejora del diseño de los productos y servicios pero con un enfoque dirigido al Cliente.
- d) Mantener las instalaciones y el equipo en buen estado.

➤ *Punto 2: Adoptar la nueva filosofía.*

Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las Empresas que vivan con la cultura del error, le impidan asegurar a la Compañía su permanencia en el mercado.

Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo.

Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y se lleva tiempo, pero solo la alta Gerencia puede lograrlo.

➤ *Punto 3: No depender más de la inspección masiva.*

Las palabras claves son "dependencia" y "masa".

La inspección que se hizo con el animo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa manifiesta el Dr. Deming. La Calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso.

La Calidad debe ser diseñada en el producto desde el principio, no puede crearse a través de la inspección. La inspección provee información sobre la Calidad del producto final, pero el costo de los defectos son pasados al consumidor aunque este solo reciba productos de primera Calidad.

La inspección hace que el trabajador desplace la responsabilidad de la Calidad al inspector. Además de no detectar problemas empotrados en el sistema. El grueso de los problemas son del Sistema y este es responsabilidad de la Gerencia.

- *Punto 4: Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.*

Tiene tres serias desventajas:

1. Invariablemente, conduce a una proliferación de Proveedores.
2. Ello hace que los compradores salten de Proveedor en Proveedor.
3. Que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el **Mejoramiento Continuo**.

No se puede permitir que la competitividad de un producto este basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del Cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

No vale la pena el precio de un producto, si no cumple con la Calidad por la que se esta comprando. Pero si continuamos con la costumbre de comprar productos por su precio, muchas veces nos encontraremos con muy baja Calidad y alto costo, y como dicen, lo barato sale caro. Por esta misma razón se deben de minimizar los costos totales y desarrollar proveedores para cada artículo.

- *Punto 5: Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.*

Cuando se mejora un proceso, se mejora el conocimiento del proceso al mismo tiempo.

Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la Calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

Esta mejora esta en manos de la alta Administración y aunque los trabajadores también tienen una aportación con su trabajo, por lo general es muy limitada. Por esto la Administración debe de buscar a expertos en la materia para imponer la Mejora Continua como una cultura de trabajo.

➤ *Punto 6: Instituir la capacitación en el trabajo.*

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, dice el Dr. Deming: Esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

Actualmente es muy común encontrarse con trabajadores entrenados de una manera empobrecida, o en el peor de los casos sin entrenamiento alguno. Antes se pensaba que el entrenamiento solo dependía de los conocimientos que los maestros transmitían a sus aprendices. Así que para adoptar la nueva filosofía se deben hacer cambios muy amplios, para empezar apoyando el entrenamiento en métodos estadísticos que permitan decidir cuando es completo y cuándo no.

Uno de los principales problemas en el entrenamiento y la supervisión es, que no se han fijado estándares para poder medir cual es un trabajo aceptable y cual no lo es. Por que este estándar solo se ligaba con la necesidad del supervisor al obtener determinada cantidad de producción sin importar la Calidad de estos.

➤ *Punto 7: Instituir el liderazgo.*

Liderazgo requiere conocimiento de las causas comunes y las causas especiales de variación; conocer la diferencia entre la descripción de lo que sucedió en el pasado y la teoría que nos permita predecir el futuro. Un líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuando alguien está fuera del sistema y tomar la acción adecuada.

Una de las funciones que se confundían en la Administración era la de Supervisión, que por lo general se tomaba como una excesiva vigilancia que no aportaba nada positivo al trabajador sino todo lo contrario. La Supervisión es responsabilidad de la Administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

El Supervisor debe ser un una persona que guíe a los trabajadores en sus tareas diarias, e informar a la alta Administración de las condiciones de trabajo que se deban mejorar y de los equipos que necesiten de mantenimiento, herramientas faltantes, etc.

➤ *Punto 8: Desterrar el temor.*

Nueve de los catorce puntos tienen que ver con el miedo. Sólo eliminándolo puede la gente trabajar en forma efectiva a favor de la Empresa. El miedo viene de una fuente conocida, la ansiedad viene de una fuente desconocida. Entre los dos, el miedo es preferible.

Cuando el miedo es utilizado para mejorar el desempeño individual, esta meta no se logra. Por el contrario, una gran parte del esfuerzo en la Organización se destina a manejar y remover esta amenaza, a expensas del desempeño de la Empresa; reportando números amañados u otras acciones en detrimento de la Firma, o el problema es desplazado a otra área de la Compañía.

Este punto es muy importante por que, es uno de los principales puntos que obstaculizan la Mejora de la calidad. Debido a que muchos de los ocupantes de puestos administrativos no tienen muy claro su trabajo, y no saben que es lo que van a hacer, hacen mal su trabajo por el miedo a preguntar, o a consultar a alguien que tal vez los pueda orientar, para saber que es lo que se puede hacer y que no, debemos de informarlos acerca de las condiciones que dañan la Calidad y la productividad.

Algunas veces los inspectores llegan a registrar mal sus inspecciones por miedo a poner en realidad cuantos defectos tuvo la producción.

El miedo ira desapareciendo a medida que la Administración, incluso los Gerentes se vuelva un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.

➤ *Punto 9: Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.*

Cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos. Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, dice el Dr. Deming, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, y así trabajar para la Compañía.

Entre Departamentos deben de conocerse muy ampliamente y saber que es lo que afecta a cada uno; por ejemplo: El Departamento de ventas, de recursos humanos y el de producción deben saber que es lo que baja las ventas y de que manera interfiere con los demás Departamentos, hay que cambiar la mentalidad de que solo se hacen las cosas para beneficio de su propio Departamento sin pensar que tal vez dejaran complicaciones para los demás, se debe pensar que todos forman parte de la Empresa u Organización de que se este hablando.

Existe tal desconocimiento entre Departamentos como enseguida se muestra:

- Cada Departamento hace las cosas muy bien para si mismo.
- La prioridad por producir mas nos hace omitir detalles que otros deberán resolver.
- La Administración complica las cosas cuando hace cambios de último momento.

Todo lo anterior tiene como factor común una excesiva falta de comunicación y de trabajo en equipo, lo cual repercute de manera importante en la producción, en los costos, y en la Calidad.

- *Punto 10: Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.*

Los slogans, dice el Dr. Deming generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla, es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una práctica común entre los Gerentes norteamericanos. Un trabajador no puede lograr mejor Calidad de lo que el Sistema le permite. Las exhortaciones crean una reacción adversa, por lo que el 94% de los problemas de Calidad son causados por el Sistema (causas comunes), y sólo 6% por causas especiales. El rol de la Gerencia es trabajar sobre el sistema para mejorarlo continuamente, con la ayuda de todos.

Es muy importante eliminar todo tipo de slogans que impliquen la perfección, o un nuevo nivel de producción sin proponer como lograrlo, por que esto solo presiona a los trabajadores a lograrlo y los mantiene en un estrés continuo por que realmente no podrán nunca cumplirlos. No se necesita exhortar a los trabajadores a mejorar el trabajo, lo que se requiere es una guía que sirva para llevar esto a cabo.

Se recomienda que la Administración asuma su responsabilidad, tal vez publicando carteles en donde se diga que con enormes esfuerzos están tratando de mejorar los sistemas y así aumentar la Calidad, así los trabajadores se sentirán apoyados de cierta forma para alcanzar las metas propuestas.

El proponer metas, sin un método para llegar a ellas, va a producir más efectos negativos que positivos.

➤ *Punto 11: Eliminar las cuotas numéricas.*

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como, el trabajo diario calculado, sostiene el Dr. Deming, obstruyen la Calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la Gerencia los obtendrá.

Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo. Este tipo de metas, vienen a pedir solo una cierta cantidad de productos sin importar la Calidad de ellos. Los estándares sólo aseguran que la compañía obtendrá su número ya especificado de artículos defectuosos y desperdicios, pero esto de nada nos servirá por que reflejara la incapacidad de entender y proporcionar una supervisión apropiada.

➤ *Punto 12: Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.*

Una de las prácticas más perniciosas es la evaluación anual por méritos, destructor de la motivación intrínseca y de la gente; una forma fácil de la Gerencia para eludir su responsabilidad.

Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino esta enterado cuando esta bien y cuando no.

Las causas de esto pueden ser:

- Los inspectores que no saben cuando el trabajador hizo bien sus actividades y cuando no.
- Tal vez los instrumentos y la calibración no sirvan.
- Que los Supervisores lo presionen por la cantidad y no tomen en cuenta la Calidad de su trabajo.
- El material defectuoso.
- Corregir errores de pasos anteriores.
- Se cumple con las cuotas establecidas.
- Y por ultimo, que las maquinas estén descompuestas o con algún desajuste.



Estas pueden ser las barreras más importantes que impiden a la Empresa reducir costos, y evitan que el trabajador sienta orgullo por su trabajo. Y está solo en manos de la Administración corregirlas.

➤ *Punto 13: Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.*

Se puede lograr la productividad de varias formas:

Mejorando la maquinaria existente, rediseñando los productos y el flujo de trabajo o mejorando la forma en que las partes trabajan juntas, pero el conocimiento y destrezas de los individuos son la verdadera fuente del mejoramiento y los mismos son necesarios para los resultados a largo plazo.

Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los Empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación es sencillo, y puede hacerse en todos los niveles.

➤ *Punto 14: Tomar medidas para lograr la transformación.*

Una Empresa que emprende la ruta del Mejoramiento Continuo tiene que cambiar sus percepciones, no solamente los principios corrientes de negocio, sino los aspectos fundamentales de como funciona el mundo, sus creencias y sus prácticas Empresariales. Una mariposa no puede mantener 100 patas y todavía volar como es debido, o es mariposa o es gusano.

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual debe proporcionarle satisfacción a un Cliente.

1.- Los miembros de la alta Gerencia han de luchar por lograr cada uno de los trece puntos anteriores y por eliminar las enfermedades mortales y los obstáculos.

2.- Los miembros de la alta Gerencia deben sentirse apenados e insatisfechos por el desempeño pasado y deben tener coraje para cambiar. Deben abandonar el camino trillado y lanzarse a hacer nuevas cosas, incluso hasta el punto de ser marginados por sus colegas. Debe existir un ardiente deseo de transformar su estilo de Gerencia.

3.- Mediante seminarios y otros medios, la alta Gerencia debe explicarle a una masa crítica de la Compañía, porque es necesario el cambio y que en el cambio participaran todos. Un número adecuado de personas de la Compañía deben entender los catorce puntos, las enfermedades mortales y los obstáculos. De no ser así la alta Gerencia estaría perdida.

4.- Toda actividad es un proceso y puede ser mejorado. Para trabajar en el ciclo Shewhart, todos deben pertenecer a un equipo, con objeto de tratar uno o más asuntos específicos.

La Transformación es responsabilidad de todos, pero en el núcleo del cambio requerido, está la necesidad de cambiar nuestra forma de pensar sobre aspectos cruciales. El mayor reto de Deming a la Gerencia es, cambiar la forma de como tratamos a la gente. Esto es lo que determinará si "verdaderamente" nos insertaremos en el futuro.

La Administración necesitará la orientación de algún experto, pero este no asumirá la responsabilidad que le compete a la Administración.

Este experto deberá encargarse de preparar a maestros e instructores en las estadísticas, pero más importante será que junto con algún estadístico de la misma Compañía desarrollen una estructura de Calidad, que no necesite de su presencia para poder funcionar.

#### *Los Siete Pecados Mortales*

Para el Dr. Deming hay circunstancias de gran prioridad que no deben ser descuidadas por las Empresas:

1. Carencia de constancia en los propósitos.
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
4. Movilidad de la Administración principal.
5. Manejar una Compañía basado solamente en las figuras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos de garantía excesivos.

#### **Filosofía de Deming**

Deming establece el siguiente planteamiento. Cuando se mejora la Calidad se logra:

- Los costos disminuyen debido a menos retrocesos.
- Menor numero de errores.
- Menos demora y obstáculos.
- Mejor utilización de las maquinas, del tiempo y de los materiales.

### 1.4.3 Philip B. Crosby



Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección, se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una Empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates Inc. la cual se le considera una firma líder en consultorías acerca de la Calidad. Se basa en la creencia de que la Calidad puede ser medida y utilizada para mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un Mercado cada vez más globalizado.

Crosby tiene el pensamiento que la Calidad es gratis, es cumplir los requerimientos de un Cliente, con esto logramos *Cero Defectos*. En las Empresas donde no se contempla la Calidad los desperdicios y esfuerzos de más, pueden llegar del 20% al 40% de la producción. Para lograr *Cero Defectos* promueve catorce pasos los cuales son:<sup>7</sup>

#### *Etapas en el proceso de mejoramiento de Calidad*

1. Compromiso de la Dirección.
2. Equipo para la Mejora de la Calidad.
3. Medición del nivel de Calidad.
4. Evaluación del costo de la Calidad.
5. Conciencia de la Calidad.
6. Sistema de acciones correctivas.
7. Establecer comité del Programa Cero Defectos.

<sup>7</sup> <http://www.philipcrosby.com/main.html>

8. Entrenamiento en Supervisión.
9. Establecer el día "Cero defectos"
10. Fijar metas.
11. Remover causas de errores.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar consejos de Calidad.
14. Repetir todo de nuevo.

Este autor estadounidense se ha distinguido por sus afirmaciones de que *"La Calidad no cuesta, es gratis"* y el termino *"Cero defectos"*.

Él, implementa la palabra de la *Prevención* como una palabra clave en la definición de la Calidad Total. Ya que él paradigma que Crosby quiere eliminar es el de que la Calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones. Esto nos originaría perdidas tanto de tiempo, como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto esta preparando al personal a fallar, así que *"hay que prevenir y no corregir"*.

#### *Los cuatro pilares de Crosby*

Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la Calidad, los cuales son: <sup>8</sup>

##### *1. Participación y actitud de la administración.*

La Administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la Organización, ya que como se dice, "las escaleras se barren de arriba hacia abajo" y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se vera motivado.

##### *2. Administración profesional de la Calidad.*

Deberá capacitarse a todos los integrantes de la Organización, de esta manera todos hablaran el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de Calidad.

---

<sup>8</sup> <http://www.iqinet.com/iq/crosb.htm>

### 3. *Programas originales.*

Aquí tienen cabida los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la Administración de la Calidad.

1. Establecer el compromiso de la Dirección con la Calidad.
2. Formar el equipo para la mejora de la Calidad (EMC).
3. Capacitar al personal en el tema de la Calidad.
4. Establecer mediciones de Calidad.
5. Revisar los costos de Calidad.
6. Crear conciencia sobre la Calidad.
7. Tomar acciones correctivas.
8. Planificar el "Día Cero Defectos".
9. Festejar el día de los Cero Defectos.
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Dar reconocimiento

### 4. *Reconocimiento*

Valorar el trabajo de todos los miembros de la Organización ya que a través del reconocimiento, es como se logrará conseguir el compromiso en todos los participantes. Para cumplir las metas establecidas.

### *Filosofía de Crosby.*

- Cumplir con los requisitos.
- Prevención.
- Cero defectos.
- Precio de incumplimiento.

#### 1.4.4 Kaoru Ishikawa



La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de Calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la Buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de Calidad, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto.

Establece los diagramas de Causa y Efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la Calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para documentar, encontrar y ordenar las causas de la variación de Calidad en la producción.

Otro trabajo de Ishikawa es el control de Calidad a nivel Empresarial (CWQC). Este enfatiza que la Calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de Producto, sino también en el área de Ventas, en la Calidad de Administración, en la compañía en sí y la vida personal. Los resultados de este enfoque son: <sup>9</sup>

##### *Enfoque de la Calidad para Ishikawa*

1. La Calidad del producto si es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la Empresa.
3. Se reduce el costo.
4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.

<sup>9</sup> Ishikawa Kaoru ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa. Edit. Norma Colombia Ed. 1992

5. El trabajo de desperdicio se reduce.
6. Se establece y se mejora una técnica.
7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y Cliente.
9. Se amplía el Mercado de operaciones.
10. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
11. Se reducen la información y reportes falsos.
12. Las discusiones son más libres y democráticas.
13. Las juntas son más eficientes.
14. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas.
15. Se mejoran las relaciones humanas.

*La filosofía de Ishikawa se resume en:*

- La Calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en Calidad es conocer las necesidades de los Clientes.
- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de Calidad es responsabilidad de toda la Organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la Calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la Calidad
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la Calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.

Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

1. El control total de Calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las Industrias.
2. El control de Calidad que no muestra resultados, no es control de Calidad.
3. Hagamos un control total de Calidad, que traiga tantas ganancias que no sepamos que hacer con ellas.
4. El control de Calidad empieza con educación y termina con educación.
5. Para aplicar el control Total de Calidad tenemos que ofrecer educación continua para todo, desde el Presidente hasta los Obreros.
6. El Control Total de Calidad aprovecha lo mejor de cada persona.
7. Cuando se aplica el control Total de Calidad, la falsedad desaparece de la Empresa.
8. El primer paso del control Total de Calidad es conocer los requisitos de los consumidores.
9. Prever los posibles defectos y reclamos.
10. El control Total de Calidad llega a su estado ideal cuando ya no requiere de inspección.
11. Elimínese la causa básica y no los síntomas.
12. El control Total de Calidad es una actividad de grupo.
13. Las actividades de círculos de Calidad son parte del Control Total de Calidad.
14. El control Total de Calidad no es una droga milagrosa.
15. Si no existe liderazgo desde arriba no se insista en el CTC.



#### **1.4.5 Armand V. Feigenbaum**

Para Feigenbaum la Calidad se entiende desde dos puntos de vista la fundamentación Teórica y la metodología para implantar la Calidad.<sup>10</sup>

##### *Fundamentación teórica*

- En la actualidad, los compradores perciben más claramente la Calidad de los diversos productos que compiten en el mercado y compran de acuerdo a esto. La Calidad es factor básico en la decisión del Cliente respecto a la adquisición de productos y servicios.
- La Calidad ha llegado a ser la única fuerza de gran importancia que lleva el éxito Organizacional y al crecimiento de la Compañía en mercados nacionales e internacionales.
- Procesos de Calidad fuertes y efectivos están generando excelentes resultados y utilidades en Empresas con estrategias de Calidad efectivas. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por la reducción significativa de los costos y por un liderazgo competitivo más fuerte.
- La Calidad es en esencia, una forma de administrar a la Organización. Las llaves genuinas de la búsqueda del éxito en la Calidad, se han convertido en un asunto de gran interés para la Administración de las Compañías en todo el mundo.

##### *Metodología para implantar la Calidad*

El Dr. Feigenbaum propone un sistema que permite llegar a la Calidad en una forma estructurada y administrada, no simplemente por casualidad.

Este sistema se llama Control Total de la Calidad y dirige los esfuerzos de varios grupos de la Organización para integrar el desarrollo del mantenimiento y la superación de la

---

<sup>10</sup> Feigenbaum, Armand. Control Total de la Calidad. Edit. CECSA. México. Ed. 1991

Calidad a fin de conseguir la satisfacción total del consumidor. Este sistema está formado por los siguientes puntos:

1. Políticas y objetivos de Calidad definidos y específicos.
2. Fuerte orientación hacia el Cliente.
3. Todas las actividades necesarias para lograr estas políticas y objetivos de Calidad.
4. Integración de las actividades de toda la Empresa.
5. Asignaciones claras al personal para el logro de la Calidad.
6. Actividad específica del control de proveedores.
7. Identificación completa del equipo de Calidad.
8. Flujo definido y efectivo de información, procesamiento y control de Calidad.
9. Fuerte interés en la Calidad, además de motivación y entrenamiento positivo sobre la misma en toda la Organización.
10. Costo de Calidad acompañado de otras mediciones y estándares de desempeño de la Calidad.
11. Efectividad real de las acciones correctivas.
12. Control continuo del sistema, incluyendo la prealimentación y retroalimentación de la información, así como el análisis de los resultados y comparación con los estándares presentes.
13. Auditoria periódica de las actividades sistemáticas.

#### **1.4.6 H. James Harrington**

La perspectiva de Harrington se plasma de la siguiente manera:

*Fundamentos teóricos.*

- La principal razón de éxito ya no es la producción en masa. Ahora lo es la Calidad, considerada desde la perspectiva de los Clientes.
- Para los Clientes y, por tanto, para una mayor participación en el mercado, el factor determinante en la Calidad; no son los precios más bajos.

- Las Compañías cuyos procesos producen continuamente artículos de Calidad se benefician con:
  - Menores costos de producción.
  - Márgenes de utilidad más altos
  - Mayor participación en los mercados.
- Los Clientes son la vida de todo negocio, su activo más valioso. Si no hay clientes, no hay negocio.
- Ya no es posible sobrevivir con los niveles de defectos que aceptábamos antes. Sólo deben comprarse los materiales y componentes que satisfagan los requerimientos del trabajo que hemos de realizar.
- El único enfoque de la Calidad que logra éxito es aquel que convierte ésta en la forma de vida predominante de la Empresa.

Para conseguir que la Calidad se convierta en una nueva forma de vida en la Organización, se requiere llevar a cabo un proceso de mejoramiento.

Este proceso es un compromiso progresivo y continuo. Implica una nueva forma de pensar en todas las actividades, desde aquéllas que se realizan en un departamento operativo, hasta las que caracterizan el manejo de oficina del Director General.

El cambio drástico en la forma de pensar de la Organización para que la Calidad se logre, no es algo que se pueda ordenar. No ocurre de la noche a la mañana o a consecuencia de un programa. El truco radica en convertir el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo de la Empresa. Debe estar presente en todo lo que hagamos, en nuestra manera de pensar y, más que nada, en nuestra forma de actuar. "

#### *Metodología para implantar la Calidad*

El Dr. Harrington propone un proceso de mejoramiento que ésta constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí; y que confirman que todos los integrantes de la Organización, Empleados y Directivos un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño. Un proceso que ayuda a aceptar el cambio y a convertir en parte necesaria del estilo de vida el seguir mejorando.

El proceso de mejoramiento está formado por diez actividades básicas:

1. Obtener el compromiso de la alta Dirección.
2. Instituir un consejo Directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la intervención de mejoramiento.
4. Asegurar la participación de los Empleados en equipo.
5. Lograr la colaboración individual.
6. Crear equipos para el mejoramiento de los sistemas y procesos.
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la Calidad.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo, así como una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Definir un sistema de reconocimiento.

#### **1.4.7 Genechi Taguchi**



El Dr. Genichi Taguchi nació en Japón en 1924, graduándose en la Escuela Técnica de la Universidad Kiryu, y más tarde recibió el Doctorado en la Universidad Kyushu en 1962. Trabajó en el Astronomical Department of the Navigation Institute del entonces Imperio Japonés; más tarde trabaja en el Ministerio de Salud Pública y en el Institute of Statistical Mathematics. Sin embargo, su principal etapa profesional ha sido dentro de la Electrical Communication Laboratory (ECL) de la Nippon Telephone and Telegraph Co. (1948-1961) en donde se enfocó a la mejora de la productividad en la investigación y desarrollo.

---

<sup>11</sup> Enciclopedia Microsoft ® Encarta ®. 98. Control de Calidad. Microsoft Corporation. Ed. 1993 -1997

Posterior a esto, es profesor para la Universidad Aoyama Gaukin de Tokio y consultor para Empresas tan importantes como Toyota Motors y Fuji Films. Es miembro de la Japan Association for Quality Control, la Japan Association for Industrial Engineering, la Japan Association for Applied Statistics y la Central Japan Quality Control Association.

Entre sus publicaciones destacan Introduction to Quality Engineering, Systems of Experimental Design, Robust Engineering y The Mahalanobis-Taguchi System. Ha recibido el Premio Deming en cuatro ocasiones por sus aportaciones sobre Calidad. En 1989 le es concedida la medalla con banda púrpura al avance Tecnológico y Económico por el Emperador Akihito.<sup>12</sup>

La contribución más importante del Dr. Taguchi, ha sido la aplicación de la estadística y la ingeniería para la reducción de costos y mejora de la Calidad en el diseño de productos y los procesos de fabricación. En sus métodos emplean la experimentación a pequeña escala con la finalidad de reducir la variación y descubrir diseños robustos y baratos para la fabricación en serie. Las aplicaciones más avanzadas de los Métodos Taguchi, permiten desarrollar tecnología flexible para el diseño y fabricación de familias de productos de alta Calidad, reduciendo los tiempos de investigación, desarrollo y entrega del diseño.

#### *Filosofía de Taguchi.*

Propone la palanca de Calidad.<sup>13</sup>

Solo en la etapa de diseño de un producto podemos tomar medidas contra la variabilidad causada por agentes internos, externos y por imperfecciones de manufactura (ruido).

La palanca de la Calidad.

- Diseño del producto.
- Diseño del proceso.
- Producción.
- Mejora del producto.

<sup>12</sup> <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/quality/taguchi.html>

<sup>13</sup> <http://www.cims.rit.edu/resources/taguchi.html>

### 1.4.8 Shigeo Shingo



Nació en Japón en 1909, Shigeo Shingo tal vez no es tan conocido en Occidente como Ishikawa y Taguchi, aunque la incidencia de su trabajo, especialmente en Japón, ha sido inmensa. Después de graduarse en Ingeniería Mecánica en la Escuela Técnica Yamanashi en 1930, se incorporó a la Fábrica de Ferrocarriles Taipei, en Taiwán, donde introdujo los métodos de gestión científica. Es interesante advertir que los sistemas poka-yoke, al utilizar dispositivos que evitan la aparición de defectos, obvian la necesidad de medición.

En general, los sistemas poka-yoke comprenden dos fases: El aspecto de detección y El aspecto de regulación.

- La detección se puede realizar de diferentes maneras: contacto material, interruptores de fin de carrera, células fotoeléctricas, interruptores sensibles a la presión, termostatos, etc.
- La regulación se puede producir mediante una alarma (una luz intermitente, el zumbido de una sirena), o asumiendo el control (prevención, paro automático de una máquina), o ambas cosas a la vez.

Shingo había sido un firme defensor de la aplicación del Control Estadístico de procesos desde que tuvo sus primeras nociones de este. Gradualmente, a medida que fue realizando más proyectos con los sistemas poka-yoke, su entusiasmo por el Control Estadístico de Procesos se desvaneció. La mejora a partir de los métodos estadísticos proviene de la detección y medición de los defectos y de una reacción ante ellos; sus métodos evitan los defectos. Además, los métodos estadísticos utilizan técnicas de muestreo; sus métodos poka-yoke permiten realizar una inspección del 100% y hacen que la medición sea innecesaria.

En 1977, finalmente se liberó del hechizo de los métodos estadísticos cuando una factoría de la División de Lavadoras Automáticas de Matsushita llevaba ya 7 meses funcionando sin defecto alguno en su línea de montaje de tuberías de desagüe en la que trabajaban 23 obreros que fabricaban 30.000 unidades al mes. Desde entonces, muchas más Compañías han estado durante meses sin sufrir defectos, gracias a la utilización de los métodos de *Control de Calidad Cero* de Shingo.

Los sistemas poka-yoke mejoran la eficacia del proceso, evitan desperdicios y reducen costos; factores críticos para la medición y mejora de cualquier Organización. En 1969, mientras trabajaba para Toyota, Shingo concibió un sistema conocido como Cambio de Troquel en Un Minuto o SMED, en el acrónimo inglés con que se conoce en la Industria. Esta metodología de mejora reduce de un modo similar los desperdicios. El propósito del SMED es: minimizar la cantidad de tiempo que se gasta cuando se realizan cambios de utillaje, reducir los periodos de inactividad, aumentar la flexibilidad de la producción, evitar la necesidad de largos procesos de fabricación y de grandes lotes. Las existencias de materiales se pueden reducir espectacularmente y hay menos necesidad de mantener grandes existencias de productos terminados para cubrir las interrupciones de producción.

## **1.5 Factores que Influyen y Garantizan la Calidad**

La Calidad de los productos y servicios se ve influenciada por ciertos factores los cuales se mencionan a continuación:<sup>14</sup>

### *Mercado.*

Hoy en día las Organizaciones necesitan cuidar su mercado, y buscar la manera de incrementarlo. J. M. Juran define mercado como el conjunto de comportamientos en una sociedad competitiva que necesita obtener información sobre los productos y servicios de la competencia.

### *Dinero.*

El uso de programas de calidad permitirá ahorros en el recurso financiero al evitar retrocesos, desperdicio en materiales, devoluciones, quejas por un mal servicio, etc.

---

<sup>14</sup> González González Carlos. Control de Calidad. Edit. Mc Graw Hill. Ed. 1995

*Administración.*

La Administración dada en todos los niveles de la Empresa. Dando hincapié en crear departamentos para cada proceso.

*Personas.*

Las personas son de suma importancia ya que son las que pueden mejorar los procedimientos.

*Motivación.*

La motivación es un factor muy importante para lograr un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de en las funciones.

*Materiales.*

El mejor uso de los materiales mediante los programas de Calidad permitirá disminuir costos, así como emplear mejores materiales que garanticen mejores productos.

Todos estos factores permitirán que todo el proceso de Calidad se vea garantizado. Recordando que Calidad nos indica hacer bien las cosas desde la primera vez con Cero errores y Cero Defectos. Además que siempre está en continua actualización debido a que las necesidades de los Clientes son muy cambiantes.

Por ello debemos conceptualizar a la Administración con los siguientes Ceros:

- Cero error
- + Cero retrasos
- + Cero quejas
- + Cero repetición de trabajo
- + Cero reclamaciones
- + Cero perdidas
- + Cero desidia
- + Cero desperdicios

**100 % de productividad**

Demostrando con esto que la garantía de la Calidad, es asegurar la Calidad en un producto, de modo que el Cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción.

Así pues, podemos considerar que para ofrecer una verdadera garantía de Calidad, en las Organizaciones se deben establecer políticas firmes que abarquen todo un conjunto de investigación, diseño, manufactura, ventas y servicio en donde es necesario que todos y cada uno de los integrantes de la Organización participen para que de esta manera se de una garantía de Calidad completa.



### **Trilogía de la Calidad según Juran**

Como ya habíamos mencionado, el mejoramiento de la Calidad se compone de tres tipos de acciones, según Juran:

- Control de Calidad.
- Mejora de nivel o cambio significativo.
- Planeación de la Calidad.

Cuando ya existe un proceso se empieza con las acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

*Acciones de control:*

Para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control. Los procesos que no están bajo control pueden presentar influencias de causas especiales de variación, y sus efectos son tan grandes que no nos permiten ver las partes del proceso que se deben cambiar.

*Acciones de mejora de nivel:*

Estas van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de Calidad, y para esto se deben de atacar las causas comunes más importantes.

*Acciones de planeación de Calidad:*

Aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

Para poder lograr un cambio verdaderamente significativo, y de un control a otro, desde el fondo hay que resolver problemas crónicos.

## **Planeación de la Calidad**

El mapa de la planeación de la Calidad consiste en los siguientes pasos:

1. Hay que identificar quien es el Cliente.
2. Determinar sus necesidades (de los Clientes).
3. Traducir las necesidades al lenguaje de la Empresa.
4. Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
5. Optimizar el producto, de manera que cumpla con la Empresa y con el Cliente.
6. Desarrollar un proceso que pueda producir el producto.
7. Optimizar dicho proceso.
8. Probar que ese proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación.
9. Transferir el proceso a operación.

## **Etapas que Garantizan la Calidad para Ishikawa**

Ishikawa también hace referencia a que la garantía de Calidad cumple con tres etapas:

1. Garantía de Calidad orientada hacia las inspecciones.
2. Garantía de Calidad orientada hacia los procesos.
3. Garantía de Calidad con énfasis en el desarrollo de nuevos productos.

Dando como resultado la satisfacción del Cliente al comprar, logrando su confianza hacia el producto y la Organización.

## **1.6 Círculos de Calidad.**

Kaoru Ishikawa crea los primeros Círculos de Calidad. Considerados un modelo para mejorar la eficiencia de las Empresas, se definen como un sistema participativo, mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos reducidos para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con su trabajo.

Los Círculos de Calidad son grupos desde cuatro a doce personas que desempeñan papeles similares y que provienen de la misma área de trabajo. Estas personas se reúnen voluntariamente y en forma periódica para identificar y analizar problemas y elaborar soluciones para los mismos después de estas soluciones se presentan a la administración para su evaluación y aprobación. Con frecuencia el Círculo es responsable tanto de poner en práctica la solución como de su efectividad.

Se dice que los Círculos de Calidad no constituyen ni un movimiento, ni un programa, ni un método, sino esencialmente una nueva forma de la vida de trabajo, obtenida por una nueva mentalización del trabajador. El Círculo de Calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen la Empresa.

Los Círculos de Calidad tienen como propósito poner en práctica una nueva filosofía en la Empresa.

*Principios y condiciones de los Círculos de Calidad.*

Los pilares sobre los que se sustentan los Círculos de Calidad son:

1. El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
2. El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
3. La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
4. La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De estos principios fundamentales se desprenden las siguientes condiciones para el funcionamiento de los Círculos de Calidad:

- *Participación voluntaria.* El trabajo debe involucrarse libre y decididamente. La no participación nunca debe ser motivo de discriminación.
- *Formación.* El reciclaje de las personas debe ser constante y nunca rutinario. La formación no solo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

- *Trabajo en grupo.* El espíritu del grupo, favorece a una sana competencia que se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- *Grupo democrático.* El Círculo debe elegir al líder democráticamente, al cuál se le reconozca su liderazgo moral.
- *Grupo reducido.* Los Círculos que mejor funcionan son aquellos que están compuestos por pocos individuos (4 ó 5).
- *Respeto de horario.* Fijar las citas y periodicidad de las reuniones dentro del horario de trabajo y cumplirse debido a que deben estar presentes todos los miembros.
- *Reconocimiento.* La experiencia demuestra que si no existe un verdadero reconocimiento por parte de la Empresa, el interés decae paulatinamente.
- *Apoyo a la Alta Dirección.* La Dirección de la Empresa debe ser la primera en alentar y favorecer el desenvolvimiento de los Círculos. Es una cuestión de pura lógica y congruencia, el apoyo y la iniciativa deben partir siempre de la parte más responsable.

*Podemos resumir que los Círculos de Calidad, son un esfuerzo encaminado por coparticipes de una misma área, cuya finalidad en unión con la Organización es discutir los problemas a que se enfrentan cotidianamente y buscar una solución para todos los integrantes y su entorno.*

*La naturaleza de estos Círculos de Calidad, varía junto con sus objetivos según la Empresa de que se trate.*

### **1.6.1 Metas de los Círculos de Calidad**

1. Que la Empresa se desarrolle y mejore.
2. Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y respetar las relaciones humanas.
3. Descubrir en cada empleado sus capacidades, para mejorar su potencial.

Los que pertenecían a los Círculos estaban al tanto del control de Calidad estadístico, aprendían a estandarizar la operación y lograr resultados. Se les enseñaban 7 herramientas a todos:

1. La Gráfica de Pareto. Se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera.
2. El diagrama de causa-efecto. Es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo.
3. La estratificación. Clasifica la información recopilada sobre una característica de calidad.
4. La hoja de verificación. Reúne y clasifica la información según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos.
5. El histograma. Presenta la información clasificada y organizada.
6. El diagrama de dispersión. Se utiliza para estudiar la variación de un proceso y determinar lo que provoca dicha variación.
7. La Gráfica de Control de Shewhart. Sirve para estudiar las propiedades de los productos, los factores variables del proceso, los costos, los errores y otros datos administrativos.

Estas herramientas nos sirven para detectar problemas, delimitar el área problemática, estimar factores que probablemente provoquen el problema, determinar si el efecto tomado como problema es verdadero o no, prevenir errores debido a omisión, rapidez o descuido, confirmar los efectos de mejora y detectar desfases.

Todos los que pertenezcan a un Círculo, reciben la capacitación adecuada en las áreas de control y mejora. En ciertas ocasiones el mismo Círculo piensa en las soluciones y puede presionar a la Alta Gerencia a llevarlo a cabo, aunque esta siempre está dispuesta a escuchar y dialogar.

Estos Círculos son muy recomendados en Japón, debido al éxito que han tenido en la mayoría de las Empresas donde se han aplicado, pero se debe tener cuidado al adaptarlos, debido a que cada Organización es distinta y tiene necesidades muy variadas, una mala adaptación puede hacer que fracase el Círculo.

## **1.6.2 El Círculo de Deming**

*El círculo de Calidad consiste en 4 etapas:*

1.- *Planear.* En esta etapa primero se definen los planes, y la visión de la meta que tiene la Empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado.<sup>15</sup>

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que son necesario mejorarlas definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida.

Después se desarrolla una teoría de posible solución, para mejorar un punto.

Y por último se establece un plan de trabajo en el que probaremos la teoría de solución.

2.- *Hacer.* En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se este llevando a cabo según lo planeado. Para poder llevar a cabo el control, existen varios métodos como la gráfica de Gantt en la que podemos medir las tareas y el tiempo.

3.- *Verificar.* En esta verificación, se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, por que lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática. El mejor de los ejemplos puede ser un deportista que entrena para calificar a las olimpiadas, a él se le pone a competir semanalmente con rivales de su mismo nivel, y aquí es cuando puede verificar si en verdad esta logrando aumentar su rendimiento.

4.- *Actuar.* Con esta etapa se concluye el ciclo de la Calidad. Por que si al verificar los resultados, se logro lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer nuevo plan de trabajo.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

---

<sup>15</sup> Derek Allen. Manual de Administración de Calidad. Edit. Panorama. Ed. 1995

### **1.6.3 Secuencia Universal de Mejoramiento.**

Para realizar un cambio se debe de seguir esta secuencia:

1. Primero es necesario probar que el cambio significativo es necesario.
2. Identificar los proyectos que van a justificar los esfuerzos para alcanzar una mejora.
3. Organizarse para asegurar que tenemos los nuevos conocimientos requeridos, para tener una acción eficaz.
4. Analizar el comportamiento actual.
5. Si existiera alguna resistencia al cambio, debemos negociarla.
6. Tomar las acciones correspondientes para implementar la mejora.

#### *Calidad en la persona*

*“La verdadera Calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas”.*

Cuando nos preguntamos, ¿Que es lo mas importante para mejorar la Calidad? La respuesta obligada es: *El hombre.*

Cualquier cambio que hagamos no tendrá sentido si no es para beneficio del hombre, de ahí que en el proceso de mejoramiento de la Calidad el hombre tiene el papel principal, por que sin su voluntad no se puede hacer nada.

Para que una Organización pueda ser de Calidad es necesario que también sus empleados sean de Calidad, por que la Calidad empieza en lo personal, con uno mismo.

## **1.7 Costos de Calidad**

Durante las últimas décadas, las compañías del mundo han tomado conciencia de la estratégica importancia que representa la Administración de la Calidad. Así pues, se ha iniciado un proceso de mejoramiento continuo de la Calidad.

La calidad satisfactoria de un producto o servicio va de la mano con costos satisfactorios de Calidad y servicios. Uno de los obstáculos para el establecimiento de un programa más dinámico de Calidad en años anteriores era la noción equivocada de que el logro de una mejor Calidad requiere de costos mucho más altos.

Un factor principal en estos conceptos erróneos del pasado de la relación y costos era la poca disponibilidad de datos importantes. En realidad, en los primeros años, había una extendida creencia de que la Calidad no podía ser medida prácticamente en términos de costos. Parte de la razón de esta creencia era la contabilidad de costos tradicional, que seguía la guía de la economía tradicional y que no había tratado de cuantificar la Calidad. En forma correspondiente, el costo de la Calidad no se ajustaba fácilmente a las viejas estructuras de la contabilidad.

Hoy, no solo se reconoce la capacidad de medición en los mismos programas de Calidad, sino que estos costos son centrales para la Administración e ingeniería de control moderno de la Calidad Total, así como para la planeación estratégica del negocio de compañías y plantas.

Los modelos de costos de Calidad son descriptivos. Arrojan luz sobre las relaciones de costo pasadas y presentes de manera que el gerente obtenga visión interna sobre los resultados de las estrategias de calidad y el costo de lograrlo. Se trata de indicadores retrasados.

Los costos de Calidad caen dentro de dos fases fundamentales. Primero, existen los costos discrecionales, los gastos que es posible controlar en forma arbitraria con base en decisiones administrativas, que pueden cambiarse en forma absoluta y en tiempo casi real. En este sentido la capacidad de respuesta es muy alta, siendo esta su mayor ventaja.



La segunda clase de costos de Calidad son los costos de consecuencia. Es decir, aquellos costos en que se incurre como resultado de la estrategia para aplicar los esfuerzos discrecionales. Con frecuencia se les conoce como costos de fracaso, y significa que reflejan las consecuencias de la incapacidad de evitar la creación de desechos, reclamación de los clientes y demás tipos de efectos.<sup>16</sup>

La estructura fundamental de estas dos fases luce así:

Discrecionales:

- Prevención
- Valoración
- Administración

Consecuenciales:

- Fracaso interno
- Fracaso externo
- Desecho de proceso

Es por ello que con el estudio de estas fases se resume la importancia de los costos, entendiéndose lo siguiente:

En primer lugar son de suma importancia por que son grandes. Alrededor del 10 al 20 % de las ventas totales de las Empresas está representando por los costos relacionados con la Calidad.

En segundo lugar, el 95 % de los costos en Calidad generalmente tienen relación con la valoración y los defectos. Estos gastos le añaden muy poco al valor del producto o servicio, los gastos de los defectos, por lo menos, pueden considerarse evitables. La reducción de los costos de los defectos mediante la eliminación de las causas de la falta de cumplimiento también puede traducirse en una reducción sustancial de los costos de valoración.

En tercer lugar, los costos innecesarios e inevitables encarecen los bienes y servicios. Estos a su vez, afectan la competitividad y, a la larga, los salarios y estándares de la vida.

---

<sup>16</sup> Dana M. Cound. Jornada de un líder hacia la Calidad. Edit. Panorama. Ed. 1993

En cuarto lugar, es evidente que los gastos y los aspectos económicos de muchas actividades relacionadas con la Calidad, incluidas las inversiones en la prevención y las actividades de evaluación, les son desconocidos a las Compañías, no obstante que tales costos son considerables y que una parte sustancial de ellos es evitable.

### **1.7.1 Costos de Calidad según su Origen**

Estos costos se pueden definir como lo que una Empresa necesita invertir de cierta forma para brindar al Cliente un producto de Calidad. De acuerdo con su origen se dividen en:<sup>17</sup>

- *Costos de prevención.*

Son aquellos en los que se incurre para evitar fallas, y los costos que estas puedan originar, prevenir más costos. Y se manejan conceptos como: costos de planeación, entrenamiento, revisión de nuevos productos, reportes de Calidad, inversiones en proyectos de mejora, entre otros.

- *Costos de reevaluación.*

Estos se llevan a cabo al medir las condiciones del producto en todas sus etapas de producción. Se consideran algunos conceptos como: inspección de materias primas, reevaluación de inventarios, inspección y pruebas del proceso y producto.

- *Costos de fallas internas.*

Son los generados durante la operación hasta antes de que el producto sea embarcado, por ejemplo: desperdicios, retrocesos, pruebas, fallas de equipo, y pérdidas por rendimientos.

- *Costos de fallas externas.*

Son los costos que se generan cuando el producto ya fue embarcado, por ejemplo: ajuste de precio por reclamaciones, retorno de productos, descuentos y cargos por garantía.

---

<sup>17</sup> Rosander, A. C. La Búsqueda de la Calidad en los Servicios. Edit. Díaz de Santos Madrid. Ed. 1992

## **1.8 Control Total de Calidad**

El control Total de Calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una Empresa o de una Organización, elevar consistentemente e integralmente la Calidad de sus procesos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del Cliente.

Se generan cuatro principios fundamentales en los que se apoya la Calidad Total.

- *Un método de control.* En la práctica las cosas deben funcionar de una manera armoniosa, pues somos tan proclives a empezar por el hacer, que estar dispuestos a planear, por que entendemos que somos mas reactivos que proactivos.
- *Procesos estadísticos.* Partiendo de un principio fundamental no se puede controlar aquello que no se puede medir. El control de Calidad vincula una metodología estadística con acciones administrativas, lo cual representa una base para el proceso de la toma de decisiones partiendo desde del diagnostico de un problema específico hasta el seguimiento y evaluación de las acciones realizadas para resolverlo.
- *Trabajo en equipo.* Sin importar cual sea su carácter, está conformado por seres humanos. Son éstos quienes le dan la vida y cuya experiencia, talento, dedicación y entusiasmo serán las razones fundamentales de su éxito.
- *Capacitación.* El proceso educativo hacia la Calidad es una de las piezas clave en la implantación de Calidad Total y, por tanto, debe considerarse como una actividad permanente.

Podemos resumir a la Calidad Total a través de un planteamiento general

### *Autocontrol*

Deming y Juran sostiene que el 85 % de los problemas de una Empresa son culpa y responsabilidad de la Administración y no de sus trabajadores, por que son lo administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los Empleados tengan un sistema de autocontrol.

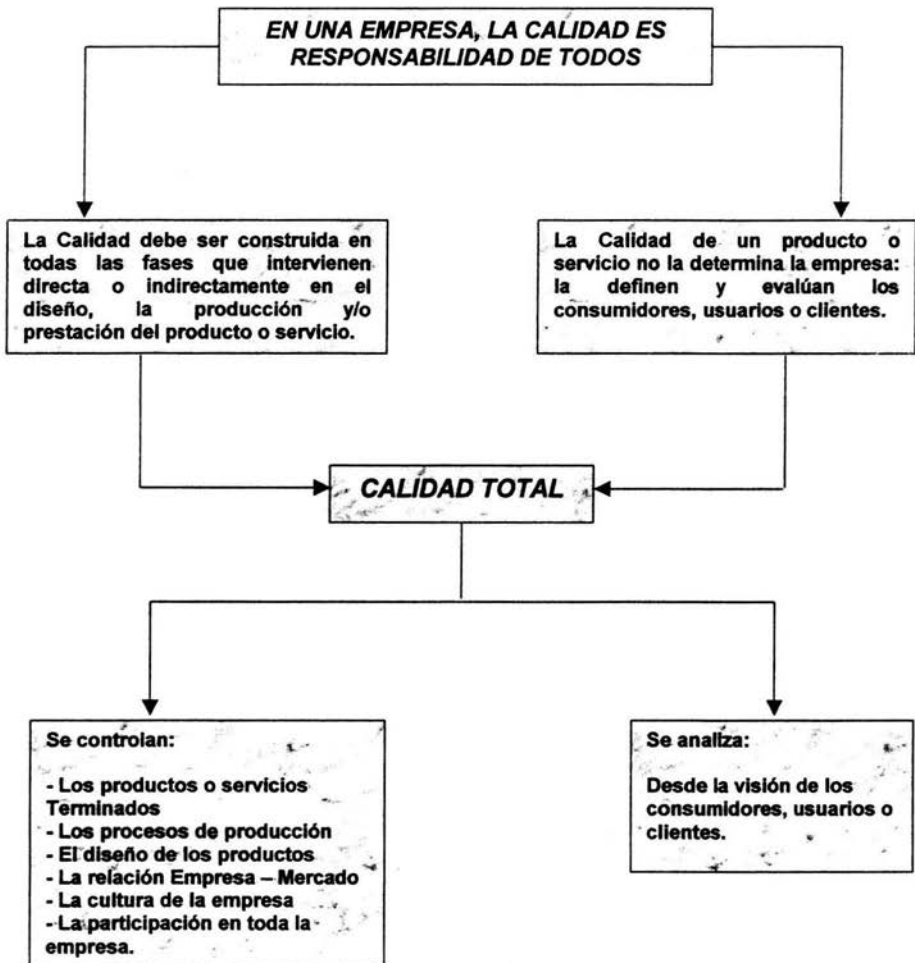
### **Control de Calidad en toda la Empresa.**

De acuerdo con Ishikawa el Control de Calidad en Japón, tiene una característica muy peculiar, que es la participación de todos, desde los mas altos Directivos hasta los Empleados de mas bajo nivel jerárquico.

El doctor Ishikawa expuso que el movimiento de Calidad debía de imponerse y mostrarse ante toda la Empresa, a la Calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc. Y los efectos que causa son:

1. El producto empieza a subir de Calidad, y cada vez tiene menos defectos.
2. Los productos son más confiables.
3. Los costos bajan.
4. Aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales.
5. Hay menos desperdicios y se reprocessa en menor cantidad.
6. Se establece una técnica mejorada.
7. Se disminuyen las inspecciones y pruebas.
8. Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales.
9. Crecen las ventas.
10. Los departamentos mejoran su relación entre ellos.
11. Se disminuye la cantidad de reportes falsos.
12. Se discute en un ambiente de madurez y democracia.
13. Las juntas son más tranquilas y calmadas.
14. Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones.
15. Las relaciones humanas mejoran

## CALIDAD TOTAL PLANTEAMIENTO



## **1.9 Sistemas de Aseguramiento de Calidad ISO 9000:2000**

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de Calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar, que lo que ofrece una Organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la Empresa y el Cliente, asegurando una Calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

*¿Que es el aseguramiento de la Calidad?*

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la Calidad.

*Sistema de Calidad:*

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una Empresa, que ésta, establece para llevar a cabo la gestión de su Calidad.

*¿De donde proviene el nombre ISO?*

Muchas personas habrán advertido la falta de correspondencia entre el supuesto acrónimo en inglés de la Organización y la palabra "ISO". Así sería, pero ISO no es el acrónimo.

En efecto, "ISO" es una palabra, que se deriva del griego "Isos", que significa "igual", el cual es la raíz del prefijo "ISO " y aparece en infinidad de términos.

Desde "igual" a "estándar" es fácil seguir por esta línea de pensamiento que fue lo que condujo a elegir "ISO" como nombre de la Organización.

### *Concepto de Normas ISO*

El Organismo Internacional de Normalización, denominado "ISO", define a la normalización como:

"El proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de realizar en orden una actividad específica para el beneficio y con la obtención de una economía de conjunto óptimo teniendo en cuenta las características funcionales y los requisitos de seguridad. Se basa en los resultados consolidados de la ciencia, la técnica y la experiencia. Determina no solamente la base para el presente, sino también para el desarrollo futuro y debe mantener su paso acorde con el progreso.

Una norma debe ser un documento que contenga especificaciones técnicas, accesibles al público, que haya sido elaborada basando su formulación con el apoyo y consenso de los sectores claves que intervienen en esta actividad y que son fabricantes, consumidores, organismos de investigación científica y tecnológica y asociaciones profesionales."<sup>18</sup>

Las normas ISO-9000 son normas para sistemas de aseguramiento de calidad. Su utilidad radica en que es un estándar para proporcionar a un consumidor, la confianza de que un producto o servicio determinado cumple con los requisitos de calidad especificados. Para un comprador, el hecho de que el sistema de aseguramiento de la calidad de una compañía cumpla con las normas ISO-9000, implica que está adquiriendo un producto cuya elaboración siguió un proceso que garantiza la calidad del mismo. Y es precisamente, en la necesidad de simplificar la labor de compra-venta en dónde tienen su origen estas normas.

#### **1.9.1 Antecedentes de las Normas ISO 9000:200**

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica. Las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la razón fue que los sistemas de gestión eran novedosos para muchas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas ISO 9000.

---

<sup>18</sup> Fonseca Castillejos, Pablo: Avance de tesis: Implantación de la norma ISO 9000 en la administración de recursos humanos; México, 2000.

En esta circunstancia, el ISO/TC 176 sintió que hacer modificaciones sustanciales en las normas podría conllevar el riesgo de interrumpir dichos esfuerzos. Por ello la revisión de 1994 fue relativamente menor, y se enfocó a eliminar las inconsistencias internas.<sup>19</sup>

Las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial de las normas para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existen actualmente sobre implementar ISO 9000.

El desarrollo de las revisiones de las normas ISO 9000 se efectuó junto con una serie de medidas y servicios de apoyo. Las medidas han incluido una encuesta para detectar los requisitos de los usuarios de las revisiones del año 2000; la verificación de los proyectos con las especificaciones establecidas para las normas; la validación para determinar si llenan las necesidades de los usuarios y la motivación de los usuarios para emitir comentarios a los borradores para la mejora de los documentos posteriores.

### **1.9.2 Descripción General de las Normas ISO 9000**

- ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (En adelante la única norma certificable de la serie)
- ISO 9004, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 19011, Directrices sobre la Auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambientales (publicación programada para 2002).

#### ➤ ISO 9000:2000

La norma ISO 9000:2000 es una introducción a las normas principales y un elemento vital de las nuevas series principales de normas sobre sistemas de gestión de la calidad. Como tal, juega un papel importante en el entendimiento y uso de las otras tres normas, al proporcionar su base, a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología.

---

<sup>19</sup> <http://www.economia.gob.mx>



➤ ISO 9001:2000

Esta norma señala los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por él y por la disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización. Todos los usuarios de las normas ISO 9001/9002/9003:1994 necesitarán cambiar a esta única norma de requisitos, la ISO 9001:2000. De ahora en adelante esta es la única norma de la serie en que una organización puede certificarse.

➤ ISO 9004:2000

El propósito de la norma ISO 9004, la cual está basada en ocho principios de gestión de la calidad, es proporcionar directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el desempeño total de la organización. Esta orientación cubre el establecimiento, operación (mantenimiento) y mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

El implementar la norma ISO 9004:2000 pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización, sino también de todas las partes interesadas, incluyendo al personal, a los propietarios, accionistas e inversionistas, proveedores y socios y la sociedad en su conjunto.

➤ ISO 19011(2002)

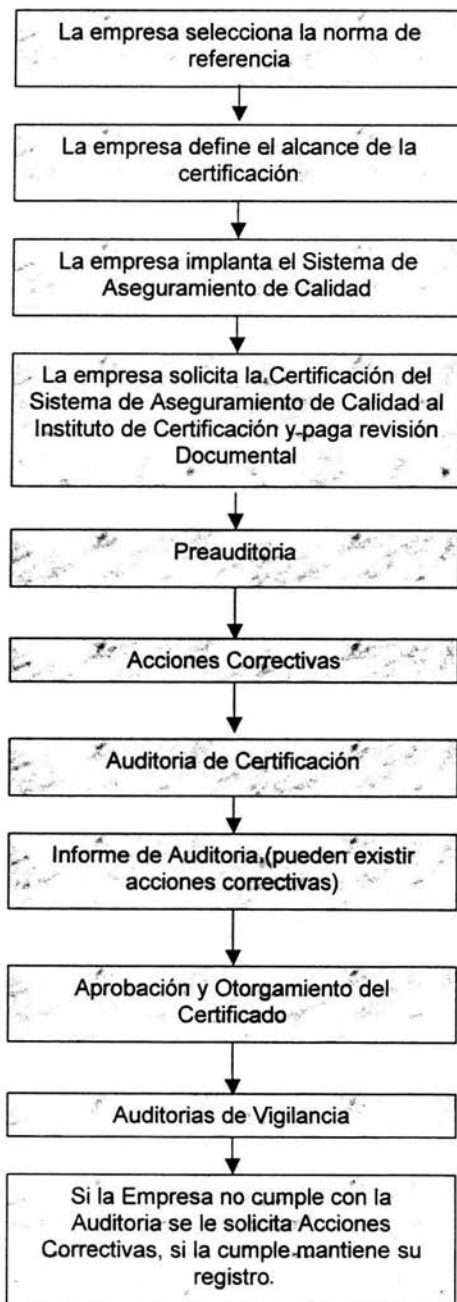
Esta norma internacional proporciona orientación sobre los fundamentos de la auditoría, la gestión de los programas de auditoría, la conducción de auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, así como las calificaciones para los auditores de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales. Principalmente se pretende su uso por los auditores y las organizaciones que necesiten conducir auditorías internas y externas de los sistemas de gestión ambiental y de la calidad.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> <http://www.economia.gob.mx>

## PROCESO DE CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Fuente: IMNC, Manual "Guía para la Certificación de Sistemas de Calidad NMX-CC / ISO 9000". Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.



# Capítulo 2

## Mejora Continua y su Aplicación en las Organizaciones

*"La Calidad se orienta a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la Empresa hacia el Cliente externo."*

## 2.1 Mejora Continua

A través de los años los Empresarios han manejado sus negocios trazándose solo metas limitadas, que les han impedido ver mas allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo, lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de Calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las Empresas Japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de Calidad altos, tanto para sus productos como para sus Empleados, por lo tanto el control total de la Calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una Organización, y esta implica un Proceso de Mejora Continua que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevaran a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los Clientes.

Asimismo, este proceso busca que el Empresario sea un verdadero líder de su Organización, asegurando la participación de todos, involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsora de su Empresa.

Para llevar a cabo este Proceso de Mejora Continua tanto en un departamento determinado como en toda la Empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta, y que la Mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras y a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Para los dirigentes del mundo moderno se presentan retos constantes para asegurar que sus organizaciones logren, no solo sobrevivir, sino prosperar en un futuro, ya que tendrán que concebir sus propios mercados y Clientes, creando estructuras innovadoras y eficientes.<sup>21</sup>

El cambio se ha convertido en una necesidad real de toda Empresa que quiera conservar su posición competitiva, así, las organizaciones cambian en la medida en que sus dirigentes se orientan hacia la Mejora Continua, que redundará en un incremento de sus niveles de productividad.

En un entorno en cambio constante como el actual, las necesidades y sobre todo las expectativas de los Clientes están en continua evolución demandando a sus proveedores mayores niveles de competitividad. De la capacidad de la Empresa para adaptarse dependen en buena medida sus resultados y quizá su supervivencia.

En la actualidad el Sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en si constituye un programa de mejora, pero en la medida en que te se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.

<sup>21</sup> Masaaki, Imai. *Kaisen: la clave de la ventaja competitiva japonesa* Ed. CECSA ed. 1990

### **2.1.1 Conceptos e Importancia de la Mejora Continua**

*James Harrington (1993).*

Para él, mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y como cambiar, depende del enfoque específico del Empresario y del proceso.

*Fado Kabboul (1994).*

Define a la Mejora Continua como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las Empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

*Abell, D. (1994).*

Da como concepto de Mejora Continua una mera extensión histórica de uno de los principios de la Gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

*L.P. Sullivan (1994).*

Define a la Mejora Continua, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la Organización a lo que se entrega a Clientes.

*Eduard Deming (1996).*

Según la óptica de este autor, la Administración de la Calidad Total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejora Continua, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

*"En conclusión: La Mejora Continua, mas que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la practica se obtendrán mejores resultados."*<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Enciclopedia Microsoft ® Encarta ®. 98. Control de Calidad. 1993-1997. Microsoft Corporation

La Mejora Continua involucra a todos los Empleados, buscando mejores formas de cumplir con las necesidades de los Clientes y optimizar las operaciones de la Organización. Debe crearse y sostenerse en toda la Organización.

Características de la Mejora Continua:

- Tiene una duración de largo plazo y sin cambios dramáticos
- Genera efectos de pequeñas mejoras.
- Requiere de un esfuerzo continuo ascendente.
- Los cambios que provoca son sencillos y constantes.
- Exige el compromiso de todos los involucrados en la Organización.
- Tiene un enfoque en el que existen esfuerzos individuales y de grupo.
- Sus principales requisitos hacia los miembros de la Organización son disponibilidad, inteligencia y creatividad.

La Mejora Continua es la parte de la Administración encargada de ajustar las actividades que desarrolla la Organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o una eficiencia. Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la Calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser eficientes a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la Organización.

A través de la Mejora Continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la Organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

*Ventajas en la Mejora Continua*

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción en productos defectuosos, esto trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor en materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la Organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales Organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### *Desventajas en la Mejora Continua*

1. Cuando la Mejora se concentra en un área específica de la Organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la Empresa.
2. Se requiere de un cambio en toda la Organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de esta y en todos los niveles.
3. Los Gerentes de la Pequeña y Mediana Empresa son muy conservadores, esto provoca que la Mejora Continua se haga un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones muy importantes.<sup>23</sup>

En los últimos años se ha acentuado la necesidad de mejorar, ya que hoy en día en el mercado de los compradores, el Cliente es lo más importante para toda Organización y por lo tanto los Empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de los mismos. Los clientes son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual existen las Organizaciones, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los Clientes prefieren productos del extranjero, es **la actitud** de los Dirigentes Empresariales ante los reclamos por errores que se cometan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el Cliente, para ellos el Cliente siempre tiene la razón.

Para efectuar la Mejora se necesita de liderazgo y apoyo por parte de la alta Dirección con respecto a la innovación y el espíritu pionero, junto con la indicación de las políticas y objetivos concretos; la creación de un sistema y una atmósfera en la que los errores no provoquen temor o enfado; además de una Organización Empresarial que sea capaz de responder prontamente a los estímulos.

Es vital que todas las personas de la Empresa sean conscientes de los problemas y que piensen constantemente en los posibles adelantos y la Mejora Continua. La Empresa debe fomentar y utilizar esto con habilidad, y debe avanzar a través de una Mejora incansable.

---

<sup>23</sup> Manual de Summit Herramientas de Mejora Continua

Para efectuar la Mejora se deben dar los siguientes pasos:

1. Realizar investigaciones y análisis para identificar la condición actual y poner de manifiesto los problemas.
2. Decidir que problemas abordar y establecer metas.
3. Fijar las estructuras y las responsabilidades de las Organizaciones para mejorar; formular planes de actividades.
4. Identificar la condición actual.
5. Llevar a cabo al análisis de los procesos.
6. Preparar los planes de acción.
7. Poner en práctica las acciones.
8. Realizar la prevención de la reaparición de problemas, la normalización y los arreglos permanentes.
9. Establecer el control.
10. Identificar los problemas remanentes y revisar los progresos.
11. Preparar los planes para el futuro.

El propósito de la Mejora es permitir al equipo, desarrollar, aplicar y evaluar las alternativas de Mejora que logran el nivel de desempeño deseado según lo definido. La fase de la Mejora comienza con actividades de generación de ideas para generar alternativas. El equipo prueba la solución propuesta utilizando un piloto y evalúa la mejora. Una vez que el equipo selecciona la mejor alternativa, crea un nuevo mapa del proceso para ilustrar el nuevo flujo del mismo. La fase de Mejora concluye cuando el equipo del proyecto realiza un segundo análisis de capacidad para el nuevo proceso y demuestra mejoras validas.

*“La Mejora Continua debe considerarse una manera de vivir que abarca no solo a todas las actividades de una Empresa, sino a la vida social, familiar y laboral de cada miembro de una Organización. El ser humano es el que crea y desarrolla un proceso de Mejora Continua”.*



### **2.1.2 Programa de Mejora Continua**

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad de nuestro mundo ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Administración de las Empresas.

La mayoría de las Empresas tienen la enorme necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la entrada en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un Proceso de Mejoramiento Continuo.

Cada palabra del término "*Proceso de Mejoramiento Continuo*" tiene un mensaje específico<sup>24</sup>

*"Proceso"* Implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas.

*"Mejoramiento"* Significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la Empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja que diferencie a la Empresa con relación a sus competidores.

*"Continuo"*. Implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Un plan de Mejora requiere que se desarrolle en la Empresa un sistema que permita:

- Contar con Empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con Empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con Empleados con metas, dispuestos al cambio y capaces a adaptarse a nuevas situaciones en la Organización.

---

<sup>24</sup> Espejel Pacheco Arturo. Laproductividad como un espiral de mejora continua. Revista UPIICSA 1993.

La aplicación de los programas de Mejora requiere de determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación. El verdadero progreso en la Empresa solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alto nivel decide que él personalmente liderará el cambio.

En este capítulo se incluyen consideraciones sobre algunos de los programas de Mejora existentes tales como: Benchmarking, Calidad Total, Teoría de las Restricciones, Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad y la Reingeniería.

#### ➤ Benchmarking

Algunos especialistas han señalado que el Benchmarking es una evolución natural de conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, los programas para la Mejora de la Calidad, la gestión de la Calidad total y las prácticas japonesas, es algo mucho más refinado que un mero ejercicio de recopilación de datos a corto plazo, se trata de una Administración proactiva.<sup>25</sup>

También se ha definido como la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducirán a un desempeño de una Empresa, un proceso positivo, proactivo, estructurado, que conduce a operaciones que cambian y eventualmente logran una actuación superior y una ventaja competitiva. El establecer los propósitos operacionales basados en las mejores prácticas posibles de la Industria es un componente decisivo en el éxito de toda Empresa. Mientras, Michael J. Spendolini, lo conceptualiza como un Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Por otro lado, la American Productivity & Quality Center, lo define como el proceso de identificación, conocimiento y adaptación de las prácticas y procedimientos provenientes de las organizaciones de cualquier parte del mundo, para ayudar a una Organización a mejorar su actuación.

El Benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial que crea una especie de competencia - rivalidad entre las Empresas o entre los equipos de procesos de trabajo. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso.

<sup>25</sup> González Vázquez, Encarnación. Benchmarking: Cultura empresarial para el siglo XXI. Universidad de Vigo.

*Las fases de que consta este proceso son cinco:*

*Planificación:*

En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las Empresas u Organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la obtención de datos.

*Análisis:*

Se obtienen los datos necesarios de las Empresas u Organizaciones sobre las que se llevará a cabo la comparación y la realización de un estudio de los datos para conocer los puntos clave de la Empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.

*Integración:*

Se fijan los objetivos de Mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles jerárquicos de la Organización.

*Acción:*

Desarrollar y ejecutar el plan de acción definitivo, dar un seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de Mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.

*Madurez:*

Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de la Administración de la Empresa.

*“Para concluir cabe destacar que para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades para que coordine y controle todo el proceso”.*

➤ Calidad total

Surge de la preocupación por la Mejora de la productividad, y por aumentar la Calidad de vida en las Empresas. Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de No-Calidad y esta basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al Cliente, las Mejoras Continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de Calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y Mejora Continua.<sup>26</sup>

En los últimos tiempos, el concepto de Calidad Total esta teniendo una creciente aceptación debido a que el sistema independientemente de que tiene un enfoque global que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a pesar de que requiere de cambios sustanciales (a veces drásticos), a su vez, se alimenta de los siguientes criterios:

- *El Cliente exige Calidad.* El Cliente que enfrentamos en el mercado es un Cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese Cliente no está dispuesto a tolerar la falta de Calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La Calidad Total representa la única forma de no ir a los extremos de las exigencias del Cliente sino, por el contrario, de provocar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de satisfacer sus necesidades.
- *La Calidad es rentable.* La Calidad es una fuente de riquezas, solo las Empresas que se caracterizan por la Calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, obtienen renombre y prosperan.
- *La Calidad Total mejora la motivación del personal.* Donde la Calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictos y confusiones. Se generan perdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga conduce a la pérdida de competitividad, perdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la Empresa y hacer relucir los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

---

<sup>26</sup> Galgano, Alberto. Calidad total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. Revista empresarial 1996

➤ Teoría de las restricciones (TOC).

Pretende desarrollar un sistema de Administración completo de la Empresa a través del reconocimiento y aprovechamiento de los recursos críticos, con el objetivo de disminuir inventarios en proceso y reducir plazos de producción.<sup>27</sup>

Este sistema propone filosofías y técnicas, para dichas técnicas se tendrá que asignar a una persona de la Empresa, esta se encargara no de resolver los problemas sino de hacer las preguntas adecuadas, de forma que el resto sea capaz de reconocer los problemas por sí mismos y sobre todo, ser capaces de resolverlos, dentro de las filosofías están: Equilibrar el flujo material con la demanda del mercado y descubrir los cuellos de botella o restricciones, procurando que ellos se conviertan en el centro de atención de toda la Organización.

La TOC contiene un plan basado en previsiones, un programa maestro basado en pedidos confirmados, una planificación agregada y una operativa, adapta el cálculo del plan maestro a las restricciones que presentan los cuellos de botella y realiza el cálculo agregado de las necesidades en función de dicho plan, pudiéndose utilizar para el cálculo el sistema MRP. Inyecta flexibilidad al reducir el número de datos a procesar realizando reducción del número de posibilidades de programa maestro, pretendiendo calcular el trabajo del cuello de botella y planificar la entrada de materiales suponiendo que el resto de las operaciones irá por sí.

Supone que la economía de una Empresa esta dominada por dos aspectos: Los recursos que genera y los recursos que utiliza. Tiene una filosofía de Mejora Continua dirigida a los cuellos de botella y por lo tanto periódificada en lo que supone una Mejora de toda la Empresa, exige una mentalidad distinta de directivos y mandos intermedios, no es tan exigente con el resto del personal y puede ser perfectamente armonizable con el resto de la cultura de la Empresa y del entorno.

➤ Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (P.P.M.P.)

En el incremento de la productividad de las Empresas de bienes y servicios, el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad, tiene como objetivo fundamentar en la implementación de procesos de cambio con la filosofía de la Mejora Continua en organizaciones productoras de satisfactores.

<sup>27</sup> Lozano G, Oscar. Teoría de las restricciones. Revista Productividad, 1991.

El P.P.M.P. es un programa de actividades, que guía el conjunto de acciones que tienden a propiciar las condiciones objetivas y subjetivas que aseguran la presencia de la Calidad productiva de la Empresa.

*El P.P.M.P. en su aplicación deberá tener las siguientes características:*

- La aplicación del PPMP lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos sus trabajadores y la dirección de la Organización y unidades operacionales y las acciones de involucramiento deben ser permanentes en cada etapa de aplicación.
- Los trabajadores y dirigentes deberán recibir en todos los sentidos retribuciones y beneficios por su aplicación, que satisfagan necesidades; esta retroalimentación permitirá hacer más efectiva su participación y que se involucren mas en sus actividades.
- El P.P.M.P. debe entenderse dentro de la filosofía de la Mejora Continua y no como un programa para solucionar un problema en particular, debe ser cíclico, y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad; con su aplicación debe ir generándose en la Organización y en la unidad operacional una capacidad de cambio permanente.
- Debe tender a prevenir problemas; no solo será un conjunto de acciones correctivas, una vez detectados los problemas, sino que tienda cada vez más a prevenirlos, su aplicación reportara mayores beneficios.
- Debe estar en función de las características concretas de la Organización y su ambiente, en base a esto adaptara las etapas y estrategias a seguir en su aplicación.

*El P.P.M.P. consta de las siguientes etapas:*

#### *Etapa 1. Involucramiento.*

El objetivo es lograr desde el inicio y durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores implicados desde la Alta Dirección hasta el Nivel Operativo.

### *Etapa 2. Diagnóstico.*

Llevar implícitamente la medición de los resultados a través de Indicadores de Productividad (I.P.) por una parte y de los factores inhibidores por otra, con el fin de ver la influencia de estos factores en la productividad.

### *Etapa 3. Estrategia de solución.*

Hay que diseñar de forma colectiva la estrategia general de solución a los problemas diagnosticados.

### *Etapa 4. Instrumentación.*

Aplicar la estrategia de solución definida en la etapa anterior.

### *Etapa 5. Evaluación y ajuste.*

Se basa en medir los avances de la Instrumentación y los I.P. para valorar si se alcanzan los estados deseados con el fin del aseguramiento real y sostenido de la productividad. En esta etapa se abrirá un nuevo ciclo de aplicación del P.P.M.P. con metas superiores.

*"La productividad es considerada como la clave para la rentabilidad del negocio. Es el resultado de como se administran los procesos para la producción de bienes o servicios con base en la implantación de innovaciones tanto en, lo que se refiere a los productos como a sus procesos".*

#### ➤ Reingeniería

Es conseguir una optimización de los recursos de la Organización relacionándolos con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se derivan del plan estratégico de la Empresa, encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, de la forma más eficaz y rentable.

La Reingeniería parte de las nuevas expectativas de los Clientes, que tienen para escoger la gama más amplia que nunca se halla visto, que saben lo que quieren, y cuanto están dispuestos a pagar por ello, cómo obtenerlo en las condiciones adecuadas, también parte de la base de las tecnologías avanzadas que irradian a una velocidad que apenas da tiempo en aparecer un producto en el mercado, cuando ya sale otro. Propone rediseñar radicalmente los procesos.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Reingeniería en pequeñas y medianas empresas manufactureras en Japón. Revista UPIICSA

La Reingeniería trata que se olvide el mal funcionamiento de la Organización y, por lo tanto, iniciar con una Organización nueva que arranca de cero.

Esta basada en dos consideraciones principales:

- Mantener el crecimiento de la Nación con base en el Desarrollo Industrial y el comercio internacional, apoyados en una innovación tecnológica.
- Un nuevo paradigma para la manufactura industrial del siglo XXI.

*La Reingeniería cuenta con una metodología de cinco fases:*

1. *Fase de análisis.* Donde se procede a la identificación de las áreas a analizar, lo que permitirá descubrir las oportunidades de Mejora en la Empresa.
2. *Fase de definición.* Es donde debe entenderse perfectamente el plan estratégico de la Empresa y los objetivos de corto y largo plazo que provienen del mismo, también se crean los equipos de trabajo que gobernarán y realizarán el proyecto, definiendo sus objetivos y los componentes de los mismos.
3. *Fase de desarrollo.* Se prepara a la organización para el cambio, entrenando a las personas para el mismo, se realizan pruebas de funcionamiento y se preparan los nuevos procedimientos operativos.
4. *Fase de implantación.* Se caracteriza por la firma de los procedimientos finales por parte de todos los implicados, luego los miembros de los equipos deberán expandir el proyecto a lo largo y ancho de la Organización.
5. *Fase del proceso de Mejora Continua.* La que se basará en la instalación de un proceso vivo e inteligente de Mejora que se conseguirá a través de la creación de equipos de mantenimiento de los procesos y sistemas.

*“En conclusión hagamos uso de todos estos conceptos y estaremos en el camino de la Mejora Continua teniendo como Resultado una Empresa eficiente, eficaz y competitiva”.*



## **2.2 Modelo de la Mejora Continua**

El modelo de la Mejora Continua consta de tres componentes principales:

- Análisis cultural
- Desarrollo del plan de acción
- Crítica y continuidad

Que para ser efectivos deben operar como un sistema consistente.

El modelo sitúa un esfuerzo de tres fases, que comienza con el Análisis cultural moviéndose a través del Plan de acción y por último enfocándose en la Crítica y la continuidad.<sup>29</sup>

Es necesario analizar primero las condiciones Organizacionales actuales para identificar como es posible entretelar en forma lógica la Mejora con los sistemas y procedimientos locales para asegurar una implantación exitosa:

### *Fase 1. Análisis cultural.*

Es primordialmente cultural y representa la necesidad de combinar los propósitos y valores centrales de la Organización con las intenciones del proceso de Mejora. Este análisis se divide en dos secciones.

1. Se describen los objetivos y estrategias articulados por la alta Dirección en la medida en que buscan elevar la productividad y la calidad, así como aumentar las utilidades, el enfoque de estas tres partes son necesarias para alcanzar el éxito.
2. Se refleja la postura de la Empresa respecto a las personas, la Calidad de vida en el trabajo, el valor de las personas y la participación en grupos dentro de la Organización.

### *Fase 2. Desarrollo del plan de acción*

Representa las cuatro partes críticas del Proceso de Análisis que traduce los objetivos y estrategias en un plan de acción. Estas partes incluyen:

---

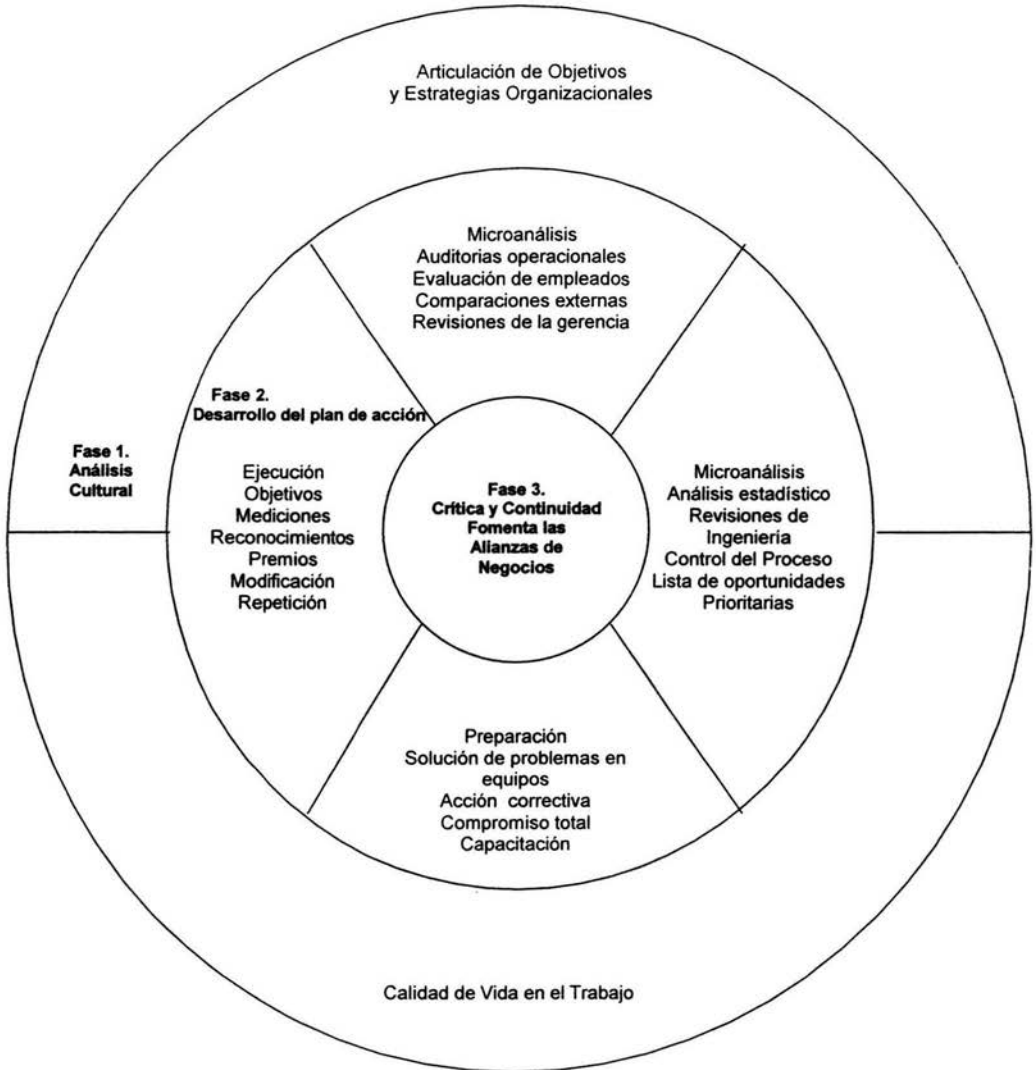
<sup>29</sup> Poirier y Houser. Alianzas Empresariales para la Mejora Continua. Ed. Panorama.

- Un microanálisis, en donde la Organización notara en que punto se encuentra con respecto a la Calidad, la Productividad y la Mejora en las utilidades. Esta información solo la obtendrán si se aplican Auditorias a nivel operacional, evaluaciones a los empleados con los que cuenta la Organización, comparaciones con la competencia y revisiones a nivel Gerencial.
- Un microanálisis de lo que dirige, controla o limita la Organización, por ejemplo análisis estadísticos, revisiones de ingeniería, el control de todos los procesos existentes así como también todas las oportunidades de mejora que más le convenga a la Organización esto será aplicado en todos los ámbitos operacionales y del desempeño del trabajo.
- Un procedimiento para preparar a la Organización para hacer mejoras planeadas y con un objetivo. Con esto, lo que se busca es concientizar y así mismo que adquieran un compromiso y responsabilidad todas las personas, que tengan conocimiento de las deficiencias existentes en su Organización y como darles solución, pero ahora con equipos de trabajo y acciones correctivas posibles para lograr el objetivo al cual se quiere llegar, para esto se requiere una capacitación en todo los niveles.
- Un formato de ejecución que maximice el esfuerzo sinérgico y cree resultados positivos en toda la Organización. Con esto, lo que se quiere es lograr los objetivos planeados, para conseguirlo se necesitan medir todos los esfuerzos y los posibles resultados que arroje, reconociendo con premios e incentivos para que exista una motivación y así lograr una repetición constante de las Mejoras alcanzadas.

### *Fase 3. La crítica y continuidad*

Supone los dos factores necesarios para sostener el proceso y asegurar la viabilidad futura, del proceso una critica honesta y franca sobre la forma en que el proceso progresa y un conjunto de instrucciones de implantación para asegurar la continuidad. *Si se crea una cultura de Mejora esta es Continua.*

### El Modelo de la Mejora Continua<sup>30</sup>



<sup>30</sup> Poirier, Houser. Alianzas empresariales para la mejora continua. Edit Panorama. Ed. 1999G

## **2.3 Proceso de la Mejora Continua**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la Empresa a todos los niveles.

El Proceso de Mejora Continua es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la Empresa como para los Clientes, ya que las fallas de Calidad cuestan mucho dinero.<sup>31</sup>

Así mismo este proceso implica Inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, para el mejoramiento de la Calidad en el servicio a los Clientes, aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la Empresa estar al día con la nueva tecnología.

Si los componentes que conforman toda una Organización están sujetos a la misma visión de Mejora, cada uno de ellos pueden realizar una parte del todo, de esta forma dicha acción permitirá la participación de todos los que conforman esta Organización en forma mas practica y que no solo se quede en buenos propósitos o políticas de Calidad a nivel Dirección.

El mostrar cómo la Calidad puede sensibilizar a toda la Organización y así participar en forma activa en el objetivo de lograr una Organización integral de Calidad se presenta en la aplicación de varias acciones tendientes a aportar los elementos necesarios para este fin. La actividad Celular de Calidad se plantea como un trabajo seccionado abarcando un pequeño numero de elementos que componen el área a fin.

La asimilación de los conceptos de Mejora Continua aplicados en áreas establecidas, en conjunto con elementos evaluativos y de certificación nos presenta la oportunidad de alcanzar niveles altos en la obtención de objetivos planteados. El perfil de una Organización orientada a la Mejora Continua esta inmersa en un área cada vez más competitiva, tiene una gran necesidad de incrementar velocidad de respuesta y flexibilidad con una alta probabilidad de cambiar hacia diferentes estructuras y procesos de trabajo.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la Calidad y refleja lo que las organizaciones necesitan hacer si quieren ser eficientes a lo largo del tiempo.

---

<sup>31</sup> [http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/FajardoJesus\\_MejoraContinua.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/FajardoJesus_MejoraContinua.htm)

En la implementación de cualquier modelo o proceso a seguir en la Institución a la que se aplique la Mejora Continua, es indispensable el compromiso de cada persona, ya sea, Directivo, Coordinador, Supervisor y Operario en el énfasis del cambio a mejorar, este debe estar centrado en políticas y planes en la Organización solo así se podrá alcanzar la Calidad con equidad y con valores.

Las actividades de la Empresa que podrían identificar, priorizar, organizar y solucionar las oportunidades de Mejora y Desarrollo de la Organización mediante las técnicas de solución de problemas son:

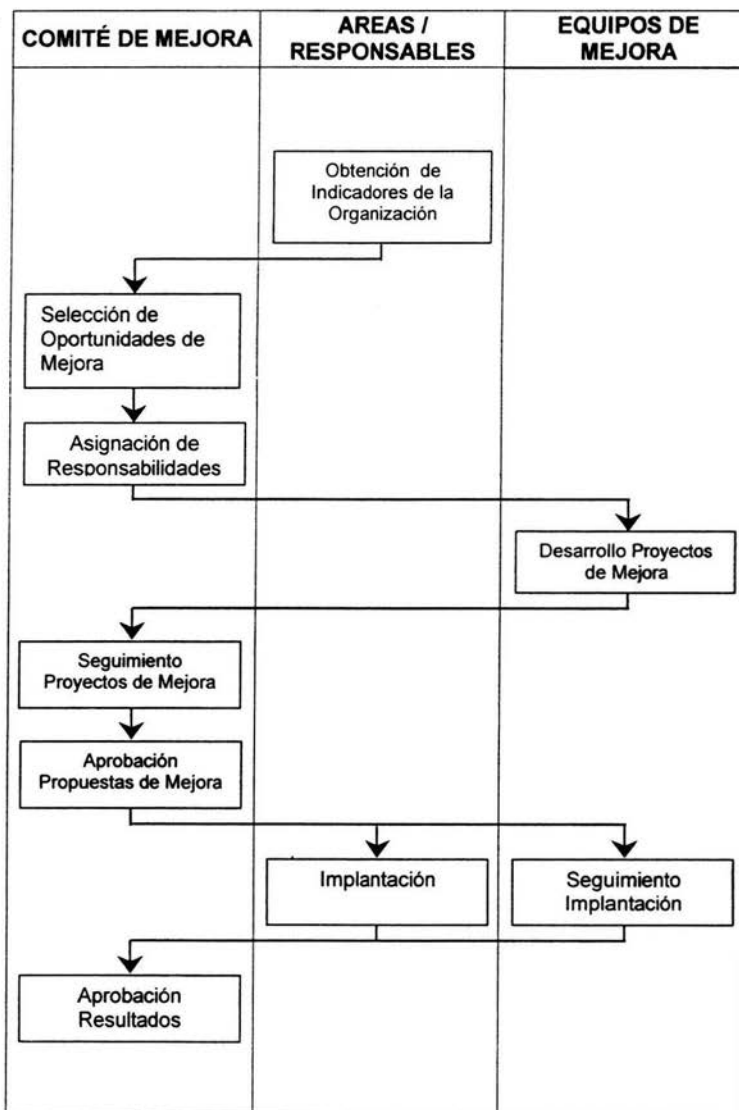
- La obtención de indicadores de la Organización,
- La selección de oportunidades de Mejora.
- Asignación de responsabilidades.
- Desarrollo de proyectos de Mejora.
- Seguimiento de proyectos de Mejora.
- Aprobación de las propuestas de Mejora presentadas.
- Implantación de dichas propuestas.
- Seguimiento de la implantación de las propuestas.
- Y por ultimo la aprobación de los resultados que arrojaron las propuestas de Mejora.

Para que se de un buen desarrollo dentro de la Organización y dichas actividades se lleven a cabo se debe contar con los siguientes equipos de trabajo:

- Comité de Mejora: Es un grupo de responsables máximos de la Empresa o de alguno de sus ámbitos de trabajo.
- Áreas y/o Responsables: Son personas o colectivos donde recae la responsabilidad de la aplicación de las actividades de la Organización.
- Equipos de Mejora: Es un grupo de personas a las que se le asignan las responsabilidades de la solución de un problema específico.

A continuación se presentan esquemáticamente las actividades que le corresponden a cada uno de los equipos de trabajo:<sup>32</sup>

<sup>32</sup> [www.elprisma.com/mejoracontinua/resoluciondeproblemasdecalidad.html](http://www.elprisma.com/mejoracontinua/resoluciondeproblemasdecalidad.html)



Para que la Empresa pueda tener un adecuado nivel de desarrollo en la Mejora Continua, requiere inicialmente de generar y organizar correctamente sus oportunidades de Mejora, para lo cual se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Tener bien identificadas las fuentes de información de la Organización.
2. Identificar y seleccionar las oportunidades de Mejora, las más convenientes para la Organización.
3. Seleccionar los equipos de Mejora.
4. Asignación a los equipos de Mejora los objetivos a cumplir con la aplicación de dichos puntos se obtendrán equipos con responsabilidad de aplicar métodos de resolución de problemas y oportunidades de Mejora específicas.

#### *Identificación de fuentes de información de la Organización*

Para proveer un sistema de Mejora Continua capacidad de supervivencia, es necesario disponer de un sistema de información que permita la identificación sistemática de oportunidades de Mejora relevantes para los responsables de la Organización.

Los principales elementos de un sistema de información adecuado pueden ser:

Indicadores de proceso	- Indicadores de eficacia - Indicadores de eficiencia
Indicadores de satisfacción de Clientes	- Indicadores directos de percepción de Clientes - Indicadores de reclamaciones y/o quejas
Indicadores de satisfacción a Empleados	- Indicadores directos de satisfacción - Indicadores indirectos
Indicadores económicos	- Generales (contabilidad) - Específicos de costos de productos / servicios internos / externos
Indicadores de competencia	- En aquellas Empresas u Organizaciones que se mueven en un mercado competitivo o que disponen de Organizaciones similares en ámbitos diferentes.

### *Identificación y selección de oportunidades de Mejora*

A partir de cada fuente de información disponible en la Organización podemos reducir aquellos aspectos del funcionamiento que son deficientes, y valoraremos su importancia para la Organización mediante lo siguiente:

- a) Para cada fuente de información de la Organización se observan las deficiencias más relevantes.
- b) Para cada deficiencia se debe estimar su magnitud, lo cual será más sencillo para deficiencias obtenidas de sistemas de información cuantificados, donde ya están medidas.
- c) Priorizar las deficiencias identificadas valorando el impacto de satisfacción en Clientes, Empleados y en resultados económicos tomando en cuenta principalmente: El tipo de problema de que se trata, la magnitud estimada y la magnitud medida.
- d) Para los problemas más relevantes identificados y seleccionados, debemos comprobar si son crónicos es decir, problemas continuados, no recientes y específicos; si son manejables o bien tienen una complejidad y un tamaño que permitirá a un equipo de personas de la Organización estudiarlo y solucionarlo.

A partir de esto podemos asignar un orden de prioridad a aquellos problemas detectados que son relevantes y que cumplen las características (crónicos, manejables o de mejora) en función de criterios como: El impacto en el negocio. La urgencia de la solución al problema. Los riesgos de abordar el problema. Y la posible resistencia al cambio.

### *Selección de equipos de Mejora*

Para cada una de las oportunidades de Mejora que la Organización decida convertir en un proyecto mejor, se debe establecer cual es el grupo de personas que tiene una mayor capacidad para alcanzar la solución óptima para la Empresa.



El proceso a seguir es:

1. Identificar los departamentos o áreas de la Organización mas directamente relacionados con el problema.

AREAS A IMPLICAR	MOTIVO
Aquellas donde se observan los indicios del problema	- Interés en la resolución - Conocimiento directo de los indicios
Aquellas donde pueden estar las causas del problema	- Minimizar la resistencia al cambio - Conocimiento directo de las causas
Aquellas que pueden contribuir al diseño e implementación de la solución	- Agilizar y facilitar el proceso

2. Seleccionar el nivel jerárquico que debe integrar el equipo.

TIPO DE PROBLEMA	NIVEL	MOTIVO
Organizativo o de Administración	Alto	Conocimiento de la Administración Capacidad de decisión
Operativo	Bajo	Conocimiento directo del problema Soluciones simples y bajas

3. Elegir a las personas adecuadas para el equipo.

Una vez elegidas las áreas y niveles, se selecciona a los participantes en el equipo:

Cada componente del equipo debe tener:

- Conocimiento directo, detallado y personal del problema.
- Tiempo para trabajar en el equipo y en el proyecto que se está trabajando.
- Características y actitud adecuadas al trabajo en equipo, es decir capacidad de comunicación, respeto, compromiso, interés y responsabilidad.
- Representatividad en la Organización, es decir que tenga experiencia, autoridad e imagen en la misma.

El equipo en su conjunto debe estar perfectamente bien equilibrado respecto a las personalidades de sus componentes.

A veces es conveniente un Facilitador esto, para ayudar a los integrantes del equipo. Un facilitador es una persona neutral para en el problema, es decir que no este involucrado en dicho problema, que sea conocedor de la metodología y de las herramientas para la resolución de problemas de Calidad, que tendrá como responsabilidad principal:

1. Formar a los integrantes en la metodología y en las herramientas.
2. Garantizar su uso adecuado en la resolución del problema en estudio.
3. Suavizar y favorecer el trabajo en equipo.
4. Fomentar y dar consentimiento en la toma de decisiones.

#### *Asignar los objetivos a los equipos de Mejora*

Una vez elegido el problema a solucionar y el equipo de mejora adecuado para solucionarlo, es necesario aportar a este equipo los datos existentes y marcarles el Objetivo de Mejora que se deben seguir:

#### *Descripción del problema a resolver.*

La descripción del problema se realiza:

Describiendo los indicios de la existencia del problema, es decir si hay una señal aparente y observable de la existencia de una anomalía en la Organización, en algún proceso, producto o servicio.

Si hay alguna señal del problema en forma específica, es decir una explicación exacta de lo que anda mal, por supuesto distinguiéndolo de otros problemas de la Organización. Si es observable dicho problema dando una clara evidencia del mismo, si es medible, indicar el alcance del problema en términos cuantificables.

#### *Establecer el objetivo del equipo*

El objetivo de formularse:

1. Especificando claramente lo que la Organización quiere y puede alcanzar, basándose en el aspecto del problema más importante para la misma.
2. De forma cuantificada, es decir cuanto, cuantos y cuantas veces.
3. Sin especificar o seguir causas, culpables o soluciones a dichos problemas.

## **2.4 Particularidades del Proceso de Mejora Continua.**

La Calidad no será nunca el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar. El proceso concierne a todo el personal y a todas las áreas de la Organización, si bien habrá que tener en cuenta las particularidades de cada una.<sup>33</sup>

### *1. Información, sensibilización y motivación.*

La Mejora Continua, incorpora unos principios de gestión que suponen un cambio en los comportamientos de todas las personas que integran la Organización. Lo que se propone es, que las personas comiencen a modificar sus comportamientos mediante una acción formativa, justo al comienzo del proceso, con los siguientes objetivos:

Información sobre:

- Los principios que orientará la gestión.
- Los detalles del proceso diseñado para ser implantado en la Organización.
- Sensibilización sobre la necesidad de participar activamente en el proceso y contribuir a la consecución de los objetivos.
- Motivación para cambiar aptitudes y comportamientos reduciendo la resistencia al cambio adoptando un compromiso personal con los principios de la Calidad.

### *2. Identificar el potencial de Mejora.*

Ahora se trata de encontrar el campo concreto de aplicación de la Mejora Continua. Frente a esta realidad se pueden adoptar dos posturas: Ignorarla, pero a sabiendas de que no por ellos deja de existir, o dotarse de las herramientas analíticas para su identificación

Concientizando a las personas y capacitándolas en el uso de las herramientas básicas de Mejora, los trabajadores pueden ir en busca de manera progresiva y continua de crecer en sus actividades laborales y cotidianas.

---

<sup>33</sup> Gabinete de la Promoción de la calidad. PNECU

### *3. Medición de la satisfacción de los clientes.*

Otro campo de aplicación de Mejora Continua se sitúa en el exterior de la Organización, en la satisfacción o insatisfacción percibida por los medios sociales y productivos. Esta es la razón por la que nos interesa conocerla para detectar la insatisfacción existente y, al verlo positivamente, poder convertirla en oportunidades de Mejora. En resumen, se tienen que identificar las nuevas necesidades de los Clientes, responder a tiempo con profesionalidad a todas sus expectativas, reducir los plazos de entrega, además de mejorar la satisfacción percibida por el cliente de la calidad entregada.

### *4. Diagnóstico interno.*

La optimización de los potenciales de Mejora identificados en un plazo razonable de tiempo pasa por la participación activa de un amplio colectivo de personal. La pregunta es: ¿Se dan las condiciones necesarias para que tenga éxito el proceso de Mejora Continua? A ella se responde con la realización de tres autodiagnósticos.

- Estilo de Dirección y liderazgo.
- Cultura Institucional.
- Barreras a la participación.

### *5. Compromiso de la Dirección.*

El proceso de Mejora debe comenzar desde los principales Directivos y progresa en la medida del grado de compromiso que estos adquieran, es decir, el interés que pongan por superarse y por ser mejor cada día.

En este momento del proceso, la Dirección dispone de Informes de los autodiagnósticos realizados sobre la posibilidad de que las oportunidades detectadas pueden ser aprovechadas mediante mecanismos de Administración participativa. Si se dieran las condiciones, es el momento de reafirmar el compromiso de la Organización con la Calidad a través de la elaboración y divulgación de las Políticas de Calidad y Recursos Humanos correspondientes.

## 6. Objetivos.

La información disponible reúne todas las condiciones que deben cumplir los objetivos, por lo que éstos pueden fijarse mediante diálogo y participación:

- **Concreción:** Se sabe dónde hay que actuar (actividades).
- **Cuantificación:** Las oportunidades están todas cuantificadas.
- **Accesibilidad:** El potencial interno se identificó mediante autodiagnósticos de los responsables de cada proceso.
- **Evaluación:** Mediante nuevos análisis de actividades y medición de la satisfacción percibida.

Obviamente, los objetivos que se fijen al Proceso de Mejora Continua han de ser coherentes con la estrategia de la Organización.

## 7. Planes de acciones Directivas.

Objetivos distintos requieren la toma de acciones diferentes para alcanzarlos. Lógicamente, con acciones tradicionales conseguiremos objetivos tradicionales, continuistas. Si se dispone de la información necesaria para elaborar los planes tácticos de acción y programar las actuaciones pertinentes. Como guía para la elaboración del plan con las acciones directivas se sugiere:

Confirmar qué misión y estrategia Organizacional apoya el desarrollo del Proceso de Mejora Continua.

- Un liderazgo visible y coherente con los principios de la Calidad.
- Una comunicación permanente apoyada en un plan preestablecido.
- Identificar los procesos críticos para la gestión de la Institución.
- Desarrollar las competencias necesarias para gestionar el cambio.
- Reducir el tamaño de los obstáculos en la participación.
- Diseñar los mecanismos de participación adaptados a la realidad de la Institución.

### *8. Planes de desarrollo de competencia personales.*

Una parte relevante del Proceso de Mejora Continua es el desarrollo de competencias, normalmente mediante la implantación de acciones formativas en las personas llamadas a ser protagonistas del proceso. Este desarrollo lo vemos con una doble dimensión:

- Habilidades personales: De comunicación interpersonal y para trabajar en equipo.
- Capacidades técnicas: Conocimiento de la metodología operativa de la Mejora Continua y manejo de las herramientas para el análisis y la resolución de problemas.

Un aspecto muy importante es el desarrollo humano en la realización de su trabajo cotidiano, ya que haciéndolo adecuadamente, buscando con la capacitación adquirir mejores competencias y habilidades, el trabajador estará en un proceso de automejoramiento integral en su vida social, familiar y laboral, buscando actualizarse y desarrollando su creatividad.

### *9. Plan de acción: Equipos de Mejora Continua.*

La parte más importante del proceso que venimos describiendo la constituyen los equipos de Mejora Continua. Respetando la metodología establecida y usando las herramientas de análisis y resolución de problemas en equipo consiguen elaborar planes de acción para eliminar las causas raíces.

Trabajan haciendo realidad el principio "causa - efecto", es decir:

Identificando y cuantificando el efecto: problema, objetivo, potencial de mejora, etc. Orientando la acción analítica hacia la identificación de todas las causas posibles, proponiendo acciones concretas para evitar su repetición.

Cuando los miembros de estos equipos son mandos y directivos, este es un mecanismo para hacer realidad una de sus funciones principales: La planificación, entendida como elaboración de planes con acciones de Mejora.

### 10. Implantación, evaluación y seguimiento.

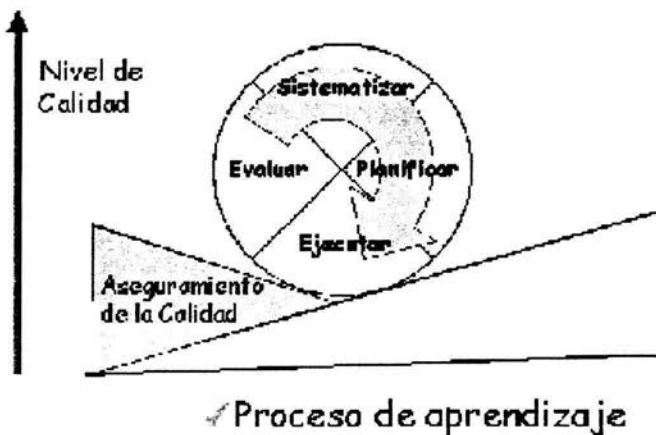
Cabe mencionar, la importancia de la participación total de la Administración, el equipo de Administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de Mejora, esto implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la Organización. Cada ejecutivo debe de participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la Empresa y las técnicas de Mejora respectivas.

La Mejora Continua es una cultura, una forma de vida o de conducta de las personas o de las Organizaciones en donde ellas no se permiten estar sin mejorar. Una manera de implantar esta cultura, procede de los altos Directivos y de la forma en que estas conductas se hagan visibles en todos los integrantes de la Organización; es algo que tiene que instalarse en la corteza cerebral de las personas para que las órdenes que emita el cerebro se orienten a la Mejora de sus actos.

*"Hemos definido la Mejora Continua como un proceso y no como un programa. La diferencia no es irrelevante: ambas tienen un punto de comienzo concreto, pero el proceso, a diferencia del programa, no tiene punto de finalización conocido".*

Cabe mencionar que para su larga duración necesita de un mecanismo formal de coordinación, evaluación (control) y seguimiento. Evidentemente, ni este mecanismo formal ni quizás el Proceso de Mejora Continua son un fin en sí mismos, sino que están al servicio de los objetivos de nivel superior de la Organización. La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la Organización.

## MEJORA CONTINUA



Mejora continua

## **2.5 14 Puntos de la Mejora Continua Aplicación de Crosby**

Crosby planteaba la posibilidad de lograr la perfección mediante la motivación de los trabajadores por parte de la Dirección de la Organización, dándole un gran peso a las relaciones humanas.<sup>34</sup>

Crosby desprende catorce pasos para la Planeación, Implementación y Operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad:<sup>35</sup>

### *Paso 1. - Compromiso pleno de alta Calidad y Gerencia con la Calidad*

La Dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la Calidad. Además de dar a conocer un Programa de Mejora y los conceptos clave en el contexto de la visión, misión y principios de la Organización. La gerencia debe dedicarse a mejorar su propio puesto, por lo menos a un 50% de su tiempo.

### *Paso 2. - Formación de un equipo de mejoramiento de Calidad*

Los equipos serán las bases primarias en la Organización, trabajar juntos para alcanzar la misma meta. Con miembros de cada uno de los departamentos de la Empresa, con capacidad de decisión e influencia en sus respectivos departamentos.

El proceso de Mejora Continua no funciona con el esfuerzo de una sola persona (llámese administrador, gerente, dueño, etc.) es necesario que todo el grupo se involucre directamente, que todos estén convencidos de los beneficios que aportará el proceso.

### *Paso 3. - Determinación del nivel actual de la Calidad.*

Identificar e implementar cambios en los procesos de trabajo para hacerlos más efectivos y eficientes. Con base en el diseño del producto, analizando las falla en todas las áreas. Se deben reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la Organización.

<sup>34</sup> Crosby; Phil p. La Mejora Continua

<sup>35</sup> <http://www.philiprosby.com/mejoracontinua.html>



*Paso 4. - Estimar el costo de incumplimiento de las normas de Calidad o de la No-Calidad*

Cuidando que se haga en forma Objetiva, sin parcialidad ni temor a ocultar los errores. Hacerle saber al personal, el costo de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.

*Paso 5. - Difundir entre el personal los problemas de la mala Calidad.*

Buscar que todos los miembros de la Organización tomen conciencia de la problemática y de que la Dirección está realmente interesada en mejorar la Calidad y dispuesta a escuchar todo lo que tengan que decir al respecto.

*Paso 6. - Dirección de oportunidades de mejoramiento mediante la participación.*

Presentando la ventaja de que los individuos empiezan a creer en que, los problemas tan pronto como son sacados a la luz se enfrentan y resuelven oportunamente. Dar mayor responsabilidad a las personas para tomar decisiones y respaldarlos cuando lo hagan.

*Paso 7. - Establecimiento de un Comité para llevar a cabo un programa de Cero Defectos*

Definir a los grupos responsables máximos de la Organización o de alguno de sus ámbitos de trabajo.

La finalidad del Comité es comunicarle a todo el personal que significa "Cero Defectos" y "hacer las cosas bien la primera vez".

*Paso 8. - Capacitar a los líderes formales (Supervisores).*

La Dirección recibirá preparación sobre como elaborar y ejecutar el programa de Mejora. Para que difundan entre sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos. Buscar la mejor forma de hacer el trabajo de esta manera se contribuye para lograr una mejor Organización.

*Paso 9. - Llevar a cabo el día con Cero Defectos.*

La Mejora Continua comienza en el entendimiento del proceso actual por el cual realizan su trabajo, por lo tanto todo el personal, se debe dar cuenta que ha habido un cambio y que puede lograrse realmente el termino "Cero defectos". Se considera la fecha en que la Organización experimenta un cambio real en su funcionamiento.

*Paso 10. - Convertir los compromisos en acciones.*

Aplicando el esfuerzo de todos de una manera efectiva aprendiendo a trabajar de otra manera. Alentando a que todos establezcan metas de mejoramiento personales y grupales. Esto es para reducir los errores.

*Paso 11. - Búsqueda de las causas.*

Se busca que los Empleados trabajen para encontrar las causas de los errores para eliminarlas. El propósito es permitir a los Empleados desarrollar, aplicar y evaluar las alternativas de Mejora que logran un alto nivel de desempeño. Es la satisfacción que el personal percibe y recibe, en todos los niveles de la estructura de la Organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares de excelencia.

*Paso 12. - Implantar programas de reconocimiento.*

A todos aquellos que logren sus metas de mejoramientos se determinarán recompensas. El reconocimiento del desempeño es algo que los individuos aprecian mucho. Motivar a los participantes para que contribuyan activa y proactivamente en el éxito de la Organización. El otorgar compensaciones competitivas y oportunidades de desarrollo basadas en desempeño se consigue: Atraer, motivar, retener y desarrollar a personas de alto nivel de desempeño en todas las áreas de una Organización.

*Paso 13. - Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la Calidad.*

Para que compartan sus experiencias y alternativas a fin de probarlas como mejoras a la causa raíz del problema y, además sería importante invitar a profesionales de la Calidad para que se actualicen en su materia. Hacerles saber que los seguimientos de los programas y proyectos se efectúan de manera formal a través de reuniones Departamentales, reuniones del Comité y sesiones de enfoque, entre otros. Se realizan evaluaciones las cuales permitirán comparar los resultados obtenidos.

*Paso 14. - Iniciar nuevamente todo el Ciclo.*

Un programa de mejoramiento de la Calidad, según Crosby, se lleva entre un año y dieciocho meses. La rotación del personal y cambios internos pudieran haber robado parte del esfuerzo inicial, o bien, haberse creado vicios en sus funcionamientos, por lo cual es necesario formar un nuevo Comité e iniciar nuevamente todo el ciclo. La Mejora es un ciclo continuo que no termina nunca.

*“En resumen, con el paso del tiempo se han encontrado y puesto en practica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier Organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos a la Mejora Continua.*

*La Mejora Continua es considerada una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las Empresas por que les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las Empresas estén en constante actualización; además, permite que las Organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.*

*Para la aplicación de la Mejora es necesario que en la Organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los Empleados deben estar bien compenetrados con la Organización, por que ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar acabo de forma optima el proceso de Mejora Continua.*

*La Mejora Continua si se aplica regularmente, permite que las Organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda Organización. Toda Empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya la Mejora Continua.*

*La Mejora Continua es una Cultura, una forma de vida o de conducta de las personas o de las Organizaciones”.*

# Capitulo 3

## Calidad en el Servicio a Cliente

*"La Calidad comienza con el Cliente y termina con el Cliente"*

### 3.1 Concepto de Servicio

“El servicio son actividades totalmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de un producto.”<sup>36</sup>

A continuación se revisaran algunos conceptos que se le han dado al termino “Servicio”, para así llegar a comprender su significado:

*Carlos Colunga Dávila*

“Es el trabajo realizado para otras personas”<sup>37</sup>

*Juan José Larios Gutiérrez*

“Es un instrumento para los propios proyectos y ambiciones; es una estrategia para lograr los objetivos propuestos. Se identifican puntualizando deseos y expectativas. En resumen lo define como una actividad que procura el bienestar social y personal”<sup>38</sup>

*Philip Kotler*

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”<sup>39</sup>

De acuerdo con los conceptos anteriores nosotros podemos concluir que:

*“Servicio es satisfacer necesidades, es un trabajo realizado para alguien en donde todas las actividades van dirigidas a la satisfacción de una necesidad”.*

Es por esto que en la actualidad es necesario que las Empresas brinden un excelente servicio, no basta con vender un buen producto, es necesario que se incluya un valor agregado, es decir, proporcionar un extra que el Cliente merece, para que quede satisfecho no solo con el producto adquirido, sino también por la atención brindada, el trato, la amabilidad, la disponibilidad, el respeto, la rapidez y la cortesía.

---

<sup>36</sup> Idefonso Grande; Marketing de los Servicios. ED. ESIC. Madrid

<sup>37</sup> Colunga Dávila Carlos; Administración para la calidad. ED. Panorama

<sup>38</sup> Larios Gutiérrez Juan José; Hacia un modelo de Calidad. ED. Iberoamericana

<sup>39</sup> Kotler Philip; Mercadotecnia. ED. Prentice may

### **3.2 Características de Servicio.**

El Autor Idelfonso Grande, en su libro "Marketing de Servicios" establece que los especialistas en Marketing consideran que los Servicios poseen las siguientes características principales:

1. Los Servicios son más intangibles que tangibles.

El Servicio es el resultado de un esfuerzo, de una acción, no hay nada para ser mostrado que sea tangible. Los Servicios son consumidos, pero no pueden ser poseídos.

2. Los Servicios son simultáneamente producidos y consumidos:

Los Servicios son usualmente vendidos, después producidos y consumidos simultáneamente, por lo tanto necesitan ser distribuidos correctamente para que se puedan producir y consumir.

3. Los Servicios son menos estandarizados y uniformes:

Los Servicios se basan en personas o equipos, pero el componente humano es el que prevalece y por eso es muy difícil que pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.

4. Los Servicios no pueden ser almacenados:

El Servicio, una vez producido, debe ser consumido, no se puede almacenar para la venta y consumo futuro.

5. No pueden ser protegidos por patentes:

Los Servicios son fácilmente copiados y no pueden ser protegidos por patentes. Por esta razón, debe de disfrutar de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

6. Es difícil establecer su precio:

Como el Servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien produce.

### **3.3 Tipos de Servicio.**

Según Idelfonso Grande en su obra antes citada, menciona que identificar y clasificar a los Servicios es más difícil que hacerlo con los bienes. El autor menciona algunos tipos de Servicios según diversos criterios:

#### *1. Servicio Genérico.*

Son los Servicios que la mayoría de los consumidores necesitan como son: Alimentos, Ropa y Vivienda, también existen servicios genéricos, como descanso, limpieza, transporte, entretenimiento o asesoramiento.

#### *2. Servicio Básico*

Servicios mínimos que buscan los consumidores. Un ejemplo de este tipo de servicio puede ser cuando una persona solicita el servicio de un Médico y este va con gusto a revisar adecuadamente a su paciente.

#### *3. Servicio Aumentado.*

Es un Servicio adicional que se le da al consumidor. Por ejemplo cuando adquiere unos zapatos y la persona que le vendió el producto, le regala el calzador o la pintura para el cuidado de los mismos.

#### *4. Servicio Potencial.*

Son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar, ya que los servicios se desarrollan y el Cliente espera que superen sus expectativas, ya que tal vez hayan incorporado nuevas tecnologías a este.

### **3.3.1 Clasificación de los Servicios**

Desde el punto de vista de Carlos Colunga Dávila <sup>40</sup>, existe una gran variedad de S Servicios, los cuales se pueden clasificar por importancia de la siguiente manera:

- Comercio

Almacenes, Supermercados, Ferreterías, Farmacias, Papelerías, Librerías, etc.

- Salud.

Hospitales, Clínicas, Sanatorios, Laboratorios, etc.

- Educación

Guarderías, Primarias, Secundarias, Preparatorias, Universidades, Institutos, etc.

- Comunicaciones

Internet, Teléfonos, Faxes, Centros de copiado, Correo, Televisión, Radio, Periódico, Revistas, Imprenta, Telégrafos, etc.

- Transportes

Aerolíneas, Autobuses, Microbuses, Metro, Taxis, Ferrocarriles, Mudanzas, etc.

- Finanzas

Bancos, Seguros, Créditos, Financiamientos, Inversiones, etc.

- Profesionales.

Jurídicos, Contables, Administrativos, Publicidad, Computación, Ingeniería, Capacitación, etc.

- Construcción

Viviendas, Industrias, Carreteras, Mantenimiento, etc.

---

<sup>40</sup> Colunga Dávila Carlos; Administración para la calidad. ED. Panorama



- Vivienda

Alquiler de Casas, Departamentos, Hoteles, Cabañas, etc.

- Infraestructura

Agua, Energía eléctrica, Teléfono, Drenaje, Gas, Carreteras, Basura, etc.

- Públicos

Protección, Defensa, Justicia, Viabilidad, Registro Civil, Limpieza de la Ciudad, etc.

- Inmobiliarias

Compra, Venta, Renta, etc.

- Personales

Tintorerías, Lavanderías, Estéticas, Aseo de Calzado, etc.

- Reparación

Talleres de automóviles, Electrónicos, Calzado, Muebles, Pintura, etc.

- Restaurantes

Fondas, Comida rápida, Autoservicios, etc.

- Recreativos

Clubes, Cines, Deportivos, etc.

- Culturales

Museos, Zoológicos, Teatro, Grupos de opera, etc.

- Religiosos

Iglesias, Conventos, Monasterios, etc.

### **3.4 Sistemas para Medir la Calidad y los Servicios**

Debemos estar convencidos de la importancia de atender bien a nuestros Clientes y de mantener el interés por mejorar el Servicio que les brindamos, sin embargo debemos reconocer que para diseñar acciones para mejorar su atención, muchas veces no se sabe por donde comenzar.

Lo que se tiene que hacer es medir el Servicio (evaluar la Calidad) que se ofrece a los consumidores, esto es por algunas razones:

- Si no se mide, difícilmente se puede mejorar.
- Y para identificar las fortalezas y debilidades de las Organizaciones.

Con frecuencia muchas Organizaciones tratan de servir bien a sus Clientes pero también es cierto que muchas veces, no saben exactamente que hacen bien y que hacen mal. Probablemente lo que ellos consideran que cautiva a sus Clientes, a ellos ni siquiera les importa. Así bien, si lo que se desea es crear un sistema controlado y reproducible, que garantice la satisfacción de los Clientes, se tiene que comenzar por medir la Calidad del Servicio que se otorga.

Las Empresas existen por y para los Clientes (internos y externos) a los cuales hay que satisfacer, si no hay satisfacción interna no es posible garantizar el futuro ni la satisfacción del Cliente externo. Por lo que primero es necesario hacer conciencia en que la Calidad del Servicio es fundamental para asegurar la continuidad y que también es importante el desarrollo de nuevas técnicas adecuadas para implantar y medir la Calidad.

Para medir la Calidad en el Servicio es necesario determinar las exigencias que se refieren a características detectables por el Cliente factibles de evaluar.

Estas exigencias según el autor Andrés Sanlle son las siguientes:

#### *1. Cuantitativas (Medibles)*

Retrasos, tiempos de espera, numero de llamadas, visitas o entrevistas para solucionar problemas, tiempos de entrega, exactitud de la facturación y grado de cumplimiento de lo pactado.

## 2. Cualitativas (comparables)

Sabor, estética, temperatura, cortesía, amabilidad, confort, simpatía en el trato, seguridad del servicio o producto, mejora de la Calidad de vida, confianza, seguridad, higiene del producto o del ambiente.

## 3. Propias del Servicio

Duración del proceso desde la solicitud hasta la conclusión del mismo, capacidad de respuesta ante imprevistos, personas que intervienen en el servicio, elementos complementarios, teléfonos, fax, sistemas de reclamaciones.

## 4. Cualitativas del Servicio

Comunicación Cliente-Vendedor, información adecuada, competencia de las personas, fiabilidad del servicio, satisfacción mutua alcanzada.

*De lo anterior podemos concluir que, para controlar la Calidad en el Servicio debe controlarse el proceso de prestación del mismo y el grado de satisfacción mutua logrado.*

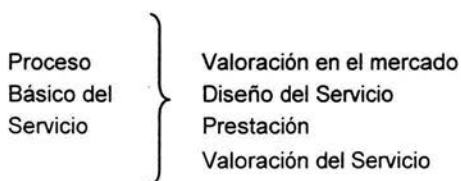
*Es de vital importancia entender que las personas son la parte más importante en un programa de Calidad. Debe existir comunicación, una relación armoniosa entre los niveles más altos y los colaboradores, sin una actitud positiva no sería posible implantar dichos programas o pretender que los Clientes se sientan satisfechos con el Servicio que han recibido. El personal tiene que estar capacitado, formado y plenamente comprometido con el programa ya que de otra manera el Servicio que se le da a los Clientes siempre se verá afectado.*

Para mantener la Calidad se necesita retroalimentación que consistente en como se esta apreciando y recibiendo el Servicio. Al establecer la Calidad Total cada Organización de acuerdo a sus características podrá diseñar los elementos de medidas acordes con el plan que se llevara a cabo. En seguida enunciaremos algunas posibles formas para medir la Calidad en los Servicios; según Senlle, que de acuerdo a cada Organización se elegirán las más apropiadas:

- a) *De forma estadística.* Se dará a conocer en términos porcentuales, el tanto por ciento de los Clientes que se quejan de retrasos en los tiempos de entrega.
- b) *Cuantificadamente.* El tiempo promedio máximo en atender una llamada es de 70 segundos.
- c) *Por las actitudes.* Indiferencia, descuido, descortesía, amabilidad, actitud de servicio, etc. Todas estas actitudes son básicas para que un Cliente pueda medir el Servicio.
- d) *Por las conductas observables.* Rapidez-lentitud, calificado-incompetente, honesto-defraudador.
- e) *Comparativo.* En relación al precio alto o bajo que se maneje en el mercado, se dan más o menos prestaciones que el servicio de la competencia.
- f) *En relación al tiempo.* Tiempos de espera, retrasos, lentitud.
- g) *Por el grado de satisfacción del Cliente.* Muy satisfecho, medianamente satisfecho, disgustado, etc.
- h) *Por el Costo.*
- i) *Por los Clientes que se pierden.*
- j) *Por el análisis de quejas.*

#### *Proceso Básico del Servicio*

Tomando en consideración que todos los factores que se dirigen hacia la prestación de un servicio implantan sistemas de Calidad y medición, el proceso básico del servicio será determinante en la valoración final que haga el Cliente para con su proveedor y este se divide de la siguiente forma:



➤ *Valoración del Mercado*

Aquí se determinan las expectativas de Cliente, se analizan la oferta de la competencia y las presentaciones anexas o complementarias posibles de ofrecer. Es necesario tomar en cuenta las normas nacionales e internacionales referidas al Servicio.

Como el mercado es muy cambiante es necesario tener los datos de las fluctuaciones, modas, nueva tecnología y acciones de la competencia.

En relación al Cliente interno, toda la información obtenida se deberá proporcionar a los interesados manteniendo con ellos reuniones para la búsqueda de soluciones concretas.

➤ *Diseño del Servicio*

Partiendo de los datos anteriores, las necesidades de los Clientes se convierten en un conjunto de datos que serán utilizados como base para diseñar especificaciones y acciones concernientes a la prestación del Servicio.

➤ *Prestación*

Las Organizaciones deben asegurar que el Servicio que ofrecen a sus Clientes cumple con las necesidades y expectativas que ellos requieren.

Además las normas y especificaciones deben estar perfectamente redactadas, esto es, en forma clara y entendible para la Empresa y el Cliente. Otro aspecto importante en la prestación del Servicio es que deben especificarse los medios y recursos necesarios tanto humanos como técnicos para cumplir con el Servicio. Así mismo la Calidad debe estar presente en todo el proceso, estableciendo métodos precisos de control.

➤ *Valoración del Servicio*

Para prestar un verdadero Servicio con Calidad debemos tener en mente la Mejora Continua de Calidad esto, para satisfacer las necesidades y expectativas de los Clientes y reducir los costos. Aquí es necesario evaluar que significa para el Cliente un buen Servicio.

La valoración del Servicio según Sanlle tiene dos variables:

- 1) La realizada por las Organizaciones de acuerdo a sus controles.
- 2) La realizada por los Clientes ya que ellos son los que indicarán los índices de satisfacción con respecto al Servicio.

Dentro de las Organizaciones tanto las auditorias, como los sistemas de control darán datos concretos que permitirán mantener el dominio del sistema y definir toda una planificación para evitar reprocesos.

La valoración por parte del Cliente puede realizarse a través de un programa activo, el cual incluye:

- Integrar al Cliente en la Empresa, haciéndolo sentir parte de ella, haciéndolo sentir importante.
- Obtener datos correctos sobre el grado de satisfacción, quejas y opinión acerca del Servicio que se le esta proporcionando, esto nos dará la oportunidad de establecer las mejoras necesarias para lograr un Servicio con Calidad.

Por todo lo anterior es preciso que las Empresas de servicios tomen en cuenta que los Clientes tiene sus propias necesidades y exigen con eficiencia lo que requieren. Sin embargo muchas veces no consiguen que sea atendido el valor real a esas demandas. Esto es debido a que las Organizaciones fijan estrategias equivocadas, por que no conocen las necesidades de los Clientes.

### **3.5 Indicadores de la Calidad en el Servicio**

Existen dos tipos de indicadores de la Calidad según el Autor Andrés Sanlle

#### *Indicadores Objetivos*

Son establecidos por la Organización de acuerdo a su gestión de Calidad. Son propios del diseño. Las Organizaciones trazan un diseño de servicio que incluye parámetros de Calidad, pero por otro lado el Cliente o usuario del Servicio tiene unas expectativas, necesidades y creencias de lo que debiera ser el Servicio. Aquí lo primordial sería el diseñar un servicio que demuestre las necesidades y expectativas de los Clientes futuros. Es importante decir que las Organizaciones deben ponerse en los zapatos de los Clientes, ver por sus ojos ya que de lo contrario no se estará trabajando con Calidad Total.

### *Indicadores Subjetivos*

Se refieren a la Calidad percibida por el Cliente. Existen dos tipos de indicadores subjetivos entre los cuales mencionamos a la Investigación de Mercados y Clientes. De esta se pueden obtener los resultados para fijar los objetivos y el diseño que en el punto anterior mencionamos. Por otro lado dentro de este indicador subjetivo se encuentran las quejas de los Clientes, estas quejas son una señal que nos indica que hay deficiencias y que estas suelen darnos la pauta para mejorar el servicio criticado.

Con respecto a las quejas y reclamaciones, para que estas sean aprovechadas deben formar parte de un sistema de aseguramiento de Calidad pero principalmente se tiene que tener una actitud positiva, de respeto y abierta, pero lo mas importante es buscar siempre las oportunidades para mejorar las cosas.

Así bien, si tan solo se cambiaran las actitudes negativas que denotan una mala Calidad en el Servicio, muchos de los resultados podrían demostrar que no solo se logra la satisfacción de los Clientes, sino que también se logra mejorar la imagen de la Empresa y aumenta la fidelidad del Cliente. Sabemos que implantando sistemas de análisis de mercados y estadísticas sistemáticamente permitirán mejorar el servicio y así resolverán problemas.

#### **3.5.1 Como Mejorar la Calidad del Servicio**

El objetivo del Servicio debe ser siempre el Cliente. Es por esa razón que una Empresa de servicios debe prestar buenos servicios, no basta con atender al Cliente o al usuario para que pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio, dependiendo del enfoque de distribución o de uso respectivamente.

### *Servicios al Cliente*

El Servicio al Cliente, es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió y se hace parte del mercadeo, una vez que es concebido y agregado al servicio vendido como un producto. Servicios iguales de competidores diversos pueden diferenciarse a través del Servicio al Cliente.

Podemos distinguir dos categorías de Servicios al Cliente:

1. *Servicio estándar:* Es aquel que el consumidor espera siempre recibir, como el servicio a bordo en aviones o en barcos.
2. *Servicio extraordinario:* Es aquel que el comprador no espera normalmente recibir, como los servicios de traslados en viajes de turismo o los servicios de orientación para la declaración de impuestos de renta a los Clientes del banco, etc.

El buen Servicio prestado al Cliente abre una corriente de buena voluntad para futuros negocios y favorece la venta futura. La recomendación específica por un técnico o profesional calificado, de un determinado servicio al Cliente, de determinada marca, puede ser llamada una especificación.

La satisfacción del consumidor a través del servicio depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos.

Los siguientes factores pueden ser motivo de compra por parte del consumidor:

- *Calidad del Servicio*

En una economía de mercado, la producción a gran escala de servicios, obliga a los productores a buscar un compromiso de Precio-Calidad, de esta forma, el Servicio puede ser considerado dentro de una Calidad normal, o por debajo de esta, en caso de que el precio este elevado en relación con la Calidad ofrecida. La idea y las expectativas que el comprador tiene de un Servicio son fundamentales, ya que no solo la Calidad de este es lo único realmente importante.

- *Beneficios del Servicio*

Lo que el consumidor busca en un Servicio son beneficios, por lo tanto, cuando las características de los Servicios atienden las expectativas de consumo, las ventas se elevan. Es necesario saber cómo los consumidores están percibiendo los beneficios o si hay necesidad de agregar beneficios.

- *Garantía de Servicio dada por el vendedor*

Todo Servicio o producto debe tener una garantía de buen funcionamiento, ya sea la reparación de un electrodoméstico o una buena atención al pasajero de una Compañía aérea para que el vuelo salga y llegue dentro del horario establecido.



- *Entrenamiento a Clientes*

Esta es una forma interesante de estimular la venta de ciertos Servicios o productos. A través de esta estrategia es posible direccionar la venta hacia los servicios de la Empresa que proporciona el entrenamiento.

- *Consumidores*

Es necesario crear todas las facilidades posibles para el consumidor, tales como: Facilidad de estacionamiento, Servicios de entrega, Tarjetas de crédito, Atención rápida, Información de interés, etc.

- *Estrategia de Comunicación*

Para vender un Servicio es necesario que el comprador potencial lo conozca. Un Servicio puede divulgarse a través del uso de la palabra clave AIDA, o sea:

- Atención
- Interés
- Deseo
- Acción
- Atención

Para Crear la Atención hacia un Servicio, es necesario un buen lobby, para así obtener penetración en los sectores gubernamentales, sindicales y sectoriales. A través del lobby, se obtienen no solo la concesión para la exploración, sino también la continuación de exploración de un determinado servicio. Pero es a través de la Publicidad que se alcanza al Gran público consumidor, llamando su Atención..

Aquí podemos destacar algunas estrategias de comunicación para llamar la Atención:

➤ *Estrategia para llamar la Atención hacia la marca*

Se debe elaborar tomando en cuenta los siguientes puntos:

- a. Esclarecer necesidades latentes, para que el consumidor distinga claramente la diferencia de un servicio y otro, y proporcionándole la seguridad de que con la posesión del servicio esas diferencias serán eliminadas.

- b. Ampliar el conocimiento de la marca.
- c. Ampliar el conocimiento del servicio junto al consumidor, creando un acceso en su mente, destacando las cualidades no relevantes del servicio y provocando credibilidad.
- d. Perfeccionar y mejorar la imagen de marca.
- e. Ampliar la preferencia de marca.

➤ *Estrategia de beneficio del Servicio*

En verdad, las personas no compran solo lo que el Servicio hace, sino lo que él hace por ellas. Muchas veces el beneficio esta en el subconsciente del consumidor, lo que hace necesaria la utilización de la investigación motivacional.

➤ *Estrategia de posicionamiento de Servicio*

El primer paso es mirar dentro de la mente del consumidor, quien es y que es lo que él espera del Servicio. Antes de posicionarlo es necesario hacerlo de acuerdo con la categoría del servicio y después la marca. El nombre no lo es todo para penetrar en la mente del consumidor, pero es el inicio del proceso de posicionamiento. Un nombre debe decir lo que es el servicio y su beneficio básico.

- *Interés*

La promoción de ventas es útil para estimular el interés por un determinado servicio, entendiéndose la promoción de ventas como cualquier actividad concerniente a promover ventas, que no sea del tipo cara a cara, sino que también la propaganda para divulgar eventos.

La promoción de ventas puede recurrir a varios recursos para despertar el interés, tales como:

- Espectáculos y exposiciones
- Muestras del servicio
- Eventos promocionales
- Tarjeta de servicios

- *Deseo*

La función del merchandising es ejercer una seducción sobre el comprador en el punto de venta de un Servicio. El merchandising es construir un escenario para un Servicio en el punto de venta. Aunque es menos dinámico que la acción de la promoción de ventas en cuanto a los factores utilizados, el merchandising es decisivo y fundamental para crear el clima estimulador de la compra, comprende un conjunto de operaciones tácticas efectuadas en el punto de venta para colocar en el mercado el servicio, el lugar, la cantidad, precio, el tiempo preciso, con el impacto visual adecuado y en la exposición correcta. Es útil para estimular la compra por impulso, para destacar un servicio de los demás competidores, para evidenciar las ventajas a los diferentes segmentos del público objetivo.

### **3.5.2 Como Generar Rentabilidad con el Servicio al Cliente**

En mercados altamente competitivos, la batalla por mantener la facturación de Clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una Empresa. Pero el servicio al Cliente no es solo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El Servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los Clientes para juzgar a una Empresa.

La mayoría de las Empresas no comprenden que el Servicio al Cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es "vender" puesto que estimula a los Clientes a regresar a la Empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo un estudio realizado, las compras realizadas por Clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una Organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65% del volumen de ventas promedio de una Empresa.

Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicio es la poca disposición de los Directivos por concebir esta área como una estrategia de marketing. Demasiados la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generaran en el futuro. Estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas Empresas el Servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad.

En una sociedad orientada al Servicio, la Calidad del mismo ha llegado a ser, para el éxito de las Empresas, mas importante que la Calidad del producto. Y las Empresas que van por delante en el camino del Servicio excelente tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas.

Para lograr que esto se convierta en una realidad para su Empresa se deben satisfacer las siguientes condiciones:

1. *Compromiso por parte de la Dirección:* Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la Calidad del Servicio. Ninguna Empresa debería realizar publicidad ostentosa para sus Clientes, si los Directivos no ven aun la importancia de un servicio personal y confiable, de la misma manera, en que creen en los valores de la patria, familia y utilidades.  
La palabra y los actos de los Directivos deben comunicar a los Empleados, de manera permanente, ese compromiso.
2. *Recursos adecuados:* La Empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del Servicio diseñado profesionalmente.
3. *Mejoras visibles del Servicio:* Las mejoras en el servicio que los Clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la Calidad del producto (tangibles o intangibles) ha mejorado. Los Servicios que ofrece la Organización deben recibir mejor publicidad que la que se les hace a los servicios suministrados por la competencia.
4. *Capacitación:* Los Empleados de la Empresa deben recibir una capacitación amplia sobre como instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o Clientes de la Organización.
5. *Servicios internos:* En una tienda de ventas al menudeo el departamento encargado de exhibir la mercancía y el de adquisiciones deben ayudarse mutuamente en la presentación de los productos y en el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los Clientes.

En las Empresas del sector manufacturero, los departamentos de producción y mantenimiento deben interactuar de manera amigable y ayudarse mutuamente para poder entregar a los Clientes productos que generen y consoliden su lealtad. Los distintos departamentos deben ayudarse unos a otros, en vez de hacerse la guerra.

6. *Involucramiento o compromiso de todos los Empleados:* Todos los Empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los Clientes tienen de la Empresa e, incluso, la Calidad del Servicio, no importando lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella.

*Las funciones de la Calidad del Servicio son:*

- Retener a los Clientes.
- Desarrollar nuevas carteras de Clientes.

Expresado en términos de actitudes, Servicio es:

- Preocupación y consideración por los demás
- Cortesía
- Integridad
- Confiabilidad
- Disposición para ayudar
- Eficiencia
- Amistad
- Conocimientos
- Profesionalismo

### **3.5.3 Beneficios de la Calidad en el Servicio**

- Los Clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación del mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
- Se incrementan las ventas y los beneficios.
- Se hacen ventas más frecuentemente. Ventas más grandes.

El monto de los pedidos se incrementa. Mayor repetición de pedidos.

- Clientes de mayores volúmenes de compra y más Clientes nuevos.
- Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
- Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de Clientes.
- Reputación positiva para la Empresa.
- Diferenciación.
- Mejor moral en los Empleados e incremento de la productividad, dado que los Clientes responden positivamente a sus iniciativas.
- Mejoran las relaciones entre los Empleados: las personas hablan mas entre sí, porque comparten un trabajo que disfrutan.
- Niveles bajos de quejas, absentismo y tardanza por parte de los Empleados.
- Menor rotación del personal.

### **3.6 Los Costos del Servicio**

Sin lugar a dudas, iniciar un programa de Servicios a la clientela cuesta dinero, desafortunadamente, muchas Empresas no son capaces de ver los resultados a largo plazo que se obtendrán con los gastos iniciales, en consecuencia, eliminan los nuevos programas orientados a la mejora del Servicio.

Pero, invertir en algo que producirá beneficios no debería plantear dudas a una Empresa. La mayoría de los Directivos de casi todas las Empresas, no rechazan una buena idea por el simple hecho de que sea costosa. El precio no debería ser el factor crucial cuando se decide sobre el desarrollo o mantenimiento de una relación de negocios positiva con los Clientes.

El secreto mejor guardado en la economía global de hoy en día es que, si usted tiene un Servicio sorprendente, se hará tan rico que se pasara todo el tiempo comprando bolsas nuevas para llevar el dinero a casa.

Algunas Empresas, muy conocidas tienen un Servicio sorprendente: Disney, Domino's Pizza, Federal Express, Wall Mart, Honda, entre otros. Empresas que se mantienen en la preferencia del público y se distinguen en el mercado.

En un reciente año fiscal, British Airways obtuvo uno de los beneficios más altos entre todas las líneas aéreas internacionales. Seis años antes era una de las más grandes perdedoras de dinero de todos los cielos.

¿Que sucedió? El Servicio fue lo que sucedió. En el periodo en que la Empresa llega a ser tan rentable, también alcanzo uno de los niveles más altos en términos de satisfacción de los Clientes.

#### *El Servicio al Cliente ahorra dinero*

Un sistema de Servicios orientado a la satisfacción del Cliente, no solo produce dinero; también lo ahorra. Se ha visto que una política orientada a conservar Clientes reduce inversiones en el área de marketing. El dinero no desembolsado en actividades de marketing significa beneficios.

Un programa profesional de servicios al Cliente permite a una Empresa reducir sus inversiones en marketing, ya que se pierden menos Clientes.

#### *El Servicio genera ahorros*

Un buen Servicio produce ahorros de la siguiente manera: Los Empleados mejoran la prestación del Servicio y, en consecuencia, previenen la insatisfacción y las quejas. Esto reduce o elimina los costos relacionados con la corrección de problemas, además, el Servicio ahorra gastos en el área de marketing porque es más fácil, y más barato, vender a los Clientes actuales, que están satisfechos con la Empresa, que a simples prospectos.

*El Servicio no cuesta, paga beneficios*

Otra forma de evaluar los costos iniciales de un programa en el área del Servicio, es considerar que el costo que representan los Clientes insatisfechos, es mucho mayor que el costo de suministrar el Servicio.

*Mantener los niveles de Calidad del Servicio*

Una vez que se han contratado a personas que tienen una inclinación natural por el Servicio, y una vez que han aprendido a aplicar eficazmente su sistema de Servicios, su preocupación mayor será la de mantener los altos niveles de Calidad en el Servicio.

Los Empleados se sienten orgullosos de trabajar en una Empresa cuyo Presidente y otros miembros Directivos apoyan la necesidad de un buen Servicio y demuestran ese apoyo con las acciones. Se sienten orgullosos de pertenecer a una Empresa que mantiene programas permanentes de capacitación de personal, que se preocupa por elevar la Calidad de trato con los Empleados, que demuestra que esta comprometida con la excelencia del Servicio y que demuestra ese compromiso asignando los recursos financieros necesarios para apoyar el mismo.

*El mal Servicio produce una mayor rotación de personal*

En un estudio realizado por The Forum Corporation se encontró que el índice de rotación del personal es inversamente proporcional a la percepción de Calidad que tienen los Empleados sobre el Servicio que ofrece la Empresa en la que trabajan. En otras palabras, el índice de rotación baja cuando los Empleados ven que la Empresa ofrece un Servicio de Calidad.



### **3.7 Concepto de Cliente**

El Cliente es lo mas importante para la Organización, porque es la clave del negocio, sin él, no habría a quien vender un producto o Servicio.

A continuación revisaremos algunos conceptos que diferentes autores le han dado al termino "Cliente" para así llegar a comprender su significado:

*Carlos Colunga Dávila*

"Es quien recibe un Servicio o Producto". <sup>41</sup>

*Bob E. Hayes*

"Es un termino genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un Servicio o Producto de alguna otra persona o grupo de personas". <sup>42</sup>

*Karl Albrecht*

"Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la Calidad de su Servicio". <sup>43</sup>

De acuerdo con las anteriores definiciones podemos concluir que:

*"El Cliente es una Persona o una Organización que requiere satisfacer una necesidad, adquiriendo un producto o un servicio".*

---

<sup>41</sup>Colunga Dávila Carlos; Administración para la calidad. ED. Panorama

<sup>42</sup>Hayes Bob E; Como medir la Satisfacción del Cliente; ED. Oxford University Press México

<sup>43</sup> Albrecht Karl; La excelencia en el Servicio; ED. Legis Colombia

El Cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, que siempre tiene que estar en primer lugar si una Empresa quiere conservar su posición competitiva en el mercado. Todo negocio cualquiera que sea necesita valorar a sus Clientes y tener cuidado al momento de brindar un Servicio, debe proporcionarlo con Calidad e incluso mejorarlo día con día. El Cliente es el que hace grande a la Organización y con actitudes tan sencillas se puede obtener y conservar la lealtad de los mismos.

### **3.7.1 Importancia del cliente**

Para comprender la importancia que tiene el Cliente dentro de la Empresa, podemos observar los siguientes principios que Karl Albrecht “ nos presenta a continuación:

- Un Cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un Cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un Cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un Cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un Cliente es la parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un Cliente no es solo dinero en la caja registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.
- Un Cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Podemos concluir que:

*“El Cliente es pieza clave para cualquier Organización, porque de él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en el mismo”.*

---

<sup>44</sup> Albrecht Karl, La excelencia en el Servicio; ED. Legis Colombia

Por lo tanto una Organización debe preocuparse por dejar satisfechos a sus Clientes, de lo contrario, es muy probable que se pierda al mismo, lo mas grave es que no se pierde solo uno, si no mas, ¿Cuántos?, todos los que pregunten acerca del producto o Servicio y se les informe negativamente, ya que un mal Servicio nunca será recomendado generando así mala fama. De esta forma se ganan y se pierden muchos Clientes, lo más lamentable es que muchas Empresas no lo entienden, o no le dan la importancia que se merece.

### **3.7.2 Tipos de Clientes**

Dentro de la Empresa u Organización Robert L. Desatnick <sup>45</sup> nos habla de dos tipos de Clientes, los internos y los externos.

#### *1. El Cliente Interno.*

Es aquel que pertenece a la Organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del Servicio por parte de los demás Empleados.

#### *2. El Cliente Externo*

Es aquella persona que no pertenece a la Empresa, más sin embargo son a quienes la atención esta dirigida, ofreciéndoles un Producto y/o Servicio.

Como podemos observar, al tener dos tipos de Clientes, debemos estar concientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro.

### **3.7.3 Necesidades del Cliente**

Los Clientes generalmente manifiestan sus necesidades desde su punto de vista y en su propio lenguaje, en función de los bienes que desean comprar. Para comprender mejor las necesidades de los Clientes, debemos ir mas allá de las necesidades manifestadas y descubrir también las no manifestadas. Las percepciones de los Clientes pueden parecernos irreales, pero para los Clientes son una realidad, y por lo tanto debemos tomarlas en cuenta.

---

<sup>45</sup> Desatnick Robert L. Como conservar a su Clientela; ED. Legis Colombia

Las necesidades de los Clientes incluyen necesidades culturales, que rara vez se expresan abiertamente. Las necesidades de los Clientes, principalmente las de los internos, van más allá de los productos y procesos. Incluyen las necesidades de seguridad en el trabajo, la autoestima, respeto y aún otros elementos que se incluyen dentro de las necesidades culturales.

Lo que se debe hacer es mirar mas allá de las necesidades manifestadas por los Clientes se deben detectar y atender oportunamente.

Dentro de las cuales las mas sobresalientes son: Necesidad de Ser comprendido, Necesidad de ser Bien Recibido, Necesidad de sentirse Importante y Necesidad de Comodidad.<sup>46</sup>

- *Necesidad de ser Comprendido*

Aquellos que eligen un Servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se están interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro Cliente.

- *Necesidades de ser Bien Recibido*

Ninguna persona que este tratando con usted y se sienta como un extraño, regresara. El Cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

- *Necesidad de Sentirse Importante*

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

---

<sup>46</sup> Martín William B; Servicios de calidad al cliente: La cortesía en el trabajo; ED. Trillas

- *Necesidad de Comodidad*

Los Clientes necesitan comodidad física, un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

*Conocer las necesidades del Cliente es parte fundamental en una Empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores para mejorar las necesidades reales que requiere el Cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen Servicio y satisfacer al Cliente.*

*Recordemos que el mayor problema no es, no poder satisfacer los requerimientos de nuestros Clientes. "El mayor problema es no saber quienes son nuestros Clientes y cuales son sus requerimientos y expectativas".*

### **3.8 Concepto de Calidad en el Servicio**

Hoy en día la Calidad en el Servicio que brindan las Empresas es fundamental para permanecer y crecer en el mercado. Es necesario cautivar al Cliente con el Servicio, de tal forma que desee regresar. Para dejar satisfecho al Cliente es necesario saber que espera él de nuestro producto o servicio, debemos investigar si realmente siente cubierta esa necesidad que él espera que la Organización le proporcione.

Es por ello que debemos de enfocar nuestra atención en la Calidad no solo de lo vendemos sino del Servicio que ofrecemos a nuestros Clientes. Para esto analizaremos el Concepto de Calidad en el Servicio.

*Rubén Larrea Angulo*

"Son los requerimientos que satisfacen la necesidades y deseos del Cliente en la contratación y en el uso".<sup>47</sup>

*Enrique de la Lama*

"Consiste en cumplir expectativas del Cliente".<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Larrea Angulo Pedro; Calidad de Servicio: del Marketing a la Estrategia; ED. Díaz de Santos Madrid

<sup>48</sup> Muller de la Lama Enrique; Cultura de la Calidad de Servicio; ED. Trillas

*Malcom Peel*

"Las actividades secundarias que realice una Empresa para optimizar la satisfacción que reciba el Cliente en sus actividades principales"<sup>49</sup>

De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que:

*"La Calidad en el Servicio es cumplir con las expectativas que tiene el Cliente sobre que tan bien satisface sus necesidades un producto o servicio".*

### **3.8.1 Componentes de la Calidad en el Servicio**

Según Idelfonso Grande<sup>50</sup>, los Clientes califican la Calidad de Servicio por medio de los siguientes componentes:

- *Confiabilidad*

Es la capacidad de ofrecer el Servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el Servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del Teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.

- *Accesibilidad*

Las Empresas de Servicios especialmente, deben facilitar que los Clientes contacten con ellas y puedan recibir un Servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los Clientes, cumple esta expectativa.

---

<sup>49</sup> Peel Malcom; El Servicio al Cliente; ED. Deusto; España

<sup>50</sup> Idelfonso Grande; Marketing de los Servicios. ED. ESIC. Madrid

- *Seguridad*

Los consumidores deben percibir que los Servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un Cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.

- *Empatía*

Quiere decir ponerse en la situación del Cliente. Es ocupar el lugar del Cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, todo esto con el fin de conocer a fondo sus necesidades personales.

- *Tangibles*

Tanto las instalaciones físicas, como el equipo de la Organización deben estar lo mejor posible, así como los Empleados, deben de estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada Organización y de su gente.

### **3.8.2 Importancia de la Calidad en el Servicio**

Una de las formas principales para que la Empresa se pueda distinguir de su competencia, consiste en ofrecer Calidad en el Servicio en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la Organización.

Muchas Empresas de Servicios han tratado de asegurarse que los Clientes reciban, en forma constante Servicios de gran Calidad en todos sus encuentros con los Clientes.

Por eso, el Prestador de servicios tiene que identificar oportunamente las expectativas que los Clientes tienen en la mira, en cuanto a la Calidad del Servicio. Por desgracia, la Calidad de los Servicios es más difícil de definir y juzgar en comparación a la Calidad en los productos.

Por esta causa es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad a su personal las necesidades de los Clientes ya que es el personal, quien esta en contacto directo con las personas que adquieren nuestros servicios, los Clientes.

Cabe señalar que la Calidad de los Servicios siempre variara, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo, de que la interacción entre el empleado y el Cliente sea buena.

Sin embargo, los errores no se pueden evitar, por que estamos trabajando con personas, que piensan, hablan y actúan, y con factores externos que no están en nuestras posibilidades mejorarlos. Ejemplo de esto son: Manifestaciones, robos, accidentes, etc; por lo que el proveedor no llega a tiempo con el material; la mayoría de estos incidentes ocurren en presencia de los Clientes, dando por resultado que el Servicio no cumpla con sus expectativas.

*Como podemos observar, la Calidad en el Servicio juega un papel muy importante dentro de la Empresa, porque no solo nos jugamos la venta hecha, sino que también la imagen y la confianza que deposito ese Cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un Cliente insatisfecho representa una perdida para la Empresa, tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un Cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/o producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la Empresa.*



# Capitulo 4

## Transporte de Carga en México

*"Nunca voy a prometerle a mi Cliente mas de lo que le puedo dar, pero siempre voy a tratar de darle mas"*

#### **4.1 Antecedentes del Transporte de Carga**

El transporte es una actividad, un servicio y una industria al mismo tiempo. En su evolución sobresalen dos etapas: Antes y después de la Revolución Industrial, la primera era cuando se aprovechaba la fuerza humana, los animales y las corrientes de agua. En la segunda etapa con el auge de la Revolución después del vapor, la electricidad y las maquinas de combustión modificaron el área del transporte.

Las primeras que incursionaron en este ramo fueron las mujeres en la época primitiva, ya que eran las que acarreaban los enseres domésticos cuando había la necesidad de trasladarse de un lado a otro. Mas adelante hay un progreso considerable cuando se emplearon a los animales tales como perros, bueyes, caballos, burros, renos, camellos, elefantes, etc.

Después se dieron cuenta de que al arrastrar las cosas podían aprovechar mas la fuerza e idearon la forma de colocar troncos de árboles a manera de rodillos debajo de las cargas, el siguiente paso fue la invención de la rueda. Al contar con vehículos de ruedas surgió la necesidad de caminos especiales para facilitar el transporte porque cada vez eran mayores las distancias que se tenían que recorrer. Los romanos fueron de los primeros que comenzaron a construir redes de caminos pavimentados pero su principal función era el traslado de sus tropas. En el siglo XVIII fue cuando se contó con conocimientos y sistemas tecnológicos que permitieron la construcción de carreteras modernas y desde entonces las pagas quien las utiliza. Ya en el siglo XX, el intenso crecimiento de los vehículos exigió el uso de carreteras diseñadas para correr a grandes velocidades y también para esta época el transporte carretero ya rivalizaba con el ferrocarril.

El rápido aumento del transporte carretero comenzó a mermar las ventajas que hasta ese entonces había disfrutado el ferrocarril y una de ellas fueron las tarifas, las reducciones de tiempo en los recorridos y sobre todo que se podía recoger la carga con el embarcador y dejarla en la puerta del consignatario. Durante la primera guerra mundial fue cuando se puso a prueba la potencialidad del transporte por carretera, ya que además de transportar carga se aprovechaba para fines militares y transporte de soldados.

Con esta constante evolución se puede determinar que la infraestructura del transporte es un elemento esencial para aprovechar e impulsar el potencial de las distintas regiones y para reordenar la actividad productiva y los asentamientos humanos.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Enciclopedia Británica de México; Pág.7823

## **4.2 Definición de Transporte**

Transportar proviene del latín *trans* que significa a través de o por medio de y *portare* que significa llevar, esto es: "Llevar a través o por medio de".

El transporte es el movimiento de personas, propiedad o productos desde el punto en donde se localizan, producen o cultivan, hasta el lugar en que se consumen, distribuyen o almacenan. El transporte desempeña un papel vital en la vida social, económica y política del mundo, las naciones o las comunidades. Las empresas de transporte, sean de propiedad pública o privada, existen para servir al público en forma directa y como parte integral de la distribución. El transporte es el costo que se agrega a la mercancía por el hecho de moverla de su lugar de producción a los lugares donde hace falta. Sin los actuales sistemas de transporte las mercancías no podrían llegar a los centros de consumo y la escasez aumentaría aun más su valor.

Sin un transporte rápido y eficiente la industria estaría limitada a elaborar productos con materias primas locales y al mismo tiempo, los productos manufacturados se venderían en ese mismo mercado, o en el más cercano. El transporte adecuado y eficiente le permite a la industria llegar a los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

El transporte principalmente ayuda a poner en el sitio y en momento en que son requeridos los bienes para su utilización.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Mercado Salvador; Comercio Internacional; Pág. 189 -190

### **4.3 Funciones del Transporte**

- *Funciones Económicas*

La economía se ocupa de la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios. La función económica del transporte consiste en permitir el desplazamiento de personas y mercancías que intervienen en el proceso económico. En el caso del transporte de carga, permite a las mercancías que estén disponibles donde y cuando se necesitan, con las características físicas esperadas.

- *Función Social*

Esta función radica en permitir a los individuos que tengan acceso a los bienes y servicios que requieren. Una comunidad sin medios de transporte padece de mayores niveles de aislamiento y estancamiento, de esta misma forma se ven diferencias entre una comunidad con transportes precarios a otras con medios de transporte eficiente.

- *Función política*

Aquí principalmente se trata de propiciar la integración de un territorio, así como de contribuir a fortalecer la identidad de los habitantes de las diferentes regiones de un país.

### **4.4 Clasificación del Transporte**

El transporte se vale de medios físicos como pueden ser agua, tierra o aire, y según el que se desplacen dan lugar a diferentes sistemas de transporte como son:

- a. Transporte por tierra. Carretero o por Ferrocarril.
- b. Transporte por agua. Marítimo y Fluvial.
- c. Transporte por aire. Avión.
- d. Transporte multimodal. Combinado de los anteriores.

## **4.5 Transporte Terrestre de Carga**

El transporte por tierra es una actividad que abarca dos modalidades básicas: El ferrocarril y el auto transporte. Hablando específicamente del auto transporte los hay de muy diversas medidas, capacidades, equipos y adaptaciones, como pueden ser cajas cerradas, plataformas, pipas, camiones de redilas, carros refrigerados, etc. Este tipo de transporte es sumamente flexible, pero esta limitado a la capacidad de las cajas que se manejen, también incurre en costos altos debido a los precios de los combustibles, reparaciones, autopistas, etc.

Cabe mencionar que el transporte de mercancías por carretera juega un papel importante tanto en las exportaciones como en las importaciones mexicanas. El servicio de transporte de carga en México se divide en:

- *Transporte Privado.*

Es el que trabaja para sus propias necesidades, utiliza sus vehículos para transportar lo que produce, es una actividad más de la Empresa.

- *Transporte Público.*

Es una Organización que se dedica a transportar productos a cualquiera que solicite sus servicios con permiso del gobierno federal y las tarifas son establecidas por un reglamento gubernamental.

- *Transporte por Contrato.*

Es cuando una Organización firma un contrato con una Empresa transportista por tiempo definido o indefinido, el transportista se compromete a realizar una cierta cantidad de envíos a lugares específicos.

#### **4.5.1 La importancia del Transporte de Carga en la Logística**

Las carreteras son el medio principal para el transporte de productos en la industria de bienes de consumo, siendo las operaciones de transporte el nexo entre los distintos componentes en la cadena de Logística. Ellas a su vez de los vehículos de carga para realizar el movimiento de los productos hasta los puntos de venta a los consumidores finales.

Es el Transporte un componente clave para la Logística tanto desde el punto de vista de nexo, como de los costos que involucra, ya que el Transporte representa cerca del 40% de los costos Logísticos de Distribución, es por ello que requiere de absoluta fiabilidad y eficiencia para así poder satisfacer correctamente las necesidades de los consumidores.

Para cumplir con tales objetivos, es necesario que los vehículos de carga cumplan con ciertos parámetros mínimos en términos de dimensiones, capacidades y ciertas características técnicas sobre las cuales es posible realizar algunas recomendaciones. Para ello, es imperioso acordar la carga que llevarán dichos vehículos, ya que de nada servirán las recomendaciones sobre ciertas características de los mismos si la carga a transportar no puede ser llevada por ellos.

Para el caso que se estudiara en este trabajo de Tesis, nos enfocaremos al Transporte que lleva mayor cantidad de productos, es decir, el Transporte de los productos que se comercializan en los Autoservicios y que deben de ir perfectamente bien montados en el pallet ISO2 (1 x 1.2 m) conocido como unidad estándar para el transporte.

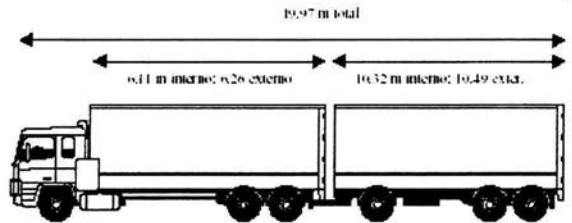
Debido a la gran importancia del costo del transporte en la cadena de abastecimiento se debe cumplir los siguientes objetivos:

- Aprovechar al máximo el espacio de las unidades que transportaran la Mercancía de tal forma que esta no se dañe.
- Fomentar el uso adecuado del pallet y sus beneficios al optimizar los costos de Transporte.

Para ello es necesario cumplir con ciertas recomendaciones de acuerdo a las características del tipo de unidad que se maneje. Estas características se presentan en una tabla que nos explica a detalle la mercancía que debe trasladar cierto tipo de camión.

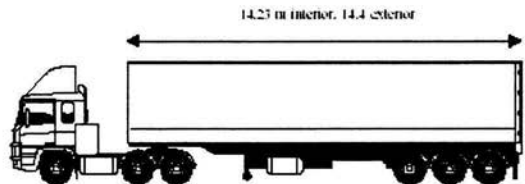
Camión y carro

Ejemplos	Cantidad máxima de pallets a piso	Capacidad de carga Neta Promedio (kg)	Peso Promedio máximo de la columna pallet (kg)	Largo mínimo interior útil (m)	Ancho mínimo interior útil (m)	Altura interior útil recomendada (m)
Ford 1516	32	30,000 Kg	844 Kg	16.4 Mts	2.45 Mts	2.60 Mts



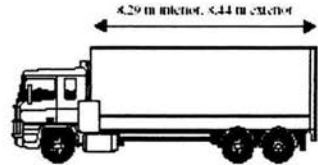
Tractor Semi Remolque

Ejemplos	Cantidad máxima de pallets a piso	Capacidad de carga Neta Promedio (kg)	Peso Promedio máximo de la columna pallet (kg)	Largo mínimo interior útil (m)	Ancho mínimo interior útil (m)	Altura interior útil recomendada (m)
Ford 35.300	28	25,000	804 Kg	14.23 Mts	2.45 Mts	2.60 Mts



*Furgón Grande Pesado*

Ejemplos	Cantidad máxima de pallets a piso	Capacidad de carga Neta Promedio (kg)	Peso Promedio máximo de la columna pallet (kg)	Largo mínimo interior útil (m)	Ancho mínimo interior útil (m)	Altura interior útil recomendada (m)
Ford 1730 , Ford 1722	16	15,000 Kg	844 Kg	8.29 Mts	2.45 Mts	2.60 Mts



*Furgón Grande*

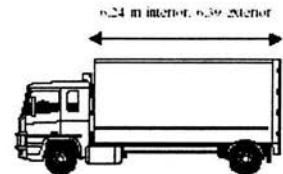
Ejemplos	Cantidad máxima de pallets a piso	Capacidad de carga Neta Promedio (kg)	Peso Promedio máximo de la columna pallet (kg)	Largo mínimo interior útil (m)	Ancho mínimo interior útil (m)	Altura interior útil recomendada (m)
Ford 1516, Chev Kodiac, Ford 1730	12	10,000 Kg	750 Kg	6.26 Mts	2.45 Mts	2.60 Mts





*Furgón Medio*

Ejemplos	Cantidad máxima de pallets a piso	Capacidad de carga Neta Promedio (kg)	Peso Promedio máximo de la columna pallet (kg)	Largo mínimo interior útil (m)	Ancho mínimo interior útil (m)	Altura interior útil recomendada (m)
Ford 914,	10	5,000 Kg	450 Kg	6.24 Mts	2.05 Mts	2.30 Mts



*Furgón Chico*

Ejemplos	Cantidad máxima de pallets a piso	Capacidad de carga Neta Promedio (kg)	Peso Promedio máximo de la columna pallet (kg)	Largo mínimo interior útil (m)	Ancho mínimo interior útil (m)	Altura interior útil recomendada (m)
K3600S, T100	8	3,500 Kg	394 Kg	5.03 Mts	2.05 Mts	2.20 Mts



#### **4.6 Situación Actual del Transporte en México**

A raíz de la apertura de la Economía mexicana, tanto las exportaciones como las importaciones tuvieron incrementos importantes. El aumento del comercio con Estados Unidos y el crecimiento de la industria maquiladora tanto en zonas fronterizas como en otros puntos del país han contribuido a cambiar la estructura de los flujos de carga.

Con el tratado de Libre Comercio de América del Norte se ha propiciado la creación de asociaciones entre transportistas nacionales y extranjeros, pero hasta ahora, el transportista nacional se ha limitado al acarreo de remolques estadounidenses en el territorio nacional, es decir, al llegar el remolque a la frontera se desengancha y se engancha al tractor del país destino, esta es la forma más usual de trabajo. Estos acuerdos de intercambio han generado fuentes de trabajo e ingresos importantes para las empresas nacionales de transporte. Y esta competencia ha obligado a los usuarios del transporte nacional a demandar condiciones de confiabilidad, costos y tiempos de recorrido más estrictos.

Aún bajo estas condiciones la calidad de los servicios de las empresas nacionales están por debajo de los estándares de los servicios internacionales, la falta de infraestructura es todavía seria. Aquí que la cobertura de la red carretera nacional es muy importante porque garantiza el acceso a los principales centros poblacionales e industriales pero sus condiciones de servicio en algunos casos son regulares y algunas veces deficientes. Esto obliga a los transportistas a utilizar las redes carreteras de cuota que repercutirán en el precio y esto a su vez perjudica a los usuarios de servicios de transporte. Las condiciones económicas imperantes en los últimos años han causado un cierto rezago en la reposición de equipos y en el mantenimiento de los mismos.

A todos estos aspectos se le suma "lo grave e intolerable de la enorme campaña de desinformación y publicidad negativa que recibe el transportista mexicano por parte de los medios de Comunicación de los Estados Unidos. Pasan imágenes en televisión de camiones de carga deteriorados y con poco mantenimiento, da la impresión que su principal objetivo en la difamación es encontrar algún operador mexicano con su botella de tequila en mano mientras transita a 200 Km. por Hora".<sup>53</sup>

Todo esto debe llevar a las empresas transportistas a utilizar los estudios del mercado para determinar su debilidad competitiva y descubrir sus oportunidades para un mayor y mejor servicio. Un transportista que pretenda atraer negocios debe de conocer las necesidades y características del cliente y ofrecerle un "traje a la medida" que cumpla sus exigencias, que por lo regular es que su carga este bien cuidada y que sea entregada a tiempo.

---

<sup>53</sup> Canavati Jorge; Calidad Mexicana; Revista Enfasis Logística No 12 Pág. 88

#### 4.6.1 El Auto transporte Federal de Carga

El Auto transporte Federal de carga es un factor estratégico para el desarrollo económico y la integración nacional, toda vez que, por su facilidad de acceso a los diversos espacios geográficos, resulta insustituible como instrumento para una eficiente articulación de los procesos de producción, distribución y consumo, proporcionando servicios a todos los sectores productivos y sociales. Esta forma de transporte moviliza el 84% de la carga que se traslada por vía terrestre en el país, consolidándose como una actividad fundamental para la economía nacional. Tan sólo en 1994, este servicio generó empleo directo en favor de 1.2 millones de personas, y representó un número igual de empleos indirectos.

Por la forma en que están organizados, los prestadores del servicio de pasajeros son, en su mayoría, empresas; y en el caso del auto transporte de carga, aproximadamente el 50 por ciento están constituidos como microempresas y hombres-camión.

Es por eso que se tomaron acciones en materia de reducción de tarifas de autopistas concesionadas; adecuaciones a diversos reglamentos y normas; la introducción de esquemas de simplificación de procedimientos administrativos; y la adopción de mecanismos de reestructuración financiera, entre los más importantes.

Por ello, Canacar emprende el camino de la transición a la modernización, eficiencia y competitividad del sector, ventilando los principales temas de la agenda del transporte: régimen fiscal, TLCAN, seguridad, marco regulatorio, financiamiento e infraestructura carretera.

##### *Importancia económica y social del Auto transporte de carga*

Numero de Empresas	7,880
Numero de personas físicas	75,223
Flota vehicular de Carga	372,263
Numero de Tractocamiones	133,050
Numero de Camiones	94,797
Numero de unidades de arrastre	144,225
Flota vehicular de Empresas	172,699
Flota vehicular de personas físicas	199,564
Ramas de la Economía que atiende	75
Participación en el movimiento de carga Nacional terrestre	84%
Participación en el movimiento de carga Internacional terrestre	81%
Empleos Directos que genera (millones)	1.2
Empleos Indirectos que genera (millones)	2.4
PIB Automotor de carga (Crecimiento 1999)	5.80%
Participación Automotor de Carga en el PIB	3.50 %

#### 4.6.2 Organismos Importantes para el Auto transporte



#### ➤ Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Durante las últimas décadas, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha contado con una estructura Organizacional acorde con las funciones que tradicionalmente le han sido encomendadas.<sup>54</sup>

El sistema de transporte en México, tanto de mercancías como de pasajeros, constituye un elemento estratégico del proceso de desarrollo Nacional. Desde el punto de vista económico, el transporte influye en la determinación de los costos de producción y distribución de bienes y servicios; además, es un factor esencial para, en conjunto con otras inversiones, impulsar y aprovechar el potencial de crecimiento de las distintas regiones del país.

La SCT apoyada por la **Subsecretaría de Transporte** tienen como objetivo:

Contribuir a la modernización y lograr un sano desarrollo del transporte aéreo, terrestre y ferroviario, puertos y aeropuertos y establecer la coordinación entre los distintos modos de transporte y con las instancias estatales y municipales en los términos de lo dispuesto por el Plan Nacional de Desarrollo y los programas correspondientes, para conformar un sistema de transporte, seguro, eficiente, moderno y rentable que proporcione un servicio de calidad, coadyuve a la integración regional y sea competitivo en el mercado internacional.

#### *Funciones*

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar que el funcionamiento de las unidades administrativas que se le adscriban, se realice en apego a las disposiciones legales aplicables, así como establecer las políticas, normas, sistemas y procedimientos para su adecuado funcionamiento y mejoramiento.
- Asimismo, definir y aplicar medidas para su desconcentración administrativa, y para delegar facultades en sus subalternos.

<sup>54</sup> www.sct.gob

- Someter a la aprobación del Secretario los estudios, proyectos y asuntos internos.
- Dirigir, normar, controlar y evaluar la administración, operación y prestación de los servicios públicos y privados de transporte aéreo, auto transporte federal, ferroviario, multimodal y demás servicios auxiliares y conexos.
- Coordinar y aprobar los anteproyectos de programa y presupuestos de sus unidades adscritas, así como analizar y participar en los relativos a las entidades del Sector y verificar su adecuada aplicación.
- Dirigir y controlar los servicios de protección y medicina preventiva al personal que interviene en la operación de los distintos modos de transporte establecidos en las vías generales de comunicación, y vigilar la aplicación de las disposiciones en la materia.
- Autorizar, dentro de su ámbito de competencia, las tarifas y reglas de aplicación para los servicios, maniobras y servicios conexos en materia ferroviaria, carretera, auto transporte, aviación civil y aeroportuaria.
- Dirigir las acciones de vigilancia, seguridad y protección en zonas federales y vías generales de comunicación.
- Otorgar los permisos y autorizaciones para la prestación de los servicios de transporte terrestre, aéreo, ferroviario y multimodal, así como aquellos que le corresponda al ámbito de su competencia; así mismo, declarar administrativamente su nulidad o revocación según proceda.
- Suscribir contratos, convenios, acuerdos y demás documentación en el ejercicio de sus funciones, así como dictaminar las licitaciones públicas a solicitud de las unidades administrativas a su cargo y opinar respecto de las concesiones y autorizaciones que celebre u otorgue la Secretaría, relacionados con los diferentes modos de transporte de su competencia.
- Expedir y difundir normas oficiales mexicanas en el ámbito de su competencia.



**Caminos y Puentes Federales**

## ➤ **Caminos y Puentes Federales**

Las autopistas y puentes de cuota han sido factor fundamental en el desarrollo económico, político, social y cultural de México durante los últimos 50 años, ya que han permitido la creación de infraestructuras tan importantes como la educativa, la hidráulica, la agrícola, la urbana y la de salud, entre otras, a la vez que han integrado y comunicado a diversas zonas y regiones, lo que ha facilitado su articulación con el resto de la República.<sup>55</sup>

En México, al igual que en otros países que cuentan con sistemas de carreteras, puentes y túneles de cuota de altas especificaciones, los beneficios que éstos han aportado a las sociedades a las que sirven son evidentes, al ofrecer a los usuarios ahorros en tiempos de recorrido, consumo de combustibles y desgastes de vehículos, a los que se suman más y mejores servicios que se manifiestan en comodidad, eficiencia y seguridad en sus traslados.

En los últimos seis años, la Institución no sólo han consolidado su estructura operativa y financiera, sino que, además, recibir para su administración las autopistas de la red adscrita al Fideicomiso de Apoyo para el Rescate de Autopistas Concesionadas (FARAC). Estas vías, sumadas a nuevos tramos y ampliaciones, le permiten crecer poco más de tres veces en responsabilidades y extensión de la red de autopistas bajo su cuidado.

Un indicador del crecimiento de Caminos y Puentes es la captación por concepto de cuota en autopistas y puentes, así como de la prestación de otros servicios carreteros de alta calidad, estimada en 12 mil millones de pesos, lo que convierte al Organismo en el primer operador a nivel internacional en esta materia, ya que ninguna otra empresa en el mundo tiene bajo su responsabilidad una infraestructura de tal dimensión.

---

<sup>55</sup> [www.capufe.gob](http://www.capufe.gob)

CAPUFE ha tenido y tiene como meta permanente aportar estos vastos recursos - activos e ingresos- al Sistema Nacional de Transporte para integrar, con una visión de conjunto, las grandes regiones que conforman el territorio Nacional.

Sirva para recordar la fundación, en 1949, de Constructora del Sur, primer antecedente de Caminos y Puentes, y dar cuenta del esfuerzo de organización que ha significado la administración de la red carretera a su cuidado, así como del desempeño de distintas instituciones y del personal del Organismo que participan en la conservación, ampliación y modernización de este patrimonio de los mexicanos, destinado al crecimiento de la Nación.

#### *Datos sobre el Sistema Carretero de México*

Con una extensión de 365,119 kilómetros, las carreteras de México enlazan por igual tanto a los principales centros de población, como a los de producción y consumo del país.

Este sistema carretero cuenta con 5,683 kilómetros de autopistas federales de cuota, y 147,456 kilómetros conforman la red de caminos rurales.

En sus diferentes modalidades, por este sistema se movilizan anualmente más de 2,700 millones de personas y alrededor de 620 millones de toneladas de carga, lo que lo convierte en el principal medio de traslado en el país, equivalente al 60% del tonelaje total de carga que circula por el territorio, y al 98% de los pasajeros. El uso de la red carretera del país se ha quintuplicado de 1960 a la fecha, con un crecimiento anual del 9%.

En febrero de 1989 comenzó el Programa Nacional de Autopistas, que comprende tres rubros: autopistas de cuota concesionadas a particulares; autopistas desarrolladas con fondos públicos -generalmente libres, pero en algunos casos de cuota- y las autopistas de Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos



➤ **Cámara Nacional del Auto transporte de Carga CANACAR**

Es la agrupación de Auto transportistas de carga más importante del país. Está encargada de impulsar el desarrollo del sector y funge como órgano de consulta del Estado.<sup>56</sup>

La integran más de 4,000 Empresas y 32,000 personas físicas de todas las especialidades de la industria; su representación es nacional: cuenta con 48 delegaciones y diez subdelegaciones regionales.

- *Misión*

Defender los intereses de la industria del auto transporte de carga, promoviendo su integración y desarrollo.

- *Visión*

Reafirmar el carácter de CANACAR como único órgano de consulta del Estado, en todo lo relacionado con el auto transporte de carga.

- *Nueva política*

Ofrecer a los Auto transportistas una Cámara moderna incluyente, participativa y prestadora de servicios especializados.

- *Delegaciones*

Canacar cuenta con delegaciones que representan al Autotransporte de Carga en toda la República Mexicana y tienen la finalidad de proporcionar los servicios que se ajusten a las necesidades del sector.

- *Servicios*

Información Oportuna  
Asesoría Especializada  
Gestoría y trámites  
Capacitación  
Compras en Común  
Registro en el Sistema de Información Empresarial (SIEM)



- *Beneficios*

*El Transportista conocerá*

Las diversas acciones, logros, avances en las negociaciones en forma sintetizada a través de: Circulares, Revista Canacar Informa, e Internet.

*Recibirá orientación Profesional*

Sobre los asuntos más relevantes: Hacienda, comunicaciones y transportes, Ecología, Seguridad, etc.

*Obtendrá seguimiento y apoyo profesional*

En trámites a denuncias realizadas ante autoridades como es el caso de unidades y mercancías robadas.

*Le evitarán molestias y demoras*

En todo lo relacionado a los trámites y gestiones relativos a reemplacamiento, altas, bajas, infracciones, etc.

*Estará Capacitado*

En los tópicos de actualidad a todos los niveles, vinculados con el Auto transporte de carga: fiscales, ecológicos, Pesos y Dimensiones, Seguridad, etc.

*Reducción de costos*

Con la adquisición de refacciones, equipo e insumos a través de los Programas de Compras en Común.

---

<sup>56</sup> [www.canacar.com.mx](http://www.canacar.com.mx)

#### **4.7 El Servicio de un Transportista para sus Clientes**

El transporte de carga consolidada se refiere a la Transportación de mercancías en la modalidad de carga suelta o fraccionada, es decir, en menos de carro entero (LTL, *less than truck load*). En lugar de contratar una caja por completo contratan de acuerdo al peso, volumen y características del embarque.

Algunas de las ventajas son por ejemplo que el embarcador no tiene que esperar a que se llene una caja, ni tampoco pagar la caja por entero, esto le permitirá ahorrar tiempo y dinero. Normalmente este tipo de servicios utilizan sistemas de rastreo que ayudan a saber la situación real en que se encuentre el embarque y así asegurar su abasto oportuno. Además de contar con personal especializado y profesional que permite la seguridad y el buen manejo de la mercancía, para reducir el riesgo de faltantes o daños.

Esta modalidad es muy utilizada por los empresarios que ocupan el concepto *just in time*, que se refiere a tener los materiales correctos, en el lugar adecuado y en el momento oportuno para poder producir. Esto además de reducir inventarios, reduce almacenajes y gastos que estos implican. Para cumplir con estos requerimientos se necesita un transporte a la medida que funcione sin retrasos y con una calidad irreprochable, ya que cualquier interrupción en la cadena resultaría muy costosa.

##### **4.7.1 Ingeniería de Servicios en el Transporte de Carga**

El entorno económico actual y de negocios, caracterizado por la tenaz competencia entre países y empresas para mejorar su posición relativa en los mercados, es el marco de referencia en el cual la Ingeniería de Servicios ha desarrollado su potencial.

La Ingeniería de Servicios, "...es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles".<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Picazo M., Luis R., "Ingeniería de servicios", McGraw Hill, México, 1991.

Al producto se le ha considerado como un bien tangible o una realidad presente en el momento de su venta, mientras que el servicio es un intangible o promesa futura de los beneficios que el Cliente recibirá.

Las Organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, entre ellas las empresas de transporte de carga, pueden apoyarse en la Ingeniería de Servicios para conformar "paquetes" especializados que permitan una mayor funcionalidad y productividad del transporte.

El manejo adecuado de los flujos de bienes y servicios es de crítica importancia, no solamente para lograr una reducción en los costos asociados a los procesos de abastecimiento, producción y distribución, sino también para ofrecer una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes.

#### *Economía de servicios*

El desarrollo de la Ingeniería de Servicios, en las organizaciones de transporte, como prestadoras de servicios, deben buscar afanosamente ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles, que les permitan escalar en un ambiente altamente competitivo.

La economía de servicios está orientada fundamentalmente al cliente para ofrecerle una ventaja competitiva mediante un servicio de Calidad. El valor agregado en los servicios de transporte, debe ser percibido por el usuario como un servicio más allá de llevar su producto de origen a destino. Es decir, el servicio debe reflejar los beneficios adicionales para el Cliente, sin que ello signifique siempre un precio adicional.

La satisfacción total del Cliente es el nuevo paradigma que obliga a las Empresas a buscar una mayor participación en el mercado. Ya no basta con entregar el producto al Cliente para su consumo, sino buscar que éste perciba beneficios adicionales, diseñados mediante la Ingeniería de Servicios. En el sector transportes, el seguimiento de la carga, entregas "justo a tiempo", coordinación de la cadena de suministro, mejoramiento del equipo, son algunos ejemplos que las Empresas de servicios de transporte están ofreciendo a sus Clientes para su diferenciación.

### *Estructura y desarrollo de la Ingeniería de Servicios*

El ser explícito en la información permite mantener un seguimiento del Cliente, analizar su comportamiento y en general busca estar cerca de él para tener conocimiento pleno de sus necesidades. Por su parte, el manejo formal y programado de la comunicación conduce al mejoramiento de la Calidad del servicio y al fortalecimiento de la imagen corporativa. Es de tomarse en cuenta que gran parte de la Ingeniería de Servicios es comunicación e información, destacándose su importancia en los contactos de oportunidad.

La innovación, como parte de la Ingeniería de Servicios, es relevante debido a que propicia mejoras continuas de acuerdo a las necesidades del Cliente, así como la adopción de nuevas tecnologías, además permite un aumento en la Calidad del servicio y produce mayor valor agregado para el Cliente.

De esta manera, la interrelación de mayor valor agregado con los factores competitivos (precio, calidad del producto y calidad del servicio), se integran a un todo como "paquete de beneficios", formando con ello el eje de las estrategias mercadológicas y competitivas con el propósito de lograr diferenciación y posicionamiento.

La combinación de los factores competitivos con los factores estructurales, producen una poderosa fuerza efectiva para lograr los dos siguientes objetivos:

- Diferenciar el producto y fortalecer la imagen corporativa.
- Crear Clientes satisfechos y superar a la competencia.

### *El servicio de transporte y la Ingeniería de Servicios*

Los *servicios de transporte* se concentran en "paquetes" especiales que están constituidos por: *Servicios explícitos*, *Servicios implícitos*, *Bienes coadyuvantes e Instalaciones de apoyo*.

- *Los servicios explícitos* son los beneficios relacionados directamente con la esencia de la actividad, es decir, el traslado de bienes de un lugar a otro.
- *Los servicios implícitos* son los beneficios psicológicos indirectos que hacen que se valore más el servicio aunque no varíe la esencia de su prestación, por ejemplo, seguimiento de la carga, servicios "puerta a puerta", información en tiempo real, etc.

- *Los bienes coadyuvantes* son materiales comprados o consumidos por el cliente que se requieren para que el servicio pueda llevarse a cabo, por ejemplo, camiones, semiremolques, equipo especializado para la carga y descarga de mercancías, combustible, llantas, entre otros.
- *Las instalaciones de apoyo* son los recursos físicos que deben hallarse emplazados antes que el servicio pueda ser ofrecido: oficinas, patios, talleres y almacenes. Si bien la producción y comercialización de servicios guarda una considerable analogía con la de bienes físicos existe entre ambos diferencias a tener en cuenta.

#### *Principios de la Ingeniería de Servicios y su aplicación al transporte.*

Los principios en cuestión son:

- *Mejorar e innovar procesos y tecnologías.*

Procesos relacionados con proporcionar servicios de Calidad al Cliente. En los servicios de transporte debe prevalecer la innovación constante de los procesos de dotación del servicio en base a las necesidades del Cliente, de los productos y los tiempos que maneja éste último. Esto es, para lograr servicios de Calidad en una Empresa de transporte, la innovación en la Ingeniería de Servicios no se debe limitar, por ejemplo, al mejoramiento de los tiempos de posicionamiento del equipo de arrastre para las actividades de carga, sino también al mejoramiento de la tecnología que surja, como la comunicación vía Internet para venta y promoción de servicios, vehículos más modernos (más potentes y más ligeros), equipo rodante que se adapte al tipo de carga que se mueve (diseños especiales), etc. La innovación así mismo, debe tener muy en cuenta las reacciones de la competencia. Para cristalizar esta parte, la Ingeniería de Servicios propicia en el personal el cultivo de creatividad y desarrollo de innovaciones.

- *Servicios diferenciados.*

Los servicios de transporte pueden diferenciarse también a través de proporcionar servicios adicionales al embarcador, por ejemplo, seguimiento de la carga, información en tiempo real, asesoría y planeación de embarques, orientación general sobre empaques, garantías especiales y seguro de la carga, servicios aduanales, preparación y elaboración de documentación, almacenaje y otros.

Otras Empresas preparan sus vehículos de transporte con equipos de radio frecuencia para la transmisión de datos, utilizados con el mismo fin que los sistemas de rastreo satelitales.

La adaptación de los servicios antes señalados, a los servicios de transporte, permite diseñar un esquema operativo con posibilidades de conquistar un alto nivel de diferenciación mediante la transferencia de valor a las actividades del productor y del Cliente. La diferenciación permite alcanzar un claro posicionamiento de las mismas. En este aspecto la Ingeniería de Servicios utiliza la comunicación y se coordina con el manejo institucional de la misma.

➤ *Desarrollo de una organización.*

Una Empresa de transporte debe adaptar su esquema de organización a las necesidades del Cliente y el productor, debido principalmente a que forma parte del sistema logístico. En otras palabras, una Empresa de transporte debe estar organizada y orientada hacia la obtención de ventajas competitivas tanto para su Cliente, el productor, como para sí misma, *en términos de los modelos ganar-ganar.*

La Ingeniería de Servicios también exige una estructura de Organización participativa que haga realidad sus estrategias y acciones dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de Calidad mediante el establecimiento de un alto nivel de las relaciones humanas, disciplina y compromiso del personal. Lo anterior, conduce a modificar tanto la cultura organizacional como la orientación de la Empresa hacia el Cliente, en lugar de hacia el producto o el proceso, como ha sido tradicional.

➤ *Creación de valor para el cliente.*

La Empresa de transporte como proveedora de servicios, crea y aporta valor a la Empresa productora cuando cumple su función de una manera eficiente y económica. La Empresa de transporte como proveedora, incurre en costos al producir el servicio de transporte (combustibles, llantas, peajes, etc), los cuales debe optimizar para evitar a su Cliente altos costos. El costo y la Calidad de esos servicios influyen en los costos de la Empresa y en sus capacidades de diferenciación. Así mismo, la Empresa productiva debe proporcionar la información suficiente para optimizar el uso del transporte y reducir sus costos de operación.

Por otro lado, la Empresa de servicios de transporte, como parte de los mecanismos de entrega de los productos de la Empresa al usuario final o al Cliente, forma parte de los costos y los márgenes de los distribuidores, los cuales se trasladan al precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la Empresa afectan la satisfacción del usuario final y con ello una mejor posición en el mercado de la Empresa productora de bienes físicos.

➤ *Ventajas competitivas.*

La ventaja competitiva se entiende a partir de observar a la Empresa como un sistema compuesto por distintos elementos que interactúan entre sí. La ventaja competitiva "...radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos...". Dichas actividades pueden contribuir a mejorar la posición relativa de la Empresa en términos del costo, conformando una base de su diferenciación. Por ejemplo, una ventaja en el costo puede surgir a partir del servicio de transporte, debido a la instrumentación de un sistema de distribución físico de bajo costo.

La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe un Cliente. En particular, la eficiencia en el transporte de carga, es una estrategia que brinda la utilidad de crear ventajas competitivas ante los productores de carga por medio de la diferenciación del servicio y de costos más bajos.

*Es común que muchas empresas contratantes del servicio de transporte ignoren la importancia del transporte durante la planificación de la producción y las ventas, delegando la contratación del servicio a subordinados que carecen de los elementos y casi siempre pretenden decidir por la tarifa del flete y no por el valor agregado que genera un buen servicio de transporte.*<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Porter, Michael E., "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", CECOSA, 2000.

*De acuerdo a lo anterior:*

Las tareas de almacenamiento y los traslados innecesarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos finales, son actividades que generan un gran porcentaje de los costos, sin embargo, no agregan valor a las mercancías. Es tarea de la Ingeniería de Servicios, eliminar todas aquellas actividades que comprometen costos sin agregar valor, con el fin de aumentar la eficiencia del sistema y ofrecer una gran velocidad de respuesta a los requerimientos de los Clientes.

La Ingeniería de Servicios aplicada al servicio de transporte puede lograr que éste alcance su verdadero potencial en el proceso productivo y en particular, producir ventajas competitivas al productor de la carga y al consumidor.

Específicamente, aplicar Ingeniería de Servicios en el transporte, puede ayudar a incrementar la confiabilidad de las entregas y reducir el inventario del comprador, y el tiempo de entrega corto en la provisión de los insumos reduce el tiempo ocioso.

*Finalmente, la aplicación de la Ingeniería de Servicios puede ser un enfoque que puede ser aplicado para potenciar el servicio de transporte, buscando que éste se involucre más en sistemas de tipo "justo a tiempo", y participar más activamente en la conformación de la cadena de suministro, ajustarse sin errores a los requerimientos y necesidades específicas de los Clientes y mantener un alto sentido de la Calidad del servicio, entre otros aspectos.*



#### **4.8 Contratación de una Compañía Transportadora.**

Los Clientes o usuarios de este tipo de servicios tienen la total libertad de escoger al transportista que mas le convenga sin ninguna restricción, por lo que vale la pena tomar en cuenta los siguientes puntos que los Clientes pueden evaluar.

- *Capacidad*

El transportista debe de combinar el uso de su equipo, personal y otros recursos para ofrecer al Cliente la capacidad de transporte que requiera.

- *Frecuencia*

Se deben operar con frecuencias de salida que satisfagan las necesidades de los Clientes

- *Costo*

Los mercados están muy competidos y la negociación de las tarifas es un punto muy importante sobre el cual deciden muchos Clientes.

- *Rutas*

Debido al recorrido origen-destino, el transportista debe proporcionar la ruta más viable.

- *Tiempos de entrega*

Optimizar los recorridos, para cumplir con los estándares.

- *Sistemas de información*

Proporcionar información actualizada sobre el estado de sus mercancías y seguimiento a los embarques.

- *Confiabilidad y seguridad*

El transportista debe de contar con un buen historial que le permita brindar el tipo de servicio pactado, es importante muestre su interés por la eliminación de daños o pérdidas en las mercancías de sus Clientes.

- *Postservicio*

El transportista debe mantenerse interesado en conservar a sus Clientes aun después de haber prestado el Servicio, esto es por medio de la atención en aspectos como cotizaciones, rastreos, facturación, aclaraciones, reclamos, etc.

- *Seguro de Carga*

El usuario es el que decide si desea asegurar su embarque dependiendo del tipo y el valor de las mercancías, y puede hacerlo ya sea con el transportista o con una Compañía de Seguros. Cuando el Cliente desea que el transportista asuma la responsabilidad del embarque, debe de cubrir además del costo del flete un cargo adicional sobre el valor declarado de la mercancía. En caso de que existiera algún daño o faltante, se debe de hacer constar en el documento contra el cual recibe la carga y formular una reclamación por escrito a la Empresa transportista. Si el Cliente decide no asegurar su mercancía y resultara con alguna avería o faltante, en este caso la responsabilidad esta limitada exclusivamente a que el transportista pague el daño en relación al peso de la mercancía, no al valor.

- *Costo de Flete*

Existen muchos tipos de aplicación de tarifas pero los criterios mas comunes que se utilizan se basan en: la clasificación de la mercancías, el peso del embarque, el volumen, la necesidad de tiempo de traslado que requiera el usuario, la distancia entre el origen-destino, también es muy importante considerar si el Cliente tiene algún tipo de tarifa o descuento negociado con el transportista, por lo regular a los usuarios se les presentan previas las cotizaciones por escrito para su evaluación, aprobación o negociación.

- *Sistemas de Rastreo Satelital*

De más de 600 mil unidades del transporte de carga, sólo el 5 % cuenta con un sistema de localización satelital y, aunque éste no evita los robos, si acelera la recuperación de vehículos y mercancía sustraída, ¡Es eficiente! hasta en un 95 % de los casos, ya que las unidades son encontradas una vez que se detectada alguna irregularidad; los vehículos son inmovilizados y se avisa a la policía para su recuperación.

Apoyado con equipos especiales y software, el GPS reorientó su objetivo al factor seguridad y no sólo al de logística, cuando entra al mercado mexicano, aunque actualmente está retomando su objetivo primordial, en México, su objetivo es brindar seguridad y prevenir el robo en unidades de transporte y la mercancía correspondiente.

Una Empresa de Transporte que cuenta con clientes de Empresas trasnacionales y nacionales, por exigencia de su matriz, deben contar con equipos GPS para poder garantizar el traslado eficiente de sus mercancías, en tiempos cortos y con el menor costo posible.

Existen acuerdos con las aseguradoras para que bajen los costos de las pólizas para aquellos transportistas que cuenten con el sistema de localización satelital.

#### **4.8.1 Marco Legal del Transporte de Bienes y Servicios en México**

El organismo oficial encargado del transporte de bienes y prestación de servicios en el país a través de sus distintos medios de comunicación (terrestres, marítimos, fluviales y aéreos) es la Secretaría d Comunicaciones y Transportes, que tiene a su cargo, las siguientes funciones, algunas de las cuales ha delegado a sus distintas dependencias:

1. Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte y la comunicación de acuerdo a las necesidades del país.

2. Otorgar contratos, concesiones y permisos para establecer, explotar y operar servicios aéreos, de auto transportes, ferroviarios, aquellos relacionados con las comunicaciones por agua, telegráficos, telefónicos, sistemas de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites, públicos de procesamiento remoto de datos, estaciones de radio experimentales, culturales y de aficionados, estaciones de radiodifusión, comerciales y culturales; así como fomentar, regular y vigilar su funcionamiento y operación.
3. Tomando en cuenta el número de concesiones que haya otorgado, determinara el número y la extensión de las rutas y tramos en que estará dividida la Red Nacional de Comunicaciones y Transportes y las clases de servicios que en cada una de ellas deban presentarse.
4. Regular y vigilar la administración de los aeropuertos, del sistema ferroviario y de las terminales de Auto transporte de personas y de carga.

Algunos Organismos auxiliares de la Secretaría de comunicaciones y transportes son:

- Dirección General de Aeronáutica
- Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios conexos
- Dirección General de Marina Mercante
- Dirección General de Ferrocarriles
- Dirección General de Auto transporte Federal
- Dirección General de Medicina Preventiva en el Transporte
- Comisión Técnica Consultiva de vías Generales de Comunicaciones y cuerpo Técnico

Los Organismos anteriores dependen directamente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y a cada uno de ellos cuenta con sus propias leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y tratados, teniendo en común la Ley de Vías Generales de Comunicación para el cumplimiento de las actividades para lo cual fueron creados.

*Las funciones principales de cada Organismo son:*

1. Tramitar las solicitudes de concesiones, permisos y/o contratos propuestos por particulares para la explotación de servicios de transporte de personas y carga y de comunicación.
2. Fijar las bases y condiciones para la prestación de servicios de transportación de personas y carga, con el fin de combinar y enlazar sus servicios e instalaciones entre si y con otros medios de transporte.
3. Dictar las disposiciones que los concesionarios o permisionarios deben cumplir para satisfacer las necesidades de servicio de transportación de personas y carga en todo el país.
4. Supervisar el cumplimiento de las disposiciones respecto a las responsabilidades en el transporte de pasajeros y en el transporte de mercancías.
5. Aprobar los horarios de los servicios públicos.
6. Determinar las normas técnicas y características físicas de las instalaciones de terminales de pasajeros y de carga, así como aprobar sus proyectos y reglamentar sus operaciones.
7. Realizar las investigaciones sobre accidentes, así como fijar o aprobar normas de seguridad y medidas preventivas orientadas a reducir su incidencia.
8. Aprobar los programas de capacitación del personal que intervenga en la operación de las unidades de transporte de pasajeros y carga, supervisar su desarrollo, vigilar que correspondan a los objetivos fijados y proponer las recomendaciones que procedan.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Besil Ma. del Carmen. La mercadotecnia y sus estrategias Pags. 213-215

# Capitulo 5

## Caso Practico

**Propuesta de un Manual de Operaciones  
para la mejora del Servicio de Auto  
Transporte Externo en  
*Kimberly Clark de México***

## **MANUAL DE OPERACIONES**

### **Indice**

- a) Introducción
- b) Presentación
- c) Objetivo
- d) Alcance

### **Apartados**

Antecedentes de la Empresa	I
Política de Calidad	II
Misión de los Departamentos de Trafico y Distribución	III
Valores de la Empresa	IV
Código de Conducta	V
Líneas de Venta que tiene en el Mercado	VI
Líneas de Venta en Almacenes de Producto Terminado – Plantas	VII
Líneas de Venta en Centros de Distribución "SACSA'S"	VIII
Medidas de Prevención y Seguridad que deben cumplir nuestros Proveedores de Auto transporte.	IX
Reglamento de Embarque al que se deben de ajustar nuestros Proveedores de Auto transporte.	X
Normas de Seguridad para el Auto transporte cuando la Unidad esta en el Anden KCM.	XI
Normas de Seguridad para el Auto transporte cuando la Unidad esta con el Cliente.	XII
Procedimientos de Entrega de Producto	
- Procedimiento de Embarque a Cliente	XIII
- Procedimiento de Embarque Inter-Bodegas	
- Días de Transito Inter-Bodegas	
- Procedimiento de Entrega de Producto	
Como llenar el Formato "Relación de Facturas"	XIV
Instrucción para el llenado del Formato de "Relación de Facturas"	XV
Requisitos para la Liquidación de Facturas	XVI
Tiempos para la Liquidación de Facturas en el Departamento de Auto transporte	XVII
¿Que hacer en caso de siniestro?	XVIII
Descuentos	XIX
Sanciones	XX

## **Introducción**

Después de un previo análisis de las Necesidades de la Empresa *Kimberly Clark de México*, se detecto que la falta de un Manual de Operaciones que regule el servicio de Auto transporte Externo ha propiciado que no tenga un Optimo Desarrollo.

Mediante un Manual de Operaciones mejorara considerablemente la Calidad en el Servicio en las Líneas de Auto transporte Externo, este manual tiene como finalidad hacer que cada eslabón en el Proceso de Embarque y entrega a Cliente, se sienta comprometido con la Calidad del Servicio que presta, facilitara el trabajo por que estará diseñado para encaminar y hacer cumplir con este proceso satisfactoriamente.

Se pretende que el Proveedor conozca a la Empresa para la que trabaja, y que este consiente de las Políticas, Misión y Valores que son la base de dicha Organización.

Sabemos que es de vital importancia para toda Empresa cuidar de la Seguridad del personal que labora en ella, así como de la Gente que se visite sus instalaciones, por lo que se debe hacer énfasis en el Cumplimiento del Reglamento de Embarque y Normas de Seguridad.

La Implementación de los Procedimientos de Entrega de Producto tienen como propósito guiar al usuario en base a las Políticas y Lineamientos de la Organización para llevar a cabo un servicio de Auto transporte Óptimo y Funcional en la entrega de Producto.

Se procura que los Proveedores de Auto transporte sepan como, cuando y donde deben de entregar los Documentos para el Pago o Liquidación de Facturas. También se les menciona que deben hacer en caso de Siniestro así, como los casos en los que se aplican los Descuentos y Sanciones.



### **Presentación**

Por medio del siguiente trabajo se presenta la propuesta de un Manual de Operaciones para Mejorar el Servicio de Auto transporte Externo que recibe *Kimberly-Clark de México*, el cual pretende Optimizar la Calidad en el Servicio relacionado con la Distribución y Entrega de los Productos a sus Clientes.

#### **Objetivo:**

Guiar a los Usuarios en las Operaciones relacionadas con la Prestación del Servicio de Auto Transporte Externo.

#### **Alcance:**

A todo el personal relacionado con la entrega de Producto Terminado es decir, Líneas de Transporte, Supervisor administrativo de Distribución y Supervisor de Tráfico.

## **I Antecedentes de la Empresa**

*Kimberly- Clark de México, S.A. de C.V.*

### **¿ Quienes Son ?**

- *Kimberly-Clark México (KCM)* es una Empresa de marcas famosas. Alrededor del mundo, las marcas "**Kleenex**" y "**Scott**" no necesitan traducción.
- Conocidos desde 1872 por Calidad, Servicio y Honestidad en los negocios.
- KCM es una de las 10 Empresas más grandes en valor de capitalización de la Bolsa Mexicana de Valores.
- Es una Empresa que se esfuerza por satisfacer constantemente a los clientes y consumidores, con nuevos productos e innovaciones.
- Lo anterior les ha permitido lograr que sus marcas se encuentren entre las más reconocidas, respetadas y exitosas del mundo.
- En el nuevo milenio quieren convertirse en una de las pocas empresas reconocidas como las mejores del mundo en términos de personal, productos y rentabilidad para sus accionistas.
- En 1872. Los señores John A. Kimberly, Havilah Babcock, Charles B. Clark y Frank C. Shattuck fundan Kimberly-Clark Corporation en Nena, estado de Wisconsin, EEUU, iniciando con la producción de papel periódico.
- 1878. *Kimberly Clark Corporation (KCC)* comienza a producir papel manil y pulpa para papel appleton, Wisconsin.
- 1879. Los señores Irvin y Clarence Scott fundan en Filadelfia la Empresa Scott Paper Company, la cual se fusiona en KCC en 1995.
- 1890. La empresa Scott Paper se convierte en el fabricante líder de papel higiénico en los Estados Unidos.

- 1920. Se introduce "**Kotex**" al mercado de los EEUU.
- 1924. Se introduce el pañuelo facial "**Kleenex**".
- La primera compañía fundada fuera de los EEUU, fue la de Canadá. Inglaterra fue el primer país en Europa.
- En 1931 entra a México integrándose al índice de cotizaciones en BMV con 3,000 accionistas, siendo *Kimberly-Clark Corporation* el mayor individualmente con 48% de su capital. Es el primer país en Latinoamérica. Comercializando las toallas femeninas **Kotex** y pañuelos desechables **Kleenex**
- 1955. KCC adquiere el 90% de la fabrica de papel "La Aurora" (Planta Naucalpan), fundada en 1925.
- 1959. KCC adquiere el 100% del capital de "La Aurora" y se convierte ésta en Kimberly-Clark de México, S.A.
- 1962. KCC vende en la BMV el 40% de las acciones de KCM.
- 1963. Se inicia en Naucalpan la producción de Papel para Cigarrillo.
- 1968. Inicia operaciones la Planta Orizaba, con un novedoso proceso de transformación de bagazo de caña en celulosa para papel.
- 1973. KCC vende otro 17% de las acciones de KCM para convertirla en una Empresa Mexicana.
- 1981. Inicia operaciones la Planta Bajío, también inicia operaciones la Planta Cuautitlán bajo la subsidiaria "Procesos, Servicio y Desarrollo, S.A. de C.V." (PROSEDE).
- 1993. Se inaugura la Planta Ramos Arizpe.
- 1995. Inicia operaciones la Planta Tlaxcala.
- En 1996 KCM compra y fusiona al "*GRUPO CRISOBA*", adquiriendo las plantas: Ecatepec, fundada en 1951; Morelia, fundada en 1976; San Rafael, fundada en 1896 integrada a CRISOBA en 1982 y Texmelucan integrada a CRISOBA en 1973.

- KCC cuenta con inversiones en Asia (Filipinas, Indonesia, Japón, Corea, Malasia, República Popular China, Tailandia), Australia, Europa, Latinoamérica y Sudáfrica.
- *Kimberly-Clark de México* (KCM) es una de las Empresas más grandes en valor de la Capitalización de la Bolsa Mexicana de Valores. Es una de las 35 Empresas que integran el índice de cotizaciones de I a BMV.
- El equipo de trabajo consta de alrededor de 11,000 personas, incluyendo contratistas.
- KCM es una Empresa mexicana de capital mayoritariamente mexicano.
- KCM es el líder en México de todos los productos que manufactura y comercializa.
- Así mismo, KCC cuenta con las siguientes operaciones en México:
  - Ciudad Acuña, Coahuila: Tela no tejida.
  - Empalme, Sonora: Tela no tejida.
  - Magdalena, Sonora: Tela no tejida.
  - Nogales, Sonora: Tela no tejida.
  - Tijuana, Baja California Norte: Tintas para Impresión.
- KCM cuenta con otras tres empresas subsidiarias:
  - **SACSA**, (Servicios Administrativos y Comerciales, S.A.), constituida en 1967 para administrar los centros de almacenaje y distribución en todo el país.
  - **SODISA**, (Servicios de Operación y Distribución, S.A. de C.V.), fundada en 1981 como Empresa de transporte terrestre para desplazar la producción de las plantas a los Centros de Distribución.
  - **Taxi Aéreo de México**, formada en 1981 para prestar servicios de transporte aéreo privado, para proporcionar mayor flexibilidad operativa a la Empresa.
- Actualmente cuenta con 10 plantas de producción; 11 SACSA'S (Centros de Distribución) y SODISA (Línea de Transporte).

## **II Política de Calidad de Kimberly Clark de México**

*Kimberly-Clark de México*, consciente de la responsabilidad que tiene con sus Accionistas, Obreros, Empleados, Comunidad y Sociedad en general, está comprometida en:

- Mantener un crecimiento sano y sostenido.
- Participar en negocios de rentabilidad atractiva.
- Ofrecer al mercado productos de Calidad que satisfagan plenamente las necesidades de sus Clientes y consumidores finales.

Es responsabilidad de todo el personal de KCM el involucrarse y comprometerse en un proceso planeado y sistemático de mejoramiento continuo en todas las actividades que realiza.

En el trabajo diario, cada una de las actividades son importantes para el cumplimiento de los requisitos del Cliente y de los objetivos de sus subprocesos.

*Kimberly-Clark de México*, se certifico en ISO 9001 en al año de 1996, por la Empresa Loyds Register.

Actualmente esta Certificada en ISO 9000:2000 por la misma Empresa, quien les realiza semestralmente auditorias en forma aleatoria y cada tres años realiza una revisión General al sistema lo que les permite estar en una constante mejora continua.

Es importante reiterar que para Kimberly Clark es de vital importancia dejar satisfechos a su Clientes no solo con la Calidad de sus productos, sino también con la Calidad de su servicio. Es por ello que cada año realiza una encuesta a sus Clientes con la finalidad de medir la Calidad en el Servicio.

## **III Misión de los Departamentos de Tráfico y Distribución**

Lograr la ventaja competitiva del cumplimiento y satisfacción de los requisitos y necesidades de nuestros Clientes, proporcionando alto nivel de Servicio con un mínimo de inversión.

#### **IV Valores de la Empresa**

- **El Cliente** - En KCM nos esforzamos en ofrecer en cada embarque y entrega, productos y servicios de Calidad que satisfagan plenamente las necesidades del consumidor final.
- **Nuestra Gente** - KCM se asegura que todo el personal que realiza trabajos que relacionados con la calidad del producto, sea competente con base en la educación, formación, habilidades y necesidades requeridas por nuestros clientes.
- **Lealtad** - Sabemos que el apoyo mutuo será indicador básico para mantener un crecimiento sano y sostenido.
- **Honestidad e Integridad** - KCM no promoverá ni tolerará prácticas que generen intereses personales de ninguno de sus proveedores; así, KCM espera que le correspondan de igual manera.
- **Responsabilidad** – KCM y todo el personal involucrado en sus operaciones tiene la obligación de otorgar un buen servicio al cliente en cada uno de los embarques encomendados, buscando siempre mejorar el nivel de servicio.
- **Acertividad** – Toma la mejor decisión buscando siempre cumplir con el requerimiento del cliente otorgándola para obtener un alto nivel de servicio.
- **Seguridad** – Protegeremos a nosotros mismos, a los miembros del equipo, a nuestros clientes y consumidores de cualquier incidente o pérdida. Nada es mas importante que la seguridad de aquellos que hacen y utilizan los productos Kimberly Clark.
- **Pertenencia** – Gente comprometida al éxito personal y del negocio, tomando responsabilidad por sus decisiones, acciones y consecuencias. Se toman decisiones como si fuera nuestro propio negocio.
- **Desempeño** – Compromiso para ser los mejores; perseguir constantemente los objetivos y las oportunidades de mejora. Sobresalir consistentemente en nuestra labor, es clave para darnos posición competitiva.
- **Integridad** – Veracidad absoluta en la manera como tratamos con la gente. Honrar los compromisos que se hacen. Es vital lograr y conservar la credibilidad y confianza de nuestros Clientes.

***V Código de Conducta para el personal que labora para  
Kimberly Clark de México***

- Compromiso con Normas de Calidad.
- Compromiso con Higiene y Seguridad.
- Compromiso con el Personal.
- Compromiso con la Comunidad.
- Tergiversación y Malentendidos.
- Disposiciones Antimonopolios.
- Información de la Competencia.
- Obsequios e Invitaciones.
- Reembolso de Gastos.

## **VI Líneas de Venta que tiene en el Mercado**

### **1. PROCON ( Productos al Consumidor )**

Este grupo de negocios tiene como objetivo la comercialización de los productos de consumo de la Empresa, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, a través del desarrollo de estrategias y programas de venta y mercadotecnia.

Este grupo maneja:

Productos del Hogar, Productos para el Cuidado Personal, Productos Institucionales y Comercio Exterior.

➤ *Productos del hogar:*

- Papel Higiénico
- Servilletas
- Pañuelos Faciales
- Servitoallas

➤ *Productos para el Cuidado Personal:*

- Productos Infantiles y para Adultos:
  - Pañales
  - Calzones Entrenadores
  - Toallas Húmedas
  - Pañales para Incontinentes
- Protección Femenina
  - Toalla Femenina
  - Pantiprotectores
  - Tampones

➤ *Productos Institucionales:*

- Aluminio
- Despachadores Comerciales
- Jabones Líquidos
- Papel Higiénico
- Pañuelos Faciales
- Película autoadherible
- Saniasientos
- Servilletas
- Servitoallas
- Toallas para manos



➤ **Comercio Exterior:**

- En el extranjero se dedica a la comercialización de toda la línea de productos de Kimberly-Clark de México, exportando a más de veinte países en América Latina, Asia, Canadá, Estados Unidos y Europa.

## **2. PRODIN ( Productos Industriales )**

Este grupo es responsable de la comercialización de papel plano y de otros productos, por medio de tres áreas de negocios:

- Papeles para Escritura e Impresión.
  - Para libros, Revistas, Catálogos y Fotocopiado.
- Productos Educativos.
  - Libretas y Cuadernos.
- Papel Cigarrillo y Papel Filtro para Cigarro.

## **3. SERVIN ( Productos Institucionales )**

- Despachadores
- Higiénicos
- Servilletas
- Faciales ( Pañuelos )
- Jabones

## VII Líneas de Venta en Almacenes de producto terminado – Plantas

	<b>PROCON</b>	<b>PRODIN</b>	<b>SERVIN</b>
<b>NAUCALPAN</b>	✓	✓	✓
<b>ORIZABA</b>	✓	✓	✓
<b>PROSEDE</b>	✓		
<b>BAJIO</b>	✓	✓	✓
<b>MORELIA</b>	✓	✓	✓
<b>RAMOS ARIZPE</b>	✓		✓
<b>TLAXCALA</b>	✓		
<b>ECATEPEC</b>	✓		✓
<b>SAN RAFAEL</b>		✓	
<b>TEXMELUCAN</b>			✓

## VIII Líneas de venta en Centros de Distribución " Sacsa's "

	<b>PROCON</b>	<b>PRODIN</b>	<b>SERVIN</b>
<b>MONTERREY</b>	✓		✓
<b>GUADALAJARA</b>	✓		
<b>TORREON</b>	✓		
<b>CULIACÁN</b>	✓		✓
<b>CDM</b>	✓	✓	
<b>ORIZABA</b>	✓		
<b>MEXICALI</b>	✓		
<b>MERIDA</b>	✓		
<b>AGRÍCOLA ORIENTAL</b>		✓	
<b>PUEBLA</b>	✓		
<b>SAN JUAN DEL RIO</b>	✓		

**IX Medidas de prevención y seguridad que deben de cumplir los Proveedores de Auto transporte en Kimberly Clark de México**

1. Verificar las condiciones físicas y mecánicas de las unidades (revisar bajo programa).
2. Realizar viajes en "Convoy".
3. Utilizar caminos de cuota.
4. Respetar las rutas preestablecidas.
5. Evitar viajar de noche.
6. Eliminar publicidad de las unidades.
7. Pintar el número de placas en lugares visibles de la unidad para su identificación en caso de siniestro.
8. Evitar embarques que no serán recibidos en el momento de su llegada.
9. Vigilar una unidad aleatoriamente durante su recorrido sin advertir previamente al operador, verificando así medidas y procedimientos de seguridad.
10. Evitar acciones que incrementen riesgos (reparaciones y consumo de alimentos en la calle, etc.)
11. No mencionar a ninguna persona que producto lleva.
12. Vigilar el entorno realizando rondas durante la carga o descarga para detectar personas sospechosas.
13. Evitar la recarga de combustible en unidades cargadas.
14. Viajar con puertas aseguradas.
15. En caso de que el chofer y ayudante abandonen momentáneamente la unidad, eviten regresar los dos al mismo tiempo, vigilando desde el otro lado de la calle que el primero haya abordado de manera segura.
16. Durante el reparto, los operadores deberán visualizar la zona de entrega para detectar sospechosos (si se detecta a un grupo de personas caminando por la calle y se dispersan, puede ser una estrategia para rodear la unidad y generar un asalto).
17. En caso de sospecha de persecución, desviarse de la ruta un par de ocasiones y en caso de confirmar la sospecha, llamar la atención de la policía (pararse en un alto, provocar un accidente menor con un poste o banqueta).
18. Crear comités de seguridad involucrando operadores y ayudantes, para aumentar conjuntamente la seguridad en las operaciones.
19. Seguimiento y análisis de siniestros ocurridos (por zona, operador, etc.) para detectar puntos vulnerables.
20. Rotación de operadores por ruta.
21. Al realizar repartos, viajar con puertas aseguradas.
22. Revisar constantemente el entorno y usar espejos (conductor y ayudante) para identificar la presencia de vehículos o personas sospechosas.
23. Pararse a hacer necesidades fisiológicas únicamente en lugares seguros.

**X Reglamento de Embarque al que se deben de ajustar los  
Proveedores de Auto transporte**

- Presentarse puntualmente con ropa adecuada y zapatos de seguridad en el lugar de cita, con combustible suficiente para cubrir el total de la ruta.
- No se le permitirá el acceso a ninguna persona con alimentos, bebidas, con aliento alcohólico o bajo el efecto de enervantes y/o con armas de cualquier tipo (fuego o blancas).
- El operador debe presentarse sin acompañantes, ya que no se les permitirá el acceso.
- Los ayudantes deberán registrarse presentando una identificación e ingresar por la puerta principal a pie.
- Respetar al personal de las instalaciones donde opere.
- Portar documentación e identificaciones (Recurso Confiable, IFE, Línea, Licencia) y registrarse en las casetas de vigilancia, donde se le prestara un gafete a cambio de alguna Identificación Oficial, con lo cual podrá ingresar únicamente a la zona de Embarque.
- Mantener las unidades en buenas condiciones tanto de limpieza como de estado físico y con los instrumentos necesarios (luces delanteras y traseras, rombos, COMBUSTIBLE, banderillas, alarma de reversa, MATACHISPAS, etc.).
- Plataforma en buenas condiciones (sin perforaciones ni abolladuras ya que entran montacargas).
- No se dará turno de Embarque si trae producto de Paso. La unidad debe de estar totalmente vacía antes de cargar nuevamente.
- Vigilancia esta autorizado en revisar su vehículo y/o pertenencias así como el cateo de personas, por lo que le agradeceremos acatar las instrucciones del personal y señalamientos de KCM y SACSA.
- Acatar las instrucciones del personal y señalamientos de KCM.
- Salir de las instalaciones en el momento indicado por KCM.

**XI Normas de Seguridad para el Auto transporte cuando la Unidad  
Se encuentre en el Anden KCM**

- No estacionarse en lugares prohibidos o donde obstruya el paso de Personal y/o Unidades. Le recordamos que áreas cercanas a hidrantes, puertas de emergencia y mantenimiento, así como las determinadas por cada almacén deben estar despejadas.
- No rebasar el límite de Velocidad.
- Estacionar la Unidad en el andén indicado por Tráfico.
- Calzar la unidad.
- Estar cerca de la unidad y no entrar a las áreas operativas de la Empresa.
- Asegurarse que el embarque que se esta realizando sea el indicado en producto y cantidad con respecto al documento soporte.
- No abandonar la unidad mientras permanezca dentro de las instalaciones de KCM.
- Respetar la presentación del producto embarcado a cliente, de lo contrario se incurre en una falta grave al reglamento lo que incurrirá en la baja de la línea como proveedor de KCM.
- Verificar la documentación entregada.
- No lavar ni dar mantenimiento a las Unidades, ya que el mantenimiento de Unidades debe ser realizado en los patios de las Líneas.
- Portar el gafete de Identificación en lugar visible.
- No realizar cualquier tipo de juego dentro de las instalaciones de KCM y/o SACS
- No utilizar las carretillas, montacargas, patines, diablos ni cualquier equipo de la Empresa como medio de transporte.

**Nota:** El Operador y ayudantes tienen estrictamente prohibido dar Información a cualquier persona del Producto que llevan hasta estar completamente seguros que se les descargara la Unidad. Esta medida incluye al Cliente. Si el personal de Recibo del Cliente requiere información de la Carga antes de descargar la Unidad, el Operador deberá solicitar su Identificación y anotar los datos en la Factura.

### **XII Normas de Seguridad para el Auto transporte cuando la Unidad Se encuentre con el Cliente**

- Atender las indicaciones del Cliente para la descarga.
- Utilizar solo los lugares indicados para la operación de descarga.
- Supervisar la descarga en todo momento.
- Solicitar la liquidación de cada una de las facturas (firmas, folios y sellos de recibido).
- Reportar al personal de KCM Ventas si el cliente no recibe la carga dentro del plazo de 24 hrs.

### **XIII Procedimientos de Entrega de Producto**

*Propósito:*

Guiar al usuario con la Información necesaria para la entrega correcta y oportuna de Producto Terminado, de tal forma que no se vean interrumpidas las Entregas por falta de información.

*Alcance:*

A todo el personal relacionado con la entrega de Producto Terminado es decir, Líneas de Transporte, Supervisor administrativo de Distribución, Supervisor de Tráfico.

1. Título del Procedimiento
2. Normas de Operación de los Procedimientos
  - Indispensable respetar el Reglamento de Embarque.
  - Respetar las medidas de Prevención y Seguridad.
  - Llevar a cabo las Normas de Seguridad para el Auto transporte cuando la Unidad esta en el Anden KCM o con el Cliente
  - No se asignara Embarque (Ruta), si el Operador o Línea Transportista no cuenta con el Número de Pre-Salida previamente asignado por el Responsable de Trafico de la Empresa.
  - La entrega del Producto se deberá realizar estrictamente en la Dirección del Cliente y/o consignatario indicado en la factura Correspondiente.
  - Presentar la Documentación correspondiente con Firmas, Folios y Sellos Originales sin tachaduras o enmendaduras, en el día y horario ya estipulado por la Empresa.
  - Una vez firmados los documentos, el operador es el responsable de la carga, por lo que los daños y/o faltantes de Producto serán pagados por la Línea de Transporte.
  - KCM determina los tiempos de transito, ver tabla "Días de Transito Inter-Bodega" aplica también para los Clientes en los mismos destinos.

**Procedimiento de Embarque a Clientes**

No	Puesto	Acción
1.	Personal de Tráfico	Solicita equipo de auto-transporte vía telefónica y/o del Transporte cautivo en planta.
2.	Operador de Transporte	<p>Se presenta en la planta puntualmente a la hora de cita y se registra en la caseta de vigilancia con los documentos correspondientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta Porte u orden de Carga</li> <li>• Credencial IFE</li> <li>• Licencia Federal Vigente (tipo "C")</li> <li>• Credencial Recurso Confiable</li> </ul> <p><b>Indispensable respetar el Reglamento de Embarque</b></p>
3.		Espera la autorización de ingreso al almacén de Producto Terminado (P.T.)
4.	Vigilancia	Autoriza la entrada al transporte y solicita pase a báscula. (Únicamente en plantas que lo requieran).
5.	Operador de Transporte	Se presenta con el auxiliar administrativo para asignación de embarque (Ruta).
6.	Supervisor de Embarque	Asigna andén de carga a la unidad.
7.	Operador de Transporte	Estaciona la unidad en el andén de carga asignado.
8.		Verifica durante el tiempo de carga con el Supervisor de Embarque de KCM el embarque del producto.
9.		<p>En caso de inconformidad reportarla de inmediato. Los puntos a verificar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claves del Producto.</li> <li>• Cantidad de Corrugados.</li> <li>• Producto no dañado.</li> <li>• Cita de entrega con el cliente (si existe).</li> </ul>
10.	Operador de Transporte	<p>Firma de conformidad y recibido la documentación correspondiente al embarque.</p> <p>NOTA: - Una vez firmados los documentos, el operador es el responsable de la carga, por lo que los daños y/o faltantes del Producto serán pagados por la Línea de Transporte.</p>



No	Puesto	Acción
11.	Supervisor de Embarque o Auxiliar Administrativo	<p>Entrega la documentación soporte al operador de transporte, según la siguiente relación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remisión Factura Original.</li> <li>- Concentrado.</li> </ul>
12.	Operador de Transporte	<p>Retira la unidad de transporte de la planta para entregar el producto a tiempo.</p> <p>Los documentos soporte para los embarques son la</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remisión Factura - Anexo 1 -</li> <li>- Concentrado - Anexo 2 -</li> </ul> <p>- En el caso de que el operador compruebe que no podrá cumplir con la cita programada (ver tabla "<b>Días de Tránsito Inter.-bodegas</b>") podrá solicitar le sea asignada una nueva cita.</p>
13.		<p>Se presenta en las instalaciones del Cliente para la entrega de producto.</p> <p><b>Termina Procedimiento</b></p>

**Procedimiento de Embarque Inter-Bodegas**

<b>No</b>	<b>Puesto</b>	<b>Acción</b>
1.	Personal de Tráfico	Solicita equipo de Auto-transporte vía telefónica y/o del transporte cautivo en planta.
2.	Operador de Transporte	<p>Se presenta en la planta puntualmente a la hora de cita y se registra en la caseta de vigilancia con los documentos correspondientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta Porte u Orden de Carga</li> <li>• Credencial IFE</li> <li>• Licencia Federal Vigente (Tipo "C")</li> <li>• Credencial Recurso Confiable</li> </ul> <p><b>Indispensable respetar el Reglamento de Embarque</b></p>
3.		Espera la autorización de ingreso al almacén de Producto Terminado (P.T)
4.	Vigilancia	Autoriza la entrada al transporte y solicita pase a báscula. (Únicamente en plantas que lo requieran).
5.	Operador de Transporte	Se presenta con el auxiliar administrativo para asignación de embarque (Ruta).
6.	Supervisor de Embarque	Asigna andén de carga a la unidad.
7.	Operador de Transporte	Estaciona la unidad en el andén de carga asignado.
8.		Verifica durante el tiempo de carga con el supervisor de Embarque de KCM el embarque del producto.
9.		<p>En caso de inconformidad reportarla de inmediato. Los puntos a verificar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claves del Producto.</li> <li>• Cantidad de Corrugados.</li> <li>• Producto no dañado.</li> </ul>

No	Puesto	Acción
10.	Operador de Transporte	<p>Firma de conformidad y recibido la documentación correspondiente al embarque.</p> <p>NOTA: Una vez firmados los documentos, el operador es el responsable de la carga, por lo que los daños y/o faltantes de productos serán pagados por la línea de transporte.</p>
11.	Supervisor de Embarque o Auxiliar Administrativo	<p>Entrega la Documentación soporte al operador de transporte.</p> <p>- Salida de Producto Terminado (SPT), Movimiento de Almacén - Anexo 3 -</p>
12.	Operador de Transporte	<p>Retira la unidad de transporte de la planta para entregar el producto a tiempo.</p>
13.		<p>Se presenta en las instalaciones del SACSA para la entrega de producto.</p> <p><b>Termina Procedimiento</b></p>

## Días de Transito Inter-Bodegas

## SACSA DESTINO

	Monterrey	Guadalajara	Torreón	Culiacán	CDM	Orizaba	Mexicali	Mérida	Agrícola Oriental	Puebla	San Juan del Río
Naucalpan	2	1	2	3	0	1	5	3	0	1	1
Orizaba	3	2	3	3	1	0	5	3	1	1	1
Bajío	2	1	2	2	1	1	5	3	1	1	0
Prosede	2	1	2	3	0	1	5	3	0	1	1
Morelia	2	1	2	2	1	1	5	4	1	1	1
Ramos Arizpe	1	2	1	2	2	3	4	4	2	2	2
Tlaxcala	2	2	2	3	1	1	5	3	1	0	1
Ecatepec	2	1	2	3	0	1	5	3	0	1	1
Texmelucan	2	2	2	3	1	1	5	3	1	0	1

PLANTA ORIGEN

**Procedimiento de Entrega del Producto**

<b>No</b>	<b>Puesto</b>	<b>Acción</b>
1.	Operador de Transporte	<p>Se presenta puntual a la cita con el personal de recibo (caseta) en las instalaciones del cliente o SACSA que le fue asignado para hacer la ruta.</p>
		<p>NOTA: KCM determina los tiempos de transito, ver tabla "Días de Transito Inter-Bodega" aplica también para los Clientes en los mismos destinos.</p>
2.		<p>Presenta la documentación completa del embarque al personal de recepción del cliente o SACSA.</p>
3.		<p>En rampa la unidad en el momento que le es indicado.</p>
4.		<p>Verifica la descarga del producto.</p>
5.		<p>Si el cliente no requiere recibir el producto, el cliente debe comunicarse con el área de Servicio a Ventas y obtener "número de asunto". El transportista debe solicitar al cliente que le anote al reverso de la factura su nombre, firma y motivo del rechazo con el número de asunto para que el operador se dirija al Centro de Distribución (SACSA) más cercano para realizar la descarga del producto, donde le firmarán y sellarán de recibido.</p>
6.		<p>Si el cliente requiere trasladar el producto a otra bodega, el cliente debe comunicarse a KCM al departamento de Servicio a Ventas para solicitar el traslado, el cual de ser autorizado, se asignará un "Número de Asunto", a lo cual el transportista recibirá indicaciones del departamento de Servicio a Ventas para realizar el re-traslado.</p>
7.		<p>En caso de re-traslado de producto, inicia el procedimiento, de lo contrario, paga la maniobra, solo si el cliente lo requiere.</p>
8.		<p>Solicita comprobante de pago de maniobra, el cual debe ser firmado y sellado por la compañía responsable de la maniobra.</p>

<b>No</b>	<b>Puesto</b>	<b>Acción</b>
9.	Operador de Transporte	Solicita al cliente los comprobantes de recibido, los cuales pueden ser documentos firmados y sellados por el cliente, o puede únicamente firmar y sellar de recibido registrando la fecha de recepción, cantidad de producto recibido y número de folio en el documento soporte de KCM (Remisión-Factura). Con este requisito el operador comprueba la entrega de producto.
10.		Una vez teniendo los requisitos para comprobar las entregas realizadas, la línea puede cobrar los fletes realizados (Ver "Requisitos para Liquidación de Facturas").  <b>Termina Procedimiento</b>

#### **XIV Como Llenar el Formato “Relación de Facturas”**

*Objetivo:*

Proveer al usuario de la información necesaria para que el llenado del Formato “Relación de Facturas” sea de forma correcta y completa (ver Anexo 4), de tal forma que las liquidaciones de facturas no se vean interrumpidas por falta de información.

*Alcance:*

A todo el personal relacionado con la liquidación de fletes, es decir, Líneas de transporte, Supervisor administrativo de Distribución, Supervisor de Tráfico.

*NOTA:*

- El llenado de la presente relación NO será admitido a mano, únicamente será admitido por computadora o a maquina.
  
- Este formato se llenará de uno por cada planta donde se embarque, no se recibirán relaciones que contengan dos o mas plantas de embarque.

**XV Instrucción para el Llenado del Formato "Relación de Facturas"**

No	Dato	Anota
1.	Línea de Transporte	Captura el nombre y dirección fiscal de la línea de transporte (tal como esta registrado ante <i>Kimberly-Clark de México</i> y la SHCP.
2.	SIAM	Captura el número de proveedor asignado por KCM para esta línea de transporte.
3.	"Teléfono (s)"	Capturar los números telefónicos donde KCM puede contactar al responsable de la Línea de Transporte.
4.	"Fecha".	Captura la fecha de entrega de documentos al departamento de Distribución y Tráfico de KCM.
5.	"Planta Origen".	Captura el nombre de la planta origen de carga.
6.	"Concentrado, Talón KCM".	Captura el (los) número (s) de concentrado (s) o número (s) de talón KCM del (los) documento (s) del mismo nombre (ver anexo 2), ingresándolo en forma de listado ascendente de (menor a mayor) en el mismo documento en caso de ser mas de uno.
7.	"Control de salida".	Captura los números de Folios del documento "Control de Entradas y Salidas de Producto Terminado". Documento otorgado por el lugar origen de carga.
8.	"Fecha de Embarque".	Captura la fecha de embarque tomando esta del "Control de Entradas y Salidas de Producto Terminado".
9.	"Número de Factura".	Captura el número de "Remisión Factura" del documento con el mismo nombre, listando así todos y cada uno de los números de factura consecutivos (ver Anexo 1).



No	Dato	Anota
10.	"Nota de Entrada o Contra recibo".	Captura el número de folio de autoservicios o folio de comprobante de recibo (comprobante emitido por el cliente).
11.	"Cantidad Documentada".	Captura el número del campo con el mismo nombre.
12.	"Nota de Crédito".	Captura el número de Nota de Crédito del documento del mismo nombre emitido únicamente para devoluciones por la Planta o SACSA de embarque de producto.
13.	"Destino".	Captura el destino del embarque realizado y registrado en la documentación soporte.
14.	"Importe Subtotal".	Captura el importe de cada embarque sumando los gastos adicionales (maniobras, estadías, zona restringida, etc.).
15.	"Subtotal".	Captura la suma de las cantidades de la columna "Importe (subtotal)".
16.	"(+) 15% IVA".	Ingrese el cálculo de IVA del subtotal (Campo 15), esto es el 15% de la suma de los "Importes (subtotales)".
17.	"Total".	Ingrese la suma del "campo 15" mas el "campo 16" ("subtotal" + "IVA" = "Total").
18.	"(-) 4%".	Ingrese el cálculo del 4% del "subtotal".
19.	"Gran total"	Ingrese la resta de "campo 17" – "campo 18" ("Total" – "4%" = "Gran total").
20.	"Nombre y Firma".	Registre su nombre y firma.
21.	"Firma Distribución".	Firma Supervisor Administrativo de Distribución de KCM.
22.	"Firma de Tráfico".	Firma Supervisor de Tráfico de KCM.
<b>Termina Procedimiento</b>		

**XVI Requisitos para la Liquidación de Facturas**

**Presentar toda la Documentación correspondiente con Firmas, Folios y Sellos originales sin tachaduras o enmendaduras, en el día y horario ya estipulado por la Empresa.**

DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR	LINEA DE VENTA			
	ENTREGA A CLIENTE	PROCON BODEGA	PROCON MAQUILA	PRODIN
Factura, Copia Fiel	✓			
"Control de Entradas y Salidas", Original		✓	✓	✓
Relación de Facturas, Original (2 tantos)	✓	✓	✓	✓
Salida de Producto Terminado (S.P.T.), Copia Fiel		✓		
Movimiento, Copia Fiel			✓	
Remisión provisional (Original y Copia)				✓

**XVII Tiempos para Liquidación de Facturas en el Departamento de Tráfico Auto-Transporte**

<b>VIAJE</b>	<b>Días para Liquidación o pago de Facturas</b>
<p><i>PROSEDE, ECATEPEC, NAUCALPAN, SAN RAFAEL</i></p> <p>Local Foráneo</p>	<p>3 Días 7 Días</p>
<p><i>BAJIO, MORELIA, ORIZABA, TLAXCALA, TEXMELUCAN</i></p> <p>Local (Planta a México) Foráneo</p>	<p>4 Días 8 Días</p>
<p><i>RAMOS ARIZPE</i></p> <p>Local (Ramos Arizpe a México) Foráneo</p>	<p>8 Días 8 Días</p>

En caso de no cumplir con estos tiempos, no se tramitarán las facturas anteriores.

- El pago será en caja 15 días después de entregar la Documentación únicamente los días y hora previamente estipulados por la Empresa.
- Las aclaraciones de pago o liquidaciones de facturas se llevaran a cabo en el departamento de Tráfico y Distribución.

### ***XVIII ¿Que hacer en Caso de Siniestro?***

- Reportarlo inmediatamente al Departamento de Tráfico.
- Levantar el acta en el Ministerio Público de la entidad (en caso de robo).
- "Dar parte a la Policía Federal de Caminos" o equivalente (en caso de volcadura o incendio).
- Presentarse a entrevista (representante de la línea y operador de la unidad del siniestro) con el departamento jurídico de KCM con la siguiente documentación:
  - Acta del ministerio público o "parte de Policía Federal de Caminos".
  - Copia de los documentos soporte (SPT, Facturas, movimientos).
  - Declaración de los hechos por parte del chofer.
  - Copia de una identificación oficial vigente.
- Kimberly Clark dará "Resolución de investigación" para aplicación de descuento correspondiente.

### ***XIX Descuentos***

Aplicarán descuentos en facturación en los siguientes casos:

- Faltante de producto (descuento sobre el 100% del precio de venta).
- Daño o pérdida de producto responsabilidad de la línea.
- Daño al corrugado (descuento sobre el costo del empaque exterior).

## **XX Sanciones**

Aplicarán desde llamadas de atención, NO pago del Flete, baja de la Línea y hasta consignación a las Autoridades por los siguientes motivos:

- Por no cumplir con las normas de seguridad en las instalaciones de KCM y Clientes.
- Por robo de unidades (participación detectada de la Línea).
- Por falsificación de Documentos y/o Firmas.
- Por volcadura de unidades.
- Por maltrato de producto.
- Por negarse a la Revisión o Instrucciones por parte de Vigilancia de KCM o Cliente.
- Por Agresión al Personal, Clientes o Proveedores.
- Por soborno a Personal de la Empresa o Clientes
- Por retraso en las citas con el cliente.
- Por retraso en la recuperación de evidencias.
- Por daños a las instalaciones de KCM.
- Por entrega de Producto en dirección y/o Cliente diferente al indicado en la factura.

A N E X O S

**ANEXO 1**

**Kimberly- Clark de México, S.A. de C.V.**

JOSE LUIS LAGRANGE 103-3er PISO  
COL. CHAPULTEPEC MORALES.  
CP.11510 MEXICO D.F.  
TEL. 52.82.73.00  
RFC: KCM810226DEA

REMISION FACTURA NO. 508317  
HOJA NO.1  
FECHA: 22-ENE-2004

PLANTA PROSEDE 20  
CARR. CUAUTITLAN TEOLOYUCAN KM 47  
EDO. MEX

VENDIDO A: 83-26-049  
ORGANIZACION SAHUAYO S.A. DE C.V.  
PICO DE TOLIMA NO. 29  
COL. JARDINES EN LA MONTAÑA C.P 14210  
DEL. TLALPAN MEXICO D.F.

CONSIGNADO A:  
ORGANIZACION SAHUAYO S.A. DE C.V.  
CALLE L. BODEGA 3 - 5 Y 5ª S/N  
COL. PARQUE IND. PUEBLA 2000 C.P. 72226  
PUEBLA, PUE.

PED. CTE. PED. KCM FOLIO CONDICIONES DE PAGO  
02673 02673 15 DIAS NETO

CLAVE PRODUCTO	DESCRIPCION	C/PZA	C/ CORRUG	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	P. NETO	VENTA
93325	PULL UPS ET 3 NIÑA	14	006	C	100	239.60	236.54	23,654.00
93324	PULL UPS ET 3 NIÑO	14	006	C	143	239.60	236.54	33,825.22
93323	PULL UPS ET 2 NIÑA	16	006	C	200	235.48	231.90	46,380.00
					443		TOTAL IVA	103,859.00
							TOTAL VTA	15,578.85
								<b>119,437.85</b>

(CIENTO DIEZ Y NUEVE MIL CUATROCIENTOS TREINTA Y SIETE PESOS 85/100 M.N.)  
PAGO EN UNA SOLA EXIBICION

TALON KCM: 112142  
PLACAS: 210BW6

TRANSPORTISTA: 14374 MUDANZAS ESPINOZA  
CHOFER: JOSE L. ESPINOZA

UNIDAD: MUD: 80  
NO. DE UNID. 88 NO. CJA: 1

RECIBIO: \_\_\_\_\_  
PUESTO: \_\_\_\_\_  
CANTIDAD: \_\_\_\_\_

SELLO DEL NEGOCIO

\_\_\_\_\_  
FIRMA

**ANEXO 2**

**Kimberly- Clark de México, S.A. de C.V.**

JOSE LUIS LAGRANGE 103-3er PISO  
COL. CHAPULTEPEC MORALES.  
CP. 11510 MEXICO D.F.  
TEL. 52.82.73.00  
RFC: KCM810226DEA

ORIGEN Y  
DESTINO

CONCENTRADO : 112142  
HOJA : 1

NO CONCENTRADO

CENTRO DE DISTRIBUCION  
PLANTA PROSEDE 20  
CARR. CUAUTITLAN TEOLOYUCAN KM 47 EDO. MEX

PLANTA  
ORIGEN

FECHA DEL FLETE: 21 DE ENERO 2004

ORIGEN: PLANTA PROSEDE  
DESTINO: PUEBLA, PUE.

FECHA Y HORA DEL DOCUMENTO: 21 DE ENERO 2004 15:56  
TRANSPORTISTA: 14374 MUDANZAS ESPINOZA  
TIPO DE FLETE: ENTREGA A CLIENTES FUERA DE ZONA

OBSERVACIONES

SURTIDO POR: \_\_\_\_\_ PUERTA: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_ INICIO CARGA: \_\_\_\_\_ TERMINO CARGA: \_\_\_\_\_

63-26-049 0267301 ORGANIZACION SAHUAYO S.A DE C.V  
63-26-049 3204901 ORGANIZACION SAHUAYO S.A DE C.V

DESCRIPCION	PRODUCTO	UNIDAD	SOLICITADO
KBB ABSORSEC GDE	93632	C	108.00
KBB ABSORSEC MED	93831	C	300.00
HUGGIES SUPREME	93442	C	52.00
TOTAL:			460.00

CANTIDAD  
DOCUMENTADA

DOCUMENTO	AUXILIAR DE ALMACEN EN TURNO	SUPERVISOR OPERATIVO EN TURNO	UNIDAD. MOD 80 NO UNIDAD: 86 NO CAJA: 1 PLACAS: 230BW5	RECIBI EN BUEN ESTADO LA MERCANCIA
-----------	---------------------------------	----------------------------------	---	---------------------------------------

\_\_\_\_\_  
LUIS BAUTISTA

\_\_\_\_\_  
JOSE LUIS ESPINOZA



**ANEXO 3****Kimberly- Clark de México, S.A. de C.V.**

JOSE LUIS LAGRANGE 103-3er PISO  
 COL. CHAPULTEPEC MORALES.  
 CP. 11510 MEXICO D.F.  
 TEL. 52.82.73.00  
 RFC: KCM810226DEA

SALIDA DE PRODUCTO TERMINADO (SPT)  
 FOLIO NUMERO : 00033327

BODEGA DE DISTRIBUCION  
 20 PROSEDE  
 HOJA 1

BODEGA DE DISTRIBUCION  
 20 PROSEDE

ENVIADO A :  
 02 SACSA MONTERREY

20 FEB DIA MES AÑO  
 2004

LINEA DE VENTA:  
 PROCON

ENTRADA :  
 TRANSITO

SALIDA :  
 VENTAS

OBSERVACIONES: CAJA 466-41

SELLOS A7648871

CANTIDAD	CLAVE PRODUCTO	DESCRIPCION	C/PZA	CANTIDAD DE CORRUGADOS	UNIDAD
1,778.00	93325	PULL UPS ET 3 NIÑA	14	006	C
1,778.00	93324	PULL UPS ET 3 NIÑO	14	006	C
793.00	93323	PULL UPS ET 2 NIÑA	16	006	C
4,349.00				018	

UNIDAD NO : 26  
 TALON NO. 1

LINEA DE TRANSPORTE : MUDANZAS ESPINOZA  
 HORA DOC: 18:15

CONDUCTOR: JOSE LUIS ESPINOZA

PROGRAMADO POR:  
 GUSTAVO MARES

JEFE DE ALMACEN:  
 JOEL GOMEZ VARGAS



## Conclusiones

El término de Calidad ha evolucionado con el paso del tiempo, desde el principio de encaminar todas aquellas acciones al mejoramiento de un Producto o Servicio de la manera mas práctica y sencilla hasta la satisfacción al Cliente, cumpliendo con los requisitos y prestando un buen Servicio propiciando con ésto la permanencia de la Empresa en el mercado.

Tan importante ha sido la Calidad, que actualmente las Empresas llevan a cabo mecanismos que fomentan la superación de las expectativas y Servicio a sus Clientes. Se han creado normas que regulan y fomentan la Calidad, éstas a su vez han conseguido dar reconocimiento a aquellas Empresas que debido a su excelente desempeño lograron la Certificación con la cual ante el mundo garantizan la Calidad de sus Productos.

Para mantener y maximizar el desempeño dentro de las Empresas en todos sus niveles se fomentaron mecanismos que ayudan a mantener y superar la Calidad hacia los Clientes, creando así la Mejora Continua, con lo que se garantizaran los procesos que mantendrán a las Empresas a la vanguardia.

El actual entorno competitivo ha orillado a las Organizaciones a tener que renovarse, en virtud de que sus antiguas formulas con el paso del tiempo han claudicado, ésto obliga a las Empresas a estar en constante actualización y a poner en practica una serie de técnicas y herramientas para el buen manejo de las mismas.

Hoy por hoy las Empresas se desarrollan en un esquema mas complejo, por lo que buscan no solo conocer y satisfacer las necesidades de sus Clientes, en contraparte encuentran que la competencia busca abarcar tanto o mas que ellos, por lo que deben utilizar una Administración encargada de proporcionarles una mayor Eficiencia que les lleve al éxito. Esto solo se logra a través de un Proceso de Mejora Continua que nos enseña a ser mas productivos y competitivos en el Mercado, creando una Cultura de Compromiso en todos los Empleados que fomente una Empresa competitiva, garantizando la superación de los resultados esperados.

No solo el concepto de Calidad ha evolucionado, el concepto de Satisfacción a Cliente es cada vez mas exigente, y esté, solo puede mantenerse con un Servicio que siempre este a la vanguardia. Aunque el Servicio no es algo que sea tangible, si es el Plus que actualmente mantiene o entierra a las Organizaciones; simplemente es la razón por la cual los Clientes son fieles a una Empresa o Marca, aún cuando esta, representa un costo mas elevado en relación con la competencia.

Sabemos que el Servicio en sí, tiene un costo, que puede ser considerado como alto pero, no podemos negar que la permanencia de una Organización en el Mercado es el mayor indicador de que el costo lo vale; el ocuparnos solo en la inversión de una producción a gran escala sin considerar un Servicio de Calidad donde el Cliente sea lo mas importante, es en sí, un punto clave para la perdida y/o falta de posicionamiento en el Mercado.

Para la realización de un Servicio de Calidad debemos identificar el por que fue creado, dando lugar e Importancia a la presencia del Cliente y aunque en el mercado hay muchas Empresas competitivas por la Calidad en sus Productos, no podemos omitir a la persona por la que sobreviven dichas Organizaciones, es decir el Cliente. Esté es el consumidor y el generador de todos los ingresos, toda Organización debe recordar que solo con la satisfacción del Cliente, es como seguiremos en el mercado; es decir, dependemos de él.

La Calidad en el Servicio se resume como la empatía conseguida entre la Organización y los Clientes, una vez alcanzada está, la superación de las expectativas serán el resultado.

En el presente proyecto nos hemos enfocado en la Importancia que tiene el Prestar un Servicio de Calidad por parte de las Líneas de Transporte Externas, estamos concientes que un Servicio de Calidad por parte de nuestros Proveedores, nos permitirá no solo incrementar las ventas y utilidades, sino como prioridad conservar la Imagen y la Confianza que depositó el Cliente en esta Organización.

Aunque el servicio de Transporte con el tiempo ha demeritado la imagen de algunas Empresas, se ha percibido que la sobre vivencia de dichas Líneas será aplicable en función al cuidado del Servicio que den a sus Clientes, a la prontitud con la que den respuesta y a la Calidad con que realicen sus tareas. No obstante todas las Empresas luchan todo el tiempo por colocarse por encima de sus competidores, y la única manera de conseguirlo es ofreciendo un Servicio de Calidad en todos los sentidos.

Kimberly Clark de México es una Empresa con una Alta Posición y reconocimiento en el mercado Nacional, no podemos negar que su permanencia se debe a que su producto reúne características que lo hacen superior a la Competencia, sin embargo, y como hemos visto no solo de un buen producto sobrevive una Empresa, si no a través de superar las expectativas de los Clientes. Es por ello que se deben de atender todos los detalles en el proceso, lo que nos lleva a la creación de un Manual de Operaciones, para las Empresas de Auto transporte Externas.

Enfatizando los valores de la Empresa nos damos cuenta de la importancia que representan los Clientes tanto externos como internos, y solo entendiendo este concepto lograremos salir adelante. Toda Empresa necesita de proveedores para realizar tal encomienda, de los mas importantes para Kimberly Clark de México (KCM), son las Empresas de Auto transporte externo, a través de esta participación es como lograrán conservar su presencia con los Clientes internos o intermediarios, ayudándoles así a mantener la imagen con los consumidores finales.

El presente Manual tiene como finalidad, dar las herramientas a los transportistas para realizar mejor su trabajo; sin olvidar que los resultados se reflejaran en el Desarrollo de la Organización. De una manera fácil y amigable les proporciona la Información necesaria para realizar las Entregas, sin dejar dudas o cabos sueltos, con lo cual conseguiremos tener la Certeza de contar con un Excelente Servicio de Calidad en la Entrega del Producto.

Promover la Calidad en el Servicio a los transportistas y los Procesos que esto implica, es de alguna manera, la forma de garantizar que el producto será entregado bajo las requerimientos que los Clientes esperan, evitando riesgos que se conviertan en costos y en una mala Imagen para la Organización, recordemos que un mal Servicio, es la terminación de una relación laboral y del desarrollo esperado.

Al paso del tiempo, cumpliendo con las Normas, Medidas y Procedimientos que este Manual propone, la relación entre el Transportista y la Organización será de compromiso, debido al cuidado que el Transportista dará a su trabajo y la Empresa dará una respuesta favorable a la demanda de sus Clientes. Será generada una empatía y un compromiso bilateral, por su parte la Organización favorecerá una remuneración segura, confiable y clara que propicie el aumento en la Calidad de las entregas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Albrecht Karl  
La excelencia en el Servicio  
ED. Legis Colombia, 1990
  
- Baena Paz Guillermina  
Como Elaborar una Tesis en 30 dias  
ED. Mexicanos Unidos 1999
  
- Besil Ma. del Carmen.  
La mercadotecnia y sus estrategias  
UNAM México 1990, Págs. 213-215
  
- Canavati Jorge  
Calidad Mexicana  
Revista Énfasis Logística 1999, No 12 Pág. 88
  
- Colunga Dávila Carlos  
"Administración para la calidad."  
ED. Panorama, 1995
  
- Crosby Philip B.  
Calidad sin Lagrimas; El arte de administrar sin problemas  
ED. continental, 1999
  
- Dana M. Cound.  
"Jornada de un líder hacia la Calidad."  
ED. Panorama, 2001
  
- Derek Allen.  
Manual de Administración de Calidad.  
ED. Panorama, 2002
  
- Desatnick Robert L.  
"Como conservar a su Clientela"  
ED. Legis Colombia, 1992
  
- Enciclopedia Británica de México; 1998 Pág.7823
  
- Enciclopedia Microsoft Encarta .  
Control de Calidad.  
Microsoft Corporation. Ed. 2000.

- Espejel Pacheco, Arturo.  
"La productividad como un espiral de Mejora Continua."  
Revista UPIICSA, 1993.
  
- Feigenbaum Armand Vallin  
"Control Total de la Calidad"  
ED. CECSA. México, 1991
  
- Francisco Palom Izquierdo  
"Círculos de Calidad"  
ED. Marcombo, 1995
  
- Gálgano, Alberto.  
"Calidad Total como herramienta para alcanzar el Éxito Empresarial."  
Revista Empresarial, 1996.
  
- Gerson Richard F.  
Mas allá del Servicio al Cliente – Como conservar la lealtad del cliente para siempre  
Grupo Editorial Iberoamericano, 1994
  
- González González Carlos.  
"Control de Calidad. "  
Edit. Mc Graw Hill, 1998
  
- González Vázquez, Encarnación.  
Benchmarking: Cultura empresarial para el siglo XXI.  
ED. Universidad de Vigo, 2001
  
- Hayes Bob E  
Como medir la Satisfacción del Cliente  
ED. Oxford University Press México, 1999
  
- Hernández Sampieri Roberto  
Metodología de la Investigación  
Mc Graw Hill, 1997
  
- Idelfonso Grande  
Marketing de los Servicios.  
ED. ESIC. Madrid, 1996
  
- Ishikawa Kaoru  
"¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa. "  
ED. Norma Colombia, 1994

- J. M. Juran F. M  
"Análisis y planeación de la Calidad"  
Mc Graw Hill, 1995
  
- Kotler Philip  
Mercadotecnia.  
ED. Prentice Hall, 2000
  
- Larios Gutiérrez Juan José  
"Hacia un Modelo de Calidad"  
Grupo Editorial Iberoamericano México, 1990
  
- Larrea Angulo Pedro  
Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia  
ED. Díaz de Santos Madrid, 1991
  
- Lozano G, Oscar  
Teoría de las restricciones.  
Revista Productividad, 1991.
  
- Martín William B  
Servicios de Calidad al Cliente: La cortesía en el trabajo  
ED. Trillas, 1991
  
- Munch Lourdes  
Mas allá de la excelencia y de la calidad total  
ED. Trillas, 1998
  
- Masaaki, Imai, Kaisen  
"La Clave de la ventaja competitiva japonesa"  
ED. CECSA, 1990
  
- Mercado Salvador  
Comercio Internacional  
ED. Limusa, 2002 Pág. 189-190
  
- Muller de la Lama Enrique  
Cultura de la Calidad de Servicio  
ED. Trillas, 1999
  
- Peel Malcom  
El Servicio al Cliente  
ED. Deusto; España 1990



- Picazo M., Luis R.  
"Ingeniería de Servicios"  
McGraw Hill, Mexico, 1991
  
- Poirier Charles & Houser William  
Alianzas Empresariales para la Mejora Continua.  
ED. Panorama, 1994
  
- Porter, Michael E.  
"Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior"  
ED. CECSA, 2002
  
- Reingeniería en pequeñas y medianas Empresas manufactureras en Japón.  
Revista UPIICSA, 2001
  
- Rosander A. C.  
"La búsqueda de la Calidad en los Servicios"  
Editorial Díaz de Santos Madrid 1992.
  
- [www.canacar.com.mx](http://www.canacar.com.mx)
- [www.capufe.gob](http://www.capufe.gob)
- [www.elprisma.com/mejoracontinuyaresoluciondeproblemasdecalidad.htm](http://www.elprisma.com/mejoracontinuyaresoluciondeproblemasdecalidad.htm)
- [www.sct.gob](http://www.sct.gob)
- [www.calidad.com.ar](http://www.calidad.com.ar)
- <http://members.trpod.com/~alfjr7/EdDeming.html>
- <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/quality/taguchi.html>
- <http://www.cims.rit.edu/resources/taguchi.html>
- <http://www.iqlnet.com/iqlcrosb.htm>
- <http://www.philipcrosby.com/main.html>
- <http://www.philipcrosby.com/mejoracontinua.html>
- [http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/FajardoJesus\\_MejoraContinua.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/FajardoJesus_MejoraContinua.htm)