



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL
ALMACÉN DE LA EMPRESA BAYER DE MÉXICO, UNIDAD
XOCHIMILCO; ENFOCADO A MEJORAR LA CALIDAD EN EL
SERVICIO DE SUS PRODUCTOS.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUCIO MARTÍNEZ NATIVIDAD

ASESOR:

M.A. RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN



MÉXICO, D. F.

2005

m 351909



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIA

A Mamá y Papá;

Por apoyarme durante todos mis estudios, por la oportunidad de ver concluido un objetivo, sé que ustedes están orgullosos de mí tanto como yo de tenerlos como padres.

A mis hermanos;

Por estar siempre a mi lado durante mis estudios, en las buenas y las malas. Gracias por su apoyo en todos los aspectos.

A mis compañeros;

Porque confiaron en mí para salir adelante en todo lo que me propuse.

Pero ante todo, doy gracias a Dios por darme todo lo que tengo en la vida.

PROFESOR RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN

Gracias, por que durante el trayecto de mi investigación para obtener la Licenciatura en Administración, su apoyo me fue de gran ayuda. De esta sencilla forma le agradezco a usted la paciencia y el tiempo dedicado.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ALMACÉN DE
LA EMPRESA BAYER DE MÉXICO, UNIDAD XOCHIMILCO; ENFOCADO A
MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE SUS PRODUCTOS.**

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	I
 CAPITULO I. EL CONTROL DE CALIDAD EN ALMACENES	
1.1. Definición de capacitación y adiestramiento	1
1.2. Marco legal de la capacitación.....	2
1.3. Objetivos de la capacitación.....	3
1.4. Proceso de capacitación.....	3
1.4.1. Análisis de las necesidades.....	3
1.4.2. Diseño de la instrucción.....	3
1.4.3. Validación.....	4
1.4.4. Aplicación.....	4
1.4.5. Evaluación y seguimiento.....	4
1.5. Importancia de la capacitación y la empresa.....	5
1.6. Métodos de capacitación de personal.....	5
1.7. Concepto de calidad.....	6
1.8. Modelos de calidad.....	8
<u>Philip B. Crosby</u>	8
<u>Edwards W. Deming</u>	10
<u>Joseph M. Juran</u>	11
<u>Armand V. Feigenbaum</u>	14
<u>Kaoru Ishikawa</u>	14
<u>Shingeo Shingo</u>	15
<u>Justo a tiempo</u>	16
<u>ISO 9000</u>	16
1.9. Control de calidad de almacenes.....	18
1.9.1 Concepto de almacén.....	18
1.9.2. Funciones del personal de almacén.....	19
1.9.3. Normas del almacén.....	21
1.9.4. Tipos de almacén.....	25
1.9.5. Distintos tipos de almacenamiento.....	28
1.9.6 Calidad en el servicio.....	29
1.9.7 Satisfacción del cliente.....	31
1.9.8 Programa general de calidad.....	32

CAPITULO II. ADMINISTRACIÓN DEL ALMACÉN DE BAYER.

2.1 Antecedentes de Bayer.....	34
2.2. Principios del grupo Bayer.....	41
2.3. Nuestros valores.....	46
2.4. Estructura organizacional de la Unidad de Xochimilco en Bayer.....	48
2.5. Funciones del almacén de Bayer.....	49

CAPITULO III. CASO PRÁCTICO.

3.1. Metodología de la Investigación.....	51
A. Planteamiento del problema.....	51
B. Hipótesis de trabajo.....	51
C. Hipótesis nula.....	51
D. Objetivo general.....	51
E. Objetivos específicos.....	52
3.1.1 Investigación.....	53
3.1.2 Resultados.....	56
3.1.3. Propuesta de mejora.....	63
3.1.3.1. Descripción de puestos.....	64
3.1.3.2. Procedimientos de almacén.....	67
3.1.4. Conclusiones.....	90
3.1.5. Recomendaciones.....	93
Bibliografía.....	94
Glosario.....	96
Anexo.....	98

INTRODUCCION

Regularmente a los almacenes se les ha dado poca importancia en nuestro país. Podría decirse que este problema está presente solo en la pequeña empresa pero no es así, el concepto es falso y el problema es general.

Cuando arranca un almacén, se le suele ubicar donde se puede, sin que se autorice la compra del equipo adecuado. Las cosas que se resguardan generalmente están en lugares equivocados, con una iluminación que es notablemente deficiente pues el inmueble no cuenta con las condiciones para su función. El personal se limita a hacer solo lo mínimo indispensable, no hay conocimiento de las normas que hay en el lugar de trabajo y sí en cambio se suele exigir responsabilidades cuando algo malo resulta de este pésimo funcionamiento. Conforme avanza el tiempo, otros departamentos envían todo lo que no les sirve al almacén, aun a pesar de su limitado espacio.

Como se ve, hay un sinnúmero de problemas más, pero baste con estos para mostrar que el problema existe y que se suele presentar precisamente en este departamento.

Tomar en cuenta que es aquí donde están guardados activos muy importantes de la empresa llama a poner manos a la obra. Una de las áreas que incide en la mejora del funcionamiento del almacén es la capacitación del personal, aunque en muchos lugares no se la toma en cuenta.

La investigación, y propuestas derivadas de esta, que a continuación presentamos mi asesor y el de la voz, fueron motivadas en lo fundamental, por un deseo desinteresado por contribuir al mejor desempeño de las actividades propias de la empresa en la que actualmente, y desde hace algunos años ya, presto mis servicios. Hablo en concreto del almacén de la Unidad Xochimilco de Bayer de México S.A. de C.V.

La reflexión a la que me han invitado, y continúan haciéndolo, mis labores cotidianas en dicho establecimiento, se ve plasmada en este trabajo a la manera de algunas sugerencias particulares que en lo absoluto deben entenderse como definitivas e inmutables, sino precisamente del modo opuesto, es decir, provisionales y flexibles. Ello dado por el constante desarrollo y revisión a que se encuentran sujetas las ideas, teorías, etc. que giran alrededor del tema y la revisión a la unidad básica de producción del siglo XX y principios del XXI: la empresa; también por los diversos puntos de vista (jurídico, sociedad mercantil,

etc.) y por el inevitable velo de subjetividad y deficiencias personales de formación, de las cuales soy el único responsable.

Habiendo hecho el apunte anterior sobre lo perfectible de nuestra investigación, no podemos dejar en el tintero la aclaración de que la identificación de problemas que se hace en el trabajo realizado, especialmente en el capítulo tercero, no pretende poner en evidencia el funcionamiento de Bayer, sino simplemente proporcionar un conjunto de datos que, desde nuestra interpretación, constituye el marco de la justificación de las propuestas que realizamos. En otras palabras: queremos manifestar la buena fe con la que en todo momento nos conducimos, lo cual se refleja en el tratamiento cuidadoso y estrictamente académico de la información correspondiente.

El capítulo primero hacemos referencia de la capacitación, modelos de calidad así como el concepto de almacén y desde luego calidad en el servicio.

En el segundo capítulo se mencionan los antecedentes de Bayer así como sus principios, valores y estructura organizacional de la misma.

El capítulo tercero, que es el del caso práctico, planteamos la metodología de investigación, así como la propuesta de mejora, conclusiones y nuestras recomendaciones.

CAPITULO I. EL CONTROL DE CALIDAD EN ALMACENES

1.1. Definición de capacitación y adiestramiento.

En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es exactamente igual para todas las empresas, sin que influya ni la rama de actividad económica, ni el tamaño. En consecuencia, la empresa tiene que adiestrar y capacitar al total de personal, en los términos que ha definido la Ley Federal del Trabajo.

A continuación definimos los conceptos de capacitación y adiestramiento:

Capacitación: “proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo”¹.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador a manejar su nueva máquina, por ejemplo.

Por ello, para poder mejorar la calidad del producto o servicio, se requiere una capacitación en estudios especiales (programas para el mejoramiento de la calidad de empleados de modo que estén preparados para hacer gráficas y diagramas, y analizar datos). Así mismo, los empleados toman decisiones y enlazan comunicación, por lo que requieren ciertas habilidades tecnológicas y computarizadas (como publicaciones electrónicas de escritorio y el diseño y fabricación asistidos por computadora). Y, a medida que la competencia actual exija mejor servicio, los empleados irán requiriendo cada vez más capacitación en los instrumentos y las capacidades necesarias para la atención a los clientes.

“El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación: tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del

¹ Dessler Gary, *Administración de personal*. ed. Pearson-educación, México, 2001, pp. 249.

trabajo. En virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante”².

1.2. Marco legal de la capacitación.

En México la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Prevención Social esta fundada en el Artículo 123 de la Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social. El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen las obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

El Artículo 123 menciona como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Específicamente en la fracción XIII:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para su trabajo.

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”³. La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

La Ley Federal del Trabajo, menciona en el artículo 3º:

“El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

Por lo tanto es importante que nuestra Ley Federal de Trabajo conciba a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social. Podremos apreciar que

² Guzmán Valdivia Isaac. Problemas de la administración, ed, Limusa-Wiley, México, 1966., p. 69.

³ Ibidem p. 74

la capacitación de las personas debe de trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin adiestramiento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

1.3. Objetivos de la capacitación.

- Incrementar la Productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

1.4. Proceso de capacitación.

Es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en cinco pasos, que se definen de la siguiente manera:

1.4.1 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES.

- Identificar las habilidades específicas que se necesitan para mejorar el desempeño del trabajo y la productividad.
- Analizar al público para asegurarse de que el programa es el adecuado a su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como a sus actitudes y motivaciones personales. Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

1.4.2 DISEÑO DE LA INSTRUCCIÓN.

- Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.
- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de vídeo, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes se complementan, que están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.

- Manejar, con cuidado y profesionalismo todos los elementos del programa -ya sea que estén reproducidos en papel, películas o cinta- para garantizar la calidad y la eficacia.

1.4.3 VALIDACIÓN.

- Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.

1.4.4 APLICACIÓN.

- En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

1.4.5 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Evaluar el éxito del programa de acuerdo a:

Reacción: Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.

Aprendizaje: Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes.

Comportamiento: Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Esta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.

Resultados: Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

El propósito del análisis de las necesidades es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño.

En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades. En el paso de la validación, se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presentan a un público representativo reducido. En el cuarto lugar, se aplica el programa de

capacitación, usando técnicas. Por último está la evaluación y el seguimiento, necesarios para determinar el éxito o el fracaso del programa⁴.

1.5. Importancia de la capacitación y la empresa.

La importancia de la capacitación en una empresa se refiere a los métodos que se usarán para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Esto con vistas al incremento de la productividad en todas las áreas bajo control de la empresa misma.

1.6. Métodos de capacitación de personal.

Los métodos de adiestramiento y capacitación deben reunir las características siguientes:

- Ser formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores: instituciones o instructores.
- Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora, o separadas, incluso en sitios muy distantes entre sí.
- Su aplicación involucra un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- Que se diferencien por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar donde se realizan.

Los métodos son:

- Programas de inducción o de orientación.
- Adiestramiento en el puesto.
- Reuniones de trabajo.
- Rotación de puestos.
- Cursos en aulas.
- Paquetes didácticos.
- Programas de lecturas.
- Cursos por correspondencia.

⁴ Dessler Gary, op. cit. 1 p. 251.

Una clasificación de los métodos es en función al número de participantes, resolviéndose ésta en individuales y grupales.

“Los individuales son:

- ❖ Adiestramiento en el puesto.
- ❖ Curso por correspondencia.
- ❖ Programa de lecturas.
- ❖ Rotación de puestos.

Entre los grupales están:

- ❖ Reuniones de trabajo.
- ❖ Curso en aulas”⁵.

1.7. Concepto de calidad.

“Adecuación para el uso a que se destina” (Juran, 1988).

“Contribución a la satisfacción de las necesidades” (Deming, 1981).

“Acomodación a las exigencias de los clientes” (Crosby, 1979).

“Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas” (ISO 8402/UNE 66001, 1986)⁶

“La calidad: propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que un modelo establecido. Para ubicar el tipo de calidad se requiere de un adjetivo calificativo: pésima, mala, regular, buena, excelente, inferior, igual, superior, baja, media, alta, o cualquier otro que permita categorizar las características que se están atribuyendo a un objeto o a un proceso.”⁷

⁵ Mendoza Nuñez Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, ed. Trillas, México. 1998, pp. 17-20.

⁶ Múnicio Pedro, “El nuevo concepto de calidad”, [www.ucm.es/info/docs/Calidad%20\(6-10-2004\).doc-paginas similares](http://www.ucm.es/info/docs/Calidad%20(6-10-2004).doc-paginas%20similares) p.1.

⁷ “El concepto de calidad y la acreditación”, CALIDAD, www.cacei.org/archivos%20PDF%202004/concep.pdf p. 1.

Por tanto la calidad del producto o servicio lo determina el consumidor final, ya que él decide si responde a sus necesidades, expectativas o exigencias y que el conjunto de características por los cuales le satisface representan el contenido. Así mismo es también posible que para un consumidor tenga calidad pero otro puede emitir un juicio un tanto diferente.

Al considerar el concepto de calidad para una organización se puede encontrar descripciones como las siguientes:

“Conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración, desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible la fabricación y el servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico (Deming y Juran).

Un sistema de actividades para asegurar la calidad de los productos y servicios, exigida por los clientes (Premio Deming).

Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad (Ishikawa).

Características de una entidad que le dan capacidad para satisfacer necesidades (Russell).

Aptitud de una entidad para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas (ISO8402/1994)”⁸

⁸ Municio, Pedro, op. cit., nota 14, p., 2.

1.8. Modelos de calidad.

Algunos modelos de calidad los retomamos del autor, Humberto García Cantú, de su libro, *Desarrollo de una cultura de calidad* y son los siguientes:

Philip B. Crosby.

Crosby afirma que “la calidad esta basada en 4 principios absolutos:

1. Calidad es cumplir con los requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es de cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.”⁹

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (Crosby, 1979).

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de donde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico tomar acciones correctivas.

⁹ Crosby, Philip. *Calidad sin lagrimas*, ed. Continental, México, pp. 211.

5. Desarrollar una conciencia de calidad y precaución de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día "cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para si mismas y eliminar causas.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por el personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objetivo de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Edwards W. Deming.

Deming, en su libro titulado "Calidad, productividad y posición competitiva" (Deming, 1992) presenta los 14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva:

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Nombrar a un integrante de la alta administración como el principal responsable de lograr este objetivo.
2. Adaptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores materiales y mano de obra defectuosos.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso, se debe requerir evidencia estadística de que la calidad esta incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo, y deben aprenderlo.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello, se deben utilizar medidas significativas de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad.
5. Descubrir el origen de los problemas. Es trabajo de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema (diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejora de máquinas, capacitación, supervisión, readiestramiento).
6. Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de números de calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acción inmediata sobre los reportes de los supervisores relacionados con las barreras a la productividad y a la calidad.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.

9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción tienen que trabajar como un equipo y sin problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.
10. Descartar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure día a día que los 12 puntos anteriores se realicen.

Joseph M. Juran.

Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial.

- Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
- Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad.
- El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolutivo.
- La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de calidad.
- Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran, ya que divide el proceso de administración de calidad en planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Planeación de calidad.

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida, llamado “mapa de planeación de la calidad”, a saber:

- Identificar quienes son los clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía).
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad.

La alta administración debe realizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
- Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con el objetivo.
- Transferir responsabilidades de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.

➤ Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.

➤ Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad.

Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

➤ Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.

➤ Establecer un conjunto de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.

➤ Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaración de misión y publicación del proyecto.

➤ Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.

➤ Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con la mejora a la calidad.

➤ Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.

➤ Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.

➤ Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, de manera que aprendan los métodos y las herramientas necesarias para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Armand V. Feigenbaum.

Feigenbaum menciona, para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciar desde el diseño del producto y terminar sólo cuando éste se encuentre en las manos del consumidor satisfecho. Por lo tanto cuando habla de calidad se refiere al trabajo de todos, en donde los departamentos involucrados lo están según su grado de participación en el proceso. La alta administración es la responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad.

Kaoru Ishikawa.

Ishikawa menciona las siguientes características de control de calidad y son:

- En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. ¡Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía que no sabrá que hacer con él!
- El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
- Para poner en práctica el control total de calidad, es necesario capacitar continuamente a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
- El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía.
- Con el propósito de alentar el estudio de la calidad entre los trabajadores y supervisores, se deben formar ciclos de control de calidad (CCC) como parte de control total de calidad..
- Existen muchas diferencias entre las actividades de control de calidad japonés dictadas por su particular cultura, con respecto a otras naciones.

Shingeo Shingo.

El método se refiere al SMED (Single Minute Exchange of Die), el cambio rápido de instrumental, y funciona óptimamente si se cuenta con un proceso de “cero defectos” para lo cual propone la creación de sistema poka-yoke (a prueba de errores).

- El sistema poka-yoke consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para ir a la causa del problema y evitar que este vuelva a ocurrir.
- Propone también el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores. Mediante este procedimiento se detiene y corrige el proceso en forma automática para evitar que luego el error se convierta en la causa de un producto defectuoso.
- El proceso de dirección de una empresa se basa en acciones individuales y la conjunta de estas en actividades de grupo dentro de cada una de las categorías de dirección ejecutiva (tecnológica, financiera, de producción, de mercado y de recursos humanos). Las fases de la acción individual son: la voluntad de los individuos, políticas que rigen el comportamiento de estos, programación, ejecución y control de las acciones a través de la verificación, y satisfacción de los estándares establecidos.
- Para reducir defectos dentro de las actividades de producción, el concepto más importante es reconocer que los mismos se originan en el proceso y que las inspecciones solo pueden descubrir esos defectos, jamás prevenir su ocurrencia. El cero defectos no puede alcanzarse si se olvida este concepto.
- Debemos reconocer que los trabajadores o empleados son seres humanos y, como tales, en ciertas ocasiones olvidan cosas. Es necesario incluir una lista de chequeo o

mecanismo durante la fase operativa, de tal forma que si la persona olvida algo, el accesorio se lo señale, y así se logre prevenir la ocurrencia de errores.

- Un sistema de “chequeos sucesivos”, en lugar de la inspección realizada por una sola persona, asegura la calidad del producto en el origen y es más efectiva para lograr cero defectos. El chequeo sucesivo consiste en que el siguiente operativo revisa la calidad del producto del proceso anterior. Este sistema de inspección es incluso más rápido y efectivo que las inspecciones por muestreo realizadas al final del proceso.
- Los sistemas de control de calidad total consisten en el involucramiento de todo el personal de la organización en la prevención de errores a través del ciclo de calidad y el control de calidad cero (poka-yoke e inspección en la fuente).

Justo a tiempo.

El justo a tiempo puede entenderse como un “sistema de producción diseñado para eliminar todo desperdicio en el medio de la manufactura”.¹⁰ En este enfoque se considera que desperdicio es cualquier cosa que no contribuye de manera directa al valor del producto.

Una manera en que ha sido ampliado es la siguiente: el sistema justo a tiempo implica que los materiales sean llevados al lugar para elaborar los productos necesarios en el momento exacto en que estos son requeridos.

ISO 9000.

Definición:

“Son herramientas para evaluar un informe sobre los sistemas de administración de la calidad de todas las organizaciones a nivel internacional”.¹¹

¹⁰ Hernández, Arnaldo, *Manufacturas Justo a tiempo, un enfoque práctico*, ed. Continental, México, 1992. p. 7.

¹¹ Academia de operaciones de la FCA de la UNAM, *Apuntes de administración para la calidad total*, ed. IMCP. México, p. 91. 2003.

La ISO 9000 proporciona conceptos para la administración de calidad, indicaciones y modelos para los requerimientos de garantía de calidad externa. Comprende las organizaciones que, como terceras partes, realizan auditorías del sistema y certificación de conformidad con las normas.

Registrar un sistema de administración de calidad en estas normas se ha convertido en un requerimiento dentro de los países más industrializados.

Misión de ISO:

“Promover el desarrollo de la normalización y sus actividades relativas con miras a facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, con lo que ayuda a desarrollar la cooperación en las esferas de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica.”¹²

La norma establece las exigencias que deben respetarse para asegurar la calidad, y es necesario tomar las disposiciones con el fin de que los reclamos no salgan de la empresa para que el cliente no tenga conocimiento de los mismos. Esta proposición hará que el cliente adquiera confianza.

Las descripciones dadas por cada empleado de la empresa sacan a relucir las incoherencias y las posibilidades de mal funcionamiento, cuyas manifestaciones principales surgen en las relaciones entre los servicios o las funciones. Para citar un ejemplo, la administración de los documentos para la fabricación, es punto clave para el aseguramiento de la calidad; sin embargo, esta es frecuentemente poco rigurosa y exige a todos los servicios de la empresa buscar de manera conjunta las soluciones. Hay que buscar y aportar las correcciones de organización y de funcionamiento necesarias con el acuerdo de todos los interesados y la dirección.

¹² *Ibidem*

1.9. Control de calidad de almacenes.

1.9.1 Concepto de almacén.

“El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos”.¹³

Funciones del almacén:

1. Recepción de materiales en el almacén.
2. Registro de entrada y salida de material del almacén.
3. Almacenamiento de materiales.
4. Mantenimiento de materiales y del almacén.
5. Despacho de materiales.
6. Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.¹⁴

Diferenciación entre un almacenista y bodeguero.

Almacenista se denomina a aquel que lleva el control de las existencias en unidades, así como la valuación de las mismas, en tanto que el bodeguero custodia y cuida la mercancía depositada en una bodega sin asumir ninguna otra responsabilidad.

Por lo común, esta diferencia no suele hacerse, ya que se considera almacenista a aquel que tiene bajo su responsabilidad un almacén, indistintamente si controla o no las unidades, al igual que la valuación de los inventarios.¹⁵

¹³ García, Cantú, Alfonso. *Almacenes; Planeación, Organización y control*. ed. Trillas., México, 1993, p. 16.

¹⁴ *Ibidem*, p., 17.

¹⁵ Víctor E., Molina Aznar. *Administración de Almacenes y control de inventarios*, p. 19.

1.9.2. Funciones del personal de almacén.

Los deberes y responsabilidades de un almacenista varían de una empresa a otra, dependiendo de su tamaño, su naturaleza, la organización establecida, etc. Por este motivo, se detallan a continuación los más comunes de ellos, siendo enunciativos más no limitativos:

1. La recepción de la mercancía en lugar previamente determinado para ello.
2. En caso de estar así establecido, anotar en los registros las entradas y salidas, así como obtener los saldos de las existencias, a mas de otros requerimientos establecidos entre los cuales esta la valuación de los inventarios.
3. Llevar a cabo, o bien coadyuvar en la toma de los recuentos físicos periódicos y anuales.
4. Vigilar que los materiales almacenados estén debidamente protegidos contra pérdidas y daños.
5. Cuidar que las personas que acudan al almacén pierdan el menor tiempo posible y que el despacho de la mercancía sea ágil y oportuno.
6. informar a quien corresponda cuando algún artículo permanezca sin movimiento el tiempo que hubiera sido señalado para ello, por ejemplo seis meses.
7. Debe de procurar que toda persona que acuda al almacén sea tratada con la cortesía y diligencia debidas.
8. Ver que se cumplan las políticas establecidas en relación con el funcionamiento del almacén.
9. Informar a quien corresponda, o bien reclamar la mercancía faltante (back order), o sea, pedidos no surtidos en su totalidad. Esto, de no estar fijada como política el solo admitir pedidos completos.

10. Debe de estar vigilante cuando un artículo vaya a escasear e informar de inmediato a quien corresponda, de no ser el almacenista quien finque los pedidos correspondientes.
11. Elaborar o bien participar, en lo que corresponda, en la preparación de los informes que se formulan habitualmente en el almacén y en la empresa.
12. Colaborar en la elaboración e implantación de los máximos y mínimos vigilando que estén operantes. Modificarlos, o bien presentar a quien corresponda sus sugerencias a fin de llevar a cabo los cambios que procedan.
13. Participar activamente, y con interés, en los cursos de capacitación que se impartan, tanto dentro como fuera de la empresa. De igual forma debe proceder con el personal bajo sus órdenes viendo que más de una persona conozca las responsabilidades de cada puesto a fin de que, en caso de ausencias, el almacén continúe funcionando con normalidad.
14. Impedir, de la mejor manera posible, que el personal ajeno al almacén, no autorizado, tenga acceso a éste.
15. Debe ver que el equipo y todo el edificio asignados al almacén tenga el debido mantenimiento de acuerdo con el programa establecido al efecto. Este caso, de no existir, deberá prepararlo.
16. Tomar todas las providencias necesarias a fin de evitar accidentes de trabajo. Para este efecto, el personal del almacén deberá usar los equipos de protección establecidos.
17. Mantener relaciones cordiales con todos los departamentos de la empresa, con los proveedores, así como con el personal de estos y de los transportistas.

18. Supervisar el trabajo de los subordinados procurando la mayor eficacia y productividad. Igualmente en lo que respecta a la puntualidad y a la disciplina.
19. Dado que el empaque de los artículos promocionales reviste una gran importancia debido a que es parte de la imagen de la empresa, es preciso que esta labor sea debidamente supervisada, a fin de que llegue a manos de los clientes en buen estado.
20. Debe de vigilar que se cumpla con las normas de la seguridad establecidas evitando que se rebase la cantidad de mercancía almacenada por unidad de medida. Por ejemplo, kilos por metro cuadrado o cúbico, cajas que pueden apilarse unas sobre otras.
21. Desde luego, el almacenista no es quien habrá de realizar todas estas tareas personales ya que suele contar con personas bajo sus órdenes. De no ser así, el tendrá la obligación de llevar a cabo todas ellas. Cabe señalar sin embargo, que al delegar autoridad en sus colaboradores comparte la responsabilidad, o sea, que si algo hiciera bien o mal en el almacén será en pro o demérito de su imagen.

1.9.3. Normas del almacén.

“Normas que debe tener un almacén.

En un almacén existen normas que, aunque frecuentemente no estén escritas, se siguen o deben seguirse con el propósito de asegurar su mejor funcionamiento. Son las siguientes:

Horario de trabajo.

Es importante establecer y vigilar que se cumpla con un horario de trabajo el cual regirá el funcionamiento del almacén, procurando que todo el personal de la empresa y

fuera de ella se sujeten al mismo. Desde luego, siempre habrá que trabajar en algún momento fuera del horario fijado para el efecto, pero deberá ser la excepción y no la regla.

Doble conteo.

Tanto en la recepción como en la entrega de cualquier mercancía que esté bajo la custodia de un almacén debe existir doble conteo. Es muy frecuente que, debido al exceso de trabajo, por desorganización o bien por ambas cosas, en un almacén lo que entra y lo que sale no sea objeto de adecuada revisión, traduciéndose, al practicarse el recuento físico anual, en faltantes, sobrantes o bien ambas cosas ya que es fácil incurrir en errores en las entradas y salidas. Y desde luego la supervisión corre a cargo del responsable del almacén aunque tenga asignadas personas a cargo de dicho trabajo.

Una puerta de entrada y otra de salida.

La situación ideal de un almacén es que tenga una puerta para recibir la mercancía y otra para entrega de la misma. Sin embargo, si esto no fuere posible por determinadas circunstancias, una sola puerta puede cumplir con ambos propósitos. Cuando suceda esto último, es recomendable establecer un horario de recepción de los materiales para evitar que en las horas de mayor movimiento de embarques o de entregas de producción se tenga que recibir mercancía.

De existir una o dos puertas de acceso al almacén es necesario que durante el tiempo de labores estas permanezcan cerradas a fin de evitar que alguien entre sin estar autorizado para ello, excepto en el caso de un movimiento constante de recepción y entrega de mercancía. Con cierta frecuencia la puerta de entrega esta dividida en dos partes dejando abierta la superior y cerrada la inferior. En caso de ausencia del almacenista se debe colocar en lugar visible un aviso en que hora habrá de retornar.

Relación de personas que pueden tener acceso al almacén.

Es frecuente que abusando de su jerarquía dentro de las empresas, los jefes de departamento entren al almacén sin estar debidamente autorizados para ello. Es preciso, por esto mismo, que la dirección general o bien el jefe del departamento de quien dependa el almacén, fije por escrito quien o quienes están autorizados para tener acceso al interior del almacén, señalando, además, si estas personas pueden hacerse acompañar o no por otras. Cuando entre un extraño al almacén, aún autorizado, deberá establecerse como norma que debe ser acompañado por alguien asignado al mismo.

Respeto a las órdenes dadas.

Es de suma importancia que los directores de las empresas sean los primeros en respetar sus órdenes y, ante las violaciones a las normas establecidas por ellos, sean suficientemente enérgicas para sancionar a quienes no las respeten.

Intervención de control de calidad.

Es importante que intervenga este departamento de control de calidad cuando se trate de todo el material que entre en el almacén. Si este departamento no existiera en la empresa, esta labor debe ser asignada a personas lo suficientemente competentes para llevarla a cabo exitosamente.

Mercancía ajena.

Cuando una mercancía sea propiedad de terceros debe estar en un lugar especial, por separado, y amparada con documentación que pruebe que no es de la empresa, para que, en caso de que el personal de Secretaría de Hacienda y Crédito Público practicare un recuento físico con motivo de una auditoría, no la incluya formando parte del negocio. Además, es importante que sea inventariada al momento de un recuento físico, para fines internos, ya que pudiera ser utilizada para cubrir faltantes en las mercancías que son propiedad de la empresa.

Requisitos formales.

El personal del almacén debe de vigilar al máximo el cumplimiento de los requisitos formales establecidos para efectos de la documentación que ampare las entradas y salidas del almacén. Estos requisitos se refieren, entre otros, a que esté elaborada en las formas de uso, con la o las firmas autorizadas y en el número de ejemplares (original y copias) establecido.

Instalación de extintores

Con el propósito de impedir oportunamente la propagación de un incendio es importante instalar extintores en los lugares estratégicos del almacén. De ser así, debe ejercitarse una activa vigilancia para que su carga esté completa y sea la adecuada al tipo de material almacenado, que estén en buen estado y el área en el que se coloquen este despejada y debidamente señalizada. Hay que revisar las mangueras y equipos de seguridad para que funcionen en el momento debido. Además, es necesario colocar los extintores a la entrada, en la parte media y al fondo del almacén.

Disciplina, orden y limpieza.

En todo almacén debe de haber disciplina, orden y limpieza. Cuando esto no sucede, las consecuencias son los robos, la presencia de mercancía obsoleta, deteriorada o incompleta y hasta información errónea sobre las existencias cuando los artículos no están en su lugar, etc.

Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe de estar en su lugar. Por ello, los pasillos deben de ser respetados y debe cuidarse el equipo de trabajo para que se conserve en óptimas condiciones de uso. Asimismo, el almacenista debe evitar que el recinto de trabajo se convierta en un salón de juegos e indisciplinas por parte del personal.

Información veraz y oportuna.

La información que se elabore en el almacén debe ser ágil, veraz y oportuna, particularmente por lo que se refiere a la que permite la obtención de los saldos en unidades y en los valores (inventario), así como lo referente a las devoluciones de los clientes y a los proveedores.”¹⁶

1.9.4. Tipos de almacén.

La mercancía que resguarda, custodia, controla y abastece un almacén puede ser la siguiente:

- Materias primas y partes componentes.
- Materiales auxiliares.
- Productos en proceso.
- Productos terminados.
- Herramientas.
- Refacciones.
- Material de desperdicio.
- Materiales obsoletos.
- Devoluciones.

El negocio puede ser una empresa manufacturera, distribuidora, almacenadora o una tienda de productos de consumo.

- Almacén de materias primas.

Este almacén tiene como función principal el abastecimiento oportuno de materias primas o partes componentes a los departamentos de producción.

Normalmente requiere tener tres secciones: recepción, almacenamiento y entrega.

¹⁶ Víctor E. Molina Aznar, op. cit., nota 47, pp.35-41.

Las áreas de recepción y entrega pueden estar dentro del almacén o bien fuera de él.

Un almacén central de materias primas puede tener uno o varios subalmacenes en una planta, según las necesidades del departamento de producción, o bien, localizados en varias plantas de un mismo negocio.

- Almacén de materiales auxiliares.

Los materiales auxiliares, o también llamados indirectos, son todos aquellos que no son componentes de un producto pero para su elaboración son necesarios.

- Lubricantes.
- Grasa.
- Combustible.
- Estopa, etc.

Y para envasarlo y empacarlo:

- Etiquetas.
- Frascos.
- Envases de cartón.
- Papel.
- Materias de empaque, etc.

Este almacén puede ser una sección del almacén de materias primas cuando las necesidades de la organización no necesiten una instalación aparte.

La función del almacén de materiales auxiliares es la de dar servicio oportuno e información a los departamentos de producción, a la sección de empaque y al departamento administrativo para el control contable y de reabastecimiento.

- Almacén de materiales en proceso.

Si los materiales en proceso o artículos semiterminados son guardados bajo custodia y control, intencionalmente previstos por la programación, se puede decir que están en un almacén de materiales en proceso. Puede haber uno o varios de estos almacenes según las necesidades de fabricación.

- Almacén de productos terminados.

El almacén de productos terminados presta servicio al departamento de ventas guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los pedidos de los clientes.

- Almacén de herramientas y equipo.

Un almacén de herramientas y equipo, bajo la custodia de un encargado especializado, ofrece siempre grandes ventajas, especialmente para el control de esas herramientas y de equipo y útiles que se prestan a los distintos departamentos y operarios de producción o de mantenimiento. Este cuarto de herramientas guarda y controla también las herramientas no durables tales como brocas, machuelos, piezas de esmeril, etc.

- Almacén de refacciones.

Cuando el departamento de mantenimiento se encuentra fuera del área de manufactura, se ha encontrado conveniente el que tenga su propio almacén de refacciones y herramientas con control tan estricto como el de los demás almacenes.

- Almacén de materiales de desperdicio.

Los productos, partes o materiales rechazados por el departamento de control de calidad y que no tiene salvamento o reparación, deben tener un control por separado. Este queda, por lo general, bajo el cuidado del departamento de control de calidad. Siendo el renglón de rechazos y material de desperdicio un elemento que afecta directamente los costos de fabricación, debe destinársele un almacén de control.

- Almacén de material obsoleto.

El material obsoleto es el que ha sido discontinuado en la programación de la producción por falta de ventas, por deterioro, por descomposición o por haberse vencido el plazo de caducidad.

La razón en este caso para tener otro almacén separado del de materias primas es que los materiales obsoletos no deben ocupar los espacios disponibles para lo que si es de consumo actual.

- i) Almacén de devoluciones.

Aquí llegan devoluciones de clientes. En él se separan y clasifican los productos para proceso, desperdicio y entradas al almacén.

1.9.5. Distintos tipos de almacenamiento.

“Existen distintos tipos de almacenamiento:

- En anaqueles.
- En jaulas.
- En patios, ya sea utilizando estantes (racks) o no.
- A campo abierto, en el caso de granos, cubiertos o no con lonas.
- En silos.
- En cámaras refrigeradoras.
- En estibas, ya fuere por fecha de caducidad o no.
- En cajones abiertos.
- En sacos u otro tipo de recipientes.
- En cajas de seguridad o en bóvedas, éstas algunas veces blindadas.
- En contenedores.
- Otros.”¹⁷

¹⁷ *Ibidem*, op. cit., nota 23, pp. 31-32.

En jaulas es un tipo de almacenamiento en el cual se guarda mercancía sobre la cual se requiere una especial vigilancia debido a su valor, o bien, porque estando fuera del área del almacenamiento, se hace necesario evitar que se disponga de ella sin control.

Los cajones abiertos se usan para almacenar materias primas a granel, o sea, que no esté contenida en sacos, cajas o en silos. Suelen estar bajo techo.

Los contenedores se utilizan cuando la mercancía requiere guardarse en recipientes herméticamente cerrados para ser transportada, evitándose los robos. Al llegar a su destino se conserva en ellos hasta que es necesaria.

1.9.6 Calidad en el servicio.

Cultura en el servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de producto tangible y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicio.

Las empresas se deben caracterizar por un altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan a los clientes que los compran o contratan.

La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Por lo cual decimos que en realidad cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolver un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brindemos la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

“Definición de calidad en el servicio.

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en la que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

Parámetros de medición de calidad de los servicios.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Sistema de evaluación de la calidad de los servicios.

Este requiere una continua evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregan constantemente buenos resultados y el nivel de satisfacción de los servicios se incrementa.

Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el servicio.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel importante en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirán significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes, la empresa y sus colegas.

Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.

Estrategia de servicio.

Inicia con de la definición del “valor que se desea” por parte de los clientes. El valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto define la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Gestión de la calidad del servicio.

Esta se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.”¹⁸

1.9.7 Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente no es en sí misma, sino que es el medio de lograr diversos objetivos de negocio clave (figura:1)¹⁹:

1. La satisfacción del cliente se relaciona firmemente con la lealtad del cliente y el compromiso con la relación.
2. Los clientes altamente satisfechos (fascinados) expresan comentarios positivos y se convierten en anuncios andantes y parlantes para una empresa cuyo servicio los ha agregado, lo que permite reducir el costo de atraer nuevos clientes.
3. Los clientes constantemente satisfechos son tolerantes, pues alguien que ha disfrutado una buena entrega del servicio muchas veces en el pasado es más probable que crea que una falla en el servicio es una desviación de la norma.

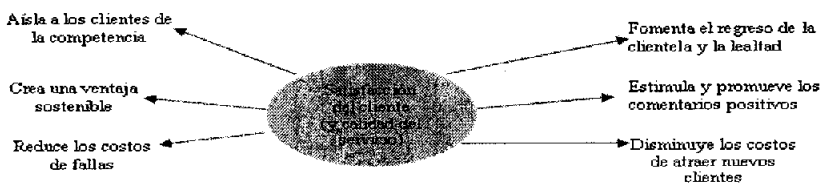


Figura: 1

¹⁸Calidad en el Servicio, revista pyme, www.pyme.org.mx/revista_pyme/2001.htm.

¹⁹ Cristopher, Javier Guillermo, *Administración de Servicios* ed. Prentice-Hall México, 2004, pp. 154-155.

1.9.8 Programa general de calidad.

I. Sensibilización.

- Conciencia del personal de mayor jerarquía hacia el modelo y sus implicaciones.
- Identificar y desarrollar los conocimientos y habilidades requeridas para el proceso.
- Auditoría de clientes.
- Capacitar a los responsables del proceso en:
 - El modelo de calidad.
 - Estadística (recolección e interpretación de datos).
 - Análisis de procesos.
 - Análisis de problemas.
- Identificar costos de no-calidad.
- Prevenir contra los feudos.

II. Auditoría de clientes externos e internos.

- Lectura de clientes externos e internos.
- Sensibilización del personal clave en el enfoque al cliente.
- Manejo de la entrevista con clientes.
- Descubrir expectativas y percepciones. Visualizar como se siente la empresa desde fuera.
- Generar estándares de servicio.
- Estándares de comparación con competencia nacional, internacional y también contra expectativas del cliente.

III. Revisión de procesos y procedimientos internos.

- Traducidos de necesidades, expectativas y posibles agregaciones de negocio en términos operativos y administrativos.
- Jerarquía de las necesidades principales de los clientes.
- Revisión de procesos y procedimientos entre:
 - Divisiones.
 - Funciones.
 - Áreas.

○ Personas

- Transformar la relación cliente-proveedor en procedimiento de operación.
- Requerimiento de los clientes.
- Evidencia estadística para el control de la ejecución y el avance.
- Compromiso del personal en el programa (Remuneración).

IV. Proveedores:

- Empujar hacia la mejora de nuestro negocio.
- Relaciones de largo plazo.
- Reducción del número.

V. Reapreciación:

- Atención de quejas.
- Revisión de políticas comerciales.
- Cumplimiento de compromisos.²⁰

²⁰ Ginebra, Joan, *Dirección por Servicio*, ed. McGraw-Hill, México, 1999, pp. 178-179.

CAPITULO II. ADMINISTRACIÓN DEL ALMACÉN DE BAYER.

2.1 Antecedentes de Bayer.

El primero de agosto de 1863 el comerciante Friedrich Bayer y el maestro tintorero Johan Friedrich Weskott fundan una pequeña empresa de colorantes en Barmen (actualmente un barrio de Wuppertal). Ya en 1865 Los fundadores adquieren una participación en una fábrica de colorantes a base de alquitrán en EE.UU. y envían productos intermediarios a ultramar. En 1876 se inaugura una filial de la fábrica en Moscú. El 1 de julio de 1881 los descendientes de Bayer y Weskott fundan la sociedad anónima Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. En 1883 la factoría de Flers en el norte de Francia inicia la producción. En 1884 el químico Carl Duisberg comienza a trabajar en Bayer. Bajo su dirección, los químicos de Bayer realizaron descubrimientos revolucionarios. En 1888 se crea un departamento farmacéutico. En 1891 se compran los terrenos de Leverkusen. El investigador de Bayer Felix Hoffmann consigue en 1897 sintetizar el principio activo del ácido acetilsalicílico en forma químicamente pura y estable. En 1899 la Aspirina® se inscribe en el registro de patentes y conquista el mundo como analgésico. En 1912 se traslada la sede de la empresa a Leverkusen. En 1925 la Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. queda integrada en la I.G. Farbenindustrie AG y Leverkusen se convierten en la cabecera de la comunidad industrial del Bajo Rin. Después de la Segunda Guerra Mundial la I.G. Farben queda confiscada por orden de los aliados, desmembrándose mas adelante. En 1951 la Farbeninfabriken Bayer AG se funda de nuevo, y adopta a partir de 1972 la razón social de Bayer AG. El crecimiento de la empresa se acelera y la firma se convierte en un consorcio químico-farmacéutico internacional. En 1979 se pone la primera piedra del Centro Agropecuario de Monheim. En 1986 se

recuperan los derechos de utilización de la marca Bayer para productos destinados a su posterior transformación industrial en EE.UU., que tenía en su poder el fabricante farmacéutico estadounidense Sterling Drug, Inc. En 1988 se inaugura el centro de investigación farmacológica en la localidad estadounidense de West Haven (Connecticut). Ese mismo año, Bayer se convierte en la primera empresa alemana en cotizar en la Bolsa de Tokio. Además en EE.UU. se reagrupan todas las actividades de Bayer en la sociedad Holding Bayer USA Inc. Con sede en Pittsburgh (Pennsylvania), con sita en Tarrytown (Nueva York), Bayer se convierte en uno de los principales ofertantes de sistemas de diagnóstico y reactivos para química clínica. En 1990 Bayer adquiere Polysar Rubber Corporation of Alberta (Canadá) por 1.700 millones de marcos y se convierte en el mayor productor de materias primas del sector del caucho. En 1991 se inaugura en Leverkusen el Centro de Comunicación de Bayer (Baykomm). En 1992 Bayer reúne sus actividades estadounidenses en una empresa operativa denominada Miles Inc. Las firmas Mobay Corporation, Miles Inc. y Agfa Corporation se fusionan con la Management Holding Bayer USA Inc. en una única sociedad.

Selección de datos de la historia reciente del grupo.

En febrero de 1994, hay una segregación de la división Fibras de Bayer AG, que pasa a ser la empresa Bayer Faser GmbH.

En mayo se inicia la producción de la primera planta de Bayer Bitterfeld GmbH. En septiembre, Bayer adquiere el negocio de automedicación de Sterling Winthrop y recupera así los derechos de utilización del nombre y la marca de la empresa en EE.UU. y Canadá.

En abril de 1995, la filial americana Miles Inc. recibe el nombre de Bayer Corporation y la canadiense Miles Canadá Inc. pasa a llamarse Bayer Inc. La antigua Polisar Rubber Corporation se denomina ahora Bayer Rubber Inc.

En mayo se inaugura en Japón el nuevo centro de investigación de farmacología cerca de Kioto.

En **1996**, con efecto a partir del 3 de junio, Bayer cambia el valor nominal de sus acciones de 50 DM a 5 DM.

El 1 de julio de **1998** las acciones de Bayer pasan a ser acciones de cuota sin valor nominal. El consejo de dirección de Bayer acuerda en junio la construcción de un nuevo edificio para albergar la sede central en Leverkusen.

En **1999**, con motivo del centenario de la Aspirina el 6 de marzo, el edificio que alberga la sede administrativa de la empresa se empaquetó y se transformó en la mayor caja de aspirinas del mundo, lo que le valió a Bayer tres menciones en el libro de los Records Guinness. Bayer AG saca su filial Agfa-Gevaert N.V. a Bolsa el 1 de junio.

En el **2000**, con el objetivo de unificar sus respectivos negocios mundiales en el ámbito de colorantes para textiles, con efectos del 1 de octubre se fusionan las actividades correspondientes de BASF y DyStar y Hoechst.

Bayer inicia su andadura en el comercio global a través de Internet mediante la fundación de mercados y varias participaciones en comercio electrónico. En abril, con la adquisición del negocio de polioles de la empresa estadounidense Lyondell Chemical Company, Bayer se convierte en el mayor productor mundial de materias primas de poliuretano. En mayo se coloca la primera piedra de la nueva sede de la central del Grupo en Leverkusen. En junio Bayer anuncia la venta del negocio del Dralon al Grupo italiano Fraver para el 1 de enero de 2001.

El fungicida FLINT® viene a completar la carta de productos fitosanitarios de Bayer. Mediante la adquisición del mismo hecha a la empresa Syngenta, Bayer se hace con un producto con un potencial de facturación estimado en 300 millones de euros.

En octubre se inaugura una nueva planta farmacéutica piloto en la factoría de Wuppertal. En la planta se invierte alrededor de 90 millones de euros. En octubre, Bayer Corporation adquiere la empresa estadounidense fabricante de especialidades poliméricas y químicas Sybron Chemicals Inc. Mediante esta adquisición, las divisiones de Bayer materias primas para pinturas (ámbito de actividad Polímeros) y Productos Especiales (ámbito de actividad química) obtienen acceso a nuevas tecnologías y productos.

En febrero del 2001, Bayer refuerza sus negocios fitosanitarios mediante la adquisición de los derechos de comercialización en Europa del herbicida para el maíz Mikado® de Syngenta. La adquisición incluye también patentes, derechos de marca y Know how. Los gastos se cifraron en 106 millones de dólares. El FTSE británico incluye a Bayer en su índice bursátil FTSE4Good Global 100, con lo que destaca sobre todo el compromiso social y medioambiental del Grupo. Bayer se encuentra entre las 100 mejores empresas del mundo.

En Leverkusen: se cumplen 100 años de la fundación del primer taller de aprendizaje propio, que constituyó el inicio de las amplias actividades de formación profesional y continuada de Bayer. Actualmente el grupo invierte en todo el mundo más de 100 millones de euros en la formación de sus empleados.

Por 7.250 millones de euros, Bayer adquiere Aventis CropScience y asciende con ello a la cima mundial en materia de fitosanidad. Con esta adquisición, la mayor en la historia de la empresa, el Grupo refuerza un negocio clave rentable, completa su cartera de

productos y mejora su posición en el mercado a largo plazo. A partir del 1 de octubre de 2002 se pone en marcha la nueva filial Bayer CropScience.

Con un coloquio conmemorativo que tuvo lugar en Leverkusen, Bayer celebra el centenario de la protección ambiental industrial, que se inició en el año 1901 con la constitución de una comisión sobre aguas residuales en Leverkusen. El Grupo, además, publica por primera vez un informe sobre desarrollo sostenible que, como sucesor de los informes medioambientales anteriores, no solo proporciona información sobre la evolución y los acontecimientos en el terreno de la protección del medio ambiente, la seguridad y la protección de la salud, sino que también aporta ejemplos del compromiso social de la empresa en numerosos lugares del mundo.

El grupo Bayer sienta las bases para una nueva orientación: el día 6 de diciembre, la dirección de la empresa planea la fundación de unidades de negocio independientes unidas estructuralmente bajo el monto común de un holding estratégico de gestión.

En el 2002, las acciones de Bayer cotizan en la bolsa más famosa del mundo: el Mercado de Valores de Nueva York. Con ello se pretende incrementar el interés de los inversores y fondos estadounidenses en las acciones de Bayer.

Sucesión: el día 26 de abril, Werner Wenning toma el testigo del Dr. Manfred Schneider como presidente del Consejo de Dirección de Bayer AG. El Dr. Schneider es elegido presidente del Consejo de Supervisión.

En octubre, la sociedad operativa Bayer CropScience inicia su andadura oficial con una amplia cartera de productos para todos los segmentos del mercado fitosanitario.

Se inaugura en octubre en Leverkusen la nueva central del grupo con un acto solemne al que acuden numerosos representantes de la vida política y económica.

Dentro de las desincorporaciones que tuvieron lugar en el año 2002 se cuentan la venta de la firma Bayer Wohnungen GmbH, la venta de la participación que aún restaba en la empresa Agfa-Gevaert N.V., la venta del grupo Harmann & Reimer, la venta de los negocios de productos genéricos en Francia y España y la del negocio de insecticidas domésticos. Además, Bayer vendió numerosos productos fitosanitarios y también principios activos para estos productos. Bayer tenía que desvincularse de estos productos debido a las condiciones impuestas por las autoridades antimonopolio dentro del marco de la adquisición de Aventis CropScience. Gracias a los medios adquiridos a través del programa de desinversión, Bayer consigue reducir su deuda neta hasta finales de 2002 a menos de 9.000 millones de euros.

En el 2003, Bayer y Degussa AG (Dusseldorf) vende al inversor financiero Soros Private Equity Partners su empresa de riesgo compartido PolymerLatex GmbH & Co. KG, que poseía al cincuenta por ciento. El precio de venta asciende a unos 235 millones de euros.²¹

BAYER: PARTICIPANDO EN EL DESARROLLO DE MEXICO DESDE 1921.

Bayer está presente en México con sus productos desde hace más de 100 años. Sin embargo, fue en 1921 cuando se constituyó la empresa “Química industrial Bayer, Wescott & Cía.” En el centro histórico de la Ciudad de México como la primera empresa de Bayer de México, que comercializaba principalmente medicamentos. A través de las décadas, Bayer se ha convertido en lo que hoy en día es un importante grupo de empresas con modernas plantas y una amplia presencia en todo el país.

²¹ Bayer AG, Kundencenter, Geb. K17, Alemania, *Nombres Cifras Hechos*, pp. 44-45.

A principios de siglo, Bayer en México es conocida principalmente por la Aspirina, importada en esa época por mayoristas. Después de la primera Guerra Mundial, en el mercado mexicano se introdujo la cafiaspirina, cuyas ventas aumentaron año con año, de tal forma que a finales de los años treinta, llega a tener una gran participación en el mercado mexicano. Para ese entonces, la compañía había cambiado su nombre por el de Casa Bayer y había ampliado su giro al distribuir productos químicos también hacia Centroamérica.

En 1939, Bayer edificó su primera planta farmacéutica en el terreno del Boulevard Miguel de Cervantes Saavedra, en la colonia Granada. Esta planta también fue la primera en su género que se construyó en este país. Hoy en día, también se encuentran ahí las oficinas centrales de Bayer inauguradas en 1959.

Desde de la Segunda Guerra Mundial, continúa el crecimiento del Grupo Bayer de México. Nuevas plantas de producción, la adquisición de compañías, fusiones y nuevas fundaciones de empresas, también en cooperación con socios mexicanos de gran profesionalismo y excelencia, caracterizan el desarrollo dinámico de las últimas décadas hasta la actualidad.

Hoy en día, Bayer de México, con alrededor de 2,400 colaboradores y ventas anuales arriba de 600 millones de dólares (finales de 2002), forma parte de las filiales extranjeras más importantes del consorcio Bayer a nivel mundial, que cuenta como empresa con un enfoque global, con actividades en casi todos los países del mundo.²²

²² Gaceta Bayer1/2000, noticias para colaboradores de Bayer de México., S.A. de C.V. y sus familiares.

2.2. Principios del grupo Bayer.

Nuestro futuro, nuestras metas.

El futuro de la empresa se concentrará en sus clientes, sus puntos fuertes, su potencial y en los mercados del futuro. Una empresa internacional puntera, que convencerá con sus productos, impresionará con sus empleados de primera, su extraordinario rendimiento y su fuerza innovadora, y que se ha fijado como metas el aumento del valor de la empresa y el crecimiento a largo plazo. La marca Bayer es, en todo el mundo, sinónimo de esa orientación.

Para orientar claramente nuestro foco hacia la innovación y el crecimiento se ha realizado una reestructuración estratégica. Se han agrupado las actividades en tres sociedades operativas de alto rendimiento y dotadas de gran autonomía que se orienta de forma óptima a sus respectivos mercados, y que reciben el apoyo de unas competentes sociedades de servicio.

Los extraordinarios conocimientos sobre seres humanos, animales, plantas y materiales, en el futuro se concentrará en las áreas de

- Saludos cordiales.
- Alimentación.
- Materiales de altas prestaciones.

Y, con ello:

- En prevenir, diagnosticar, aliviar y curar enfermedades.
- Contribuir a que existan alimentos saludables y suficientes para una población mundial en constante crecimiento.
- Contribuir a una elevada calidad de vida y una vida activa, por ejemplo, en los ámbitos de la comunicación, el transporte, la vivienda y el deporte.

Estos ámbitos constituyen la puerta de acceso a los grandes mercados de crecimiento del futuro.

La declaración de principios subraya nuestra voluntad de, en calidad de empresa de inventores, contribuir a forjar el futuro y trabajar en beneficio de la humanidad.

Para ello, apostamos especialmente por:

- Nuevos productos de nuestra investigación de sustancias activas.
- El negocio sanitario próximo al consumidor.
- El mercado de crecimiento en Asia.
- Las nuevas tecnologías, como la biotecnología y la nanotecnología.

NUESTRA ESTRATEGIA

Nuestra declaración de principios sirve de guía para nuestra estrategia empresarial.

Bayer Healthcare.

Nuestro ámbito de salud pertenece al grupo de empresas de servicios sanitarios innovadoras, que operan globalmente.

El ámbito farmacéutico se posicionará como mediana empresa con actividades en todo el mundo.

En la investigación y desarrollo nos estamos concentrando en ámbitos terapéuticos con especial potencial innovador o en los cuales ya desempeñamos un importante papel y en los que disponemos de productos de éxito o candidatos prometedores.

Tenemos la intención de seguir reforzando las áreas terapéuticas clave mediante la compra de licencias.

Nuestra amplia red de cooperación con socios externos, así como las alianzas a largo plazo con, por ejemplo, empresas biotecnológicas, contribuyen al fortalecimiento de

la plataforma de investigación y nos abre atractivas posibilidades en los mercados del futuro.

Consideramos que las sustancias activas fabricadas por ingeniería genética tienen un gran potencial de crecimiento.

También prevemos seguir reforzando nuestro exitoso negocio para animales de compañía.

Con nuestras divisiones Consumer Care y Autodiagnóstico ya ocupamos posiciones de liderazgo a nivel mundial en los mercados próximos al consumidor (productos sanitarios de consumo), como por ejemplo, con nuestros conocidos productos Aspirina y Alka-Seltzer.

En el futuro nos concentraremos con aun más ahínco en nuestra competencia y experiencia en este negocio próximo al consumidor.

Queremos aprovechar de forma consecuente las oportunidades de crecimiento, tanto internas como externas, que se nos ofrezcan, con el objetivo de convertirnos en uno de los líderes mundiales en materia de productos sanitarios de consumo.²³

Bayer CropScience.

Los segmentos de insecticidas, fungicidas, herbicidas y tratamiento de semillas de nuestro ámbito agroquímico están muy bien posicionados.

Además, con nuestro negocio de ciencia medioambiental, ocupamos una posición de liderazgo, por ejemplo, en el control de plagas en el ámbito no agrícola.

En el área de biociencia trabajamos tanto en el tratamiento de semillas como en el de crecimiento dinámico de la biotecnología vegetal. En este sector queremos

²³ Science For A Better Life, *Futuro, metas, estrategia, valores, la declaración de principios del Grupo Bayer*, ed. Bayer AG Comunicación corporativa, julio del 2004.

concentrarnos en el futuro en cultivos para los que ya disponemos de una posición tecnológica y de mercado líderes, es decir, en el algodón, la colza, el arroz y las hortalizas. Las aplicaciones de la biotecnología vegetal y los modernos métodos de obtención de plantas de cultivo se orientan para aumentar la cantidad y la calidad de los alimentos, piensos y fibras.

Además, la biotecnología vegetal también nos abre posibilidades totalmente nuevas para otras actividades del Grupo, como por ejemplo, para la fabricación de principios activos farmacéuticos de bioproducción o suministrando sustancias de partida vegetales para la creación de materiales de altas prestaciones, como por ejemplo plásticos especiales.

Nuestra cartera de negocios altamente productiva, así como una prometedora línea de productos en desarrollo deberán hacer posible que Bayer CropScience crezca a un ritmo sensiblemente superior al de la media del mercado.

Nuestro objetivo es convertirnos en el número uno de las empresas fitosanitarias globales.²⁴

Bayer MaterialScience.

Bayer MaterialScience se encuentra entre los mayores proveedores del mundo en sus respectivas áreas de negocio.

Especialmente con las materias primas para poliuretano, las materias primas a base de isocianato para pinturas y con el policarbonato, plástico de altas prestaciones, ocupamos posiciones de liderazgo.

²⁴ *Ibidem.*

Disponemos de conocidas tecnologías punta que, gracias a los complejos métodos de producción y a la gran calidad de los productos, nos proporcionan también a medio y largo plazo, algunas ventajas sobre la competencia.

Queremos concentrarnos en ámbitos y mercados de crecimientos con gran potencial de futuro y expandir sobre todo el negocio de plásticos de goma alta. El eje central de nuestras inversiones en los próximos años lo constituirá el mercado de crecimiento asiático, especialmente China.

También en el ámbito de los materiales de altas prestaciones, las nuevas tecnologías, en las cuales nos adentramos en cooperación con nuestros socios de las industrias clientes, abren grandes posibilidades de futuro. En este sentido, las nuevas funciones y las materias primas de producción biológica ofrecen versátiles campos innovadores. Queremos aprovechar la nanotecnología para el desarrollo de materiales inteligentes, como por ejemplo pinturas que se autoreparen o superficies autolimpiantes y resistentes al rayado. Nuestros polímeros conductores de electricidad abren posibilidades totalmente nuevas para la creación de láminas luminosas, pantallas novedosas o condensadores de alto rendimiento.

Nuestro objetivo es, basándonos en nuestra posición de liderazgo en el mercado, alcanzar una alta rentabilidad en Bayer MaterialScience.²⁵

Bayer Business Services.

Bayer Business Services se ha establecido como ofertante internacional de servicios administrativos, empresariales y científicos con base informática.

²⁵ Ibidem.

Bayer Technology Service.

Bayer Technology Service ofrece soluciones integrales e innovadoras en todos los ámbitos tecnológicos, constituyendo con ello la espina dorsal tecnológica del Grupo.

Bayer Industry Services.

Bayer Industry Services Co. con su amplia oferta de servicios, apoya la buena marcha de la producción en los empresarios alemanes.

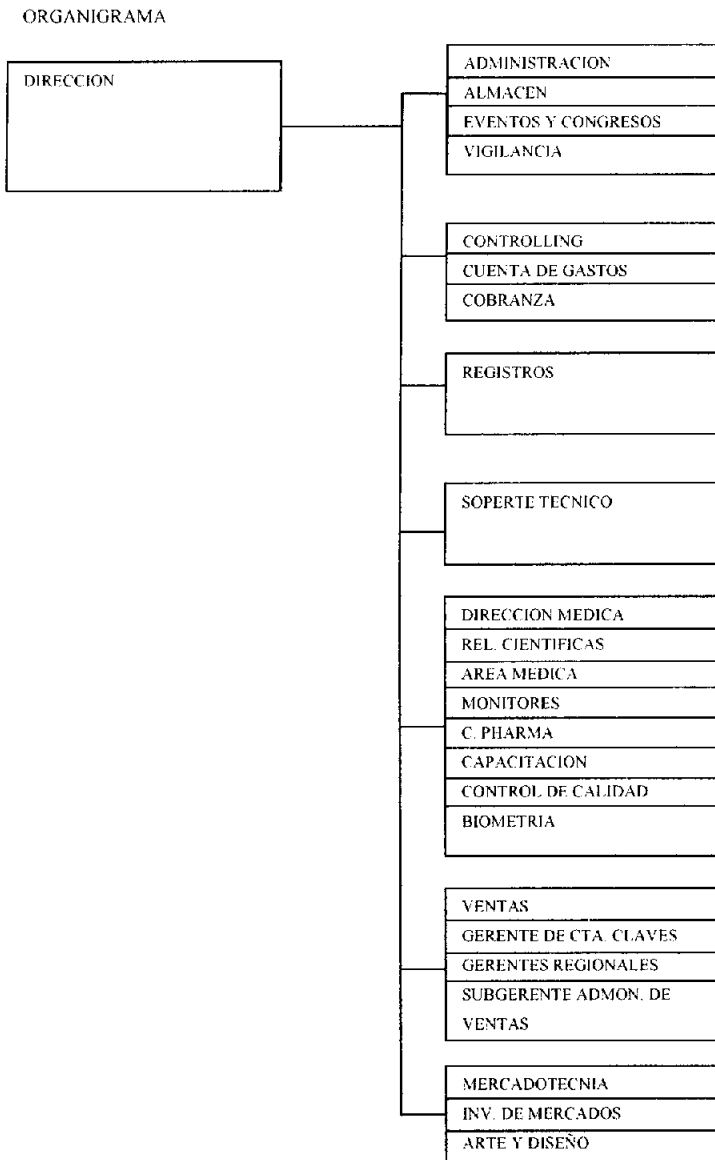
2.3. Nuestros valores.

- Valores y principios de dirección compartidos son la base de nuestra actuación diaria.
- Con sus amplios conocimientos y su potencial innovador, nuestros empleados en todo el mundo quieren contribuir activamente a forjar el futuro sobre una base de valores comunes.
- Respetamos y apreciamos la diversidad nacional y cultural de las personas de nuestra empresa y somos conscientes de que la competencia y la entrega de nuestros empleados constituyen la base de nuestro éxito.
- Queremos aumentar el valor de la empresa de forma duradera, orientada por los intereses de los accionistas, clientes, empleados y socios comerciales y la sociedad en general.
- Queremos convencer mediante calidad, capacidad de rendimiento, flexibilidad y apertura al diálogo; generar confianza mediante un comportamiento íntegro y mejorar constantemente.
- Sabemos que solo estando dispuestos a cambiar podemos seguir siendo competitivos a la larga y actuamos en consecuencia.

- El cliente es el eje central de nuestra actividad. Con el cooperamos para generar valor para ambas partes.
- Nuestra estructura ofrece las condiciones necesarias para asumir un alto grado de responsabilidad propia y para la actualidad con sentido empresarial.
- Alentamos y motivamos a nuestros trabajadores para que hagan uso de su creatividad y sus aptitudes para el éxito común y fomentamos su desarrollo profesional y personal.
- Nos adherimos a los principios del civismo empresarial, tanto social como ético, y a los del desarrollo sostenibles.
- Queremos prestar una contribución activa a cuestiones de relevancia social, participando para ello en el diálogo que se mantiene con grupos interesados de la sociedad.
- Para nosotros, nuestra competencia técnica y económica esta unida a la responsabilidad de trabajar en beneficio del ser humano, de comprometernos socialmente y de prestar una contribución positiva y a largo plazo a un desarrollo duradero y ecológico.
- El cumplimiento de estas máximas de actuación desempeña un papel fundamental para nosotros. Por ello evaluamos a nuestro personal directivo por criterios de dirección basados en nuestros valores.²⁶

²⁶ Ibidem.

2.4. Estructura organizacional de la Unidad de Xochimilco en Bayer²⁷



²⁷ Proporcionado por la Direccion de la Unidad Xochimilco.

2.5. Funciones del almacén de Bayer.

FUNCIONES DEL ALMACÉN.

En la moderna empresa, “el almacenaje constituye una actividad que actúa a favor del proceso productivo (almacenes de aprovisionamiento) o de la organización comercial (almacenaje de producto terminado)”²⁸.

Los almacenes de aprovisionamiento deberían servir pues, solamente para conservar las materias primas durante el tiempo necesario y suficiente para conseguir la reposición de las mismas. En este sentido, si todos los proveedores fueran reagrupados alrededor de la fábrica considerada y pudieran suministrar y proveer sin previo aviso, los almacenes de aprovisionamiento de dichas empresa no tendrían ninguna razón de existir, sirviendo como tales los de producción de los mismos proveedores.

El fin de los almacenes de “productos terminados” es el de recoger las mercancías producidas, en espera de ser vendidas, constituyendo el volante de la organización de venta, es decir, el depósito de alimentación del mercado. La función moderna del almacenaje no termina con la simple recogida y conservación de los materiales, pues incluye también actividades de orden administrativo-contable, e implica igualmente, en tales casos, verdaderas operaciones industriales, tales como el estacionamiento de los productos, el acondicionamiento, el reacondicionamiento, etc.

El objetivo fundamental de dicho servicio es el de suministrar los materiales necesarios en su justa calidad y cantidad, en el momento preciso y con los menores costos posibles, y aquí se trata esencialmente de los gastos que se derivan de la inmovilización de los capitales invertidos en materias primas, materiales de consumo, semimanufacturados,

²⁸ Calimeri, Michele, *Organización del almacén*, ed. Hispano europea, Barcelona (España), 1976. P, 1.

manufacturados (costo de los capitales) y el almacenaje propiamente dicho (gastos de ejercicio, pérdidas y mermas).

La función del almacenaje en la industria moderna hace necesaria la participación de la alta Dirección empresarial en la solución de los problemas correspondientes, los cuales presentan no solamente aspectos financieros sino también organizativos, encuadrados naturalmente dentro de los problemas generales de empresa. La función del almacén dentro de una empresa es "el grupo de actividades correlacionadas, por lo cual comprende el complejo de operaciones que tiene el ocuparse de los materiales que la Empresa mueve, conserva y manipula para la consecución de sus fines productivos y comerciales"²⁹. Por lo cual, la función incluye la recepción, el control o verificación correspondiente, la clasificación, el asiento en cargo, la conservación, la eventual manipulación (acondicionamiento, reacondicionamiento, etcétera) y la distribución o expedición de toda clase de materiales y productos.

²⁹ *Ibidem*, p. 2.

CAPITULO III. CASO PRÁCTICO.

3.1 Metodología de la Investigación.

A. Planteamiento del problema.

El personal que labora en el área de almacén de Bayer no conoce las actividades que se realizan en su puesto, lo que conlleva que exista duplicidad de funciones y desconozcan los procedimientos de las labores que ahí se realizan.

Además, se ha detectado que no comprenden el significado de calidad, y más detalladamente "calidad en el servicio" dado que el personal de almacén tiene interpelaciones con personal de otros departamentos, los cuales externan sus quejas sobre la atención recibida.

Por medio de esta investigación se espera resolver cuestionamientos tales como:

¿Cómo es la recepción y entrega de productos?

¿A través de la capacitación los empleados del almacén conocerán las actividades que realizarán en su puesto?

¿Con la capacitación mejorará el servicio que se presta?

¿Conocerán los procedimientos para canalizar productos?

¿Darán mejor atención a los usuarios de almacén?

B. Hipótesis de trabajo.

Contar con un programa de capacitación sobre calidad en el servicio y tener conocimiento del área de trabajo, reduce el número de quejas de parte de los usuarios del área de almacén y coadyuva a que el empleado perfeccione sus métodos de trabajo.

C. Hipótesis nula.

El no contar con un programa de capacitación sobre calidad en el servicio y conocimiento de área de trabajo amplía el número de quejas de parte de los usuarios del área del almacén, y coadyuva a que el empleado aplique inadecuadamente sus métodos de trabajo.

D. Objetivo general.

Conocer si la capacitación proporcionada al personal del almacén de Bayer, con tópicos sobre calidad en el servicio y conocimiento del área de trabajo, puede llegar a mejorar las actividades que realiza dicho personal y ayuda a disminuir el número de quejas de los usuarios del área del almacén.

E. Objetivos específicos.

1. Determinar métodos de recolección de datos.
2. Detectar necesidades de capacitación.
3. Diseñar un programa de capacitación y de calidad en el servicio.
4. Llevar a cabo el proceso de capacitación.
5. Dar seguimiento y partida al programa de capacitación.

Para obtener la información necesaria durante la investigación, se aplicó un cuestionario a los trabajadores de almacén.

La finalidad de este cuestionario fue detectar las necesidades de capacitación (DNC) del personal de almacén, respecto al conocimiento de su área de trabajo y aspectos relativos al servicio que presta a los usuarios internos.

La investigación se realizó, como se ha comentado, al personal que labora dentro del área de almacén en Bayer, Unidad Xochimilco.

El número total de cuestionarios se aplicó a los 13 trabajadores que conforman este almacén.

Cabe señalar que además del cuestionario, otro método de investigación ha sido la observación directa, la cual se logró al analizar el procedimiento de trabajo del personal y a través de la experiencia personal.

3.1.1 Investigación.

Esta se realizó de la siguiente manera: se aplicó el cuestionario a los trabajadores del almacén Unidad Xochimilco, el instrumento fue el siguiente:

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información para elaborar una tesis profesional que se realizará en el almacén de la Unidad Xochimilco de Bayer de México.

Le solicito a usted su ayuda para contestar las preguntas relacionadas con esta actividad. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le pido que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Lea las preguntas cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que solo se puede responder a una sola opción, otras son de opción múltiple, como el caso de la pregunta 3 y 8.

Marca con una "X" la respuesta.

1. Sexo: (M) (F)
2. Edad: () 20-25 () 30-35 () 35-50
3. ¿Cuál es el puesto que ocupa en su empresa?
 - () Director general/Presidente o director
 - () Gerente/subdirector
 - () Subgerente/superintendente
 - () Coordinador
 - () Jefe de Area
 - () Supervisor
 - () Obrero
 - () Otro _____

(Especifique)

4. ¿Usted como trabajador conoce todas las áreas del almacén por su nombre?

Sí

No

Porque _____

5. ¿Conoce todo el trabajo que se realiza en el almacén?

Sí

No

Porque _____

6. ¿En el tiempo que ha laborado en esta empresa lo han capacitado para realizar su trabajo en el almacén?

Sí

No

7. ¿Conoce el manual de procedimientos para realizar su trabajo en el almacén?

Sí

No

8. Al realizar su trabajo en el almacén, si hay un problema para resolverlo, ¿a quien recurre?

Su superior inmediato

Su propia experiencia

Sus compañeros

Los manuales de políticas y procedimientos

Otra fuente _____ (especificar)

9. ¿Considera que el trabajo que realiza en el almacén es de calidad?

Sí

No

10. ¿La empresa ha logrado su cooperación para mejorar la calidad del trabajo que realiza?

Sí

No

11. ¿Usted como trabajador sigue la norma de calidad en el almacén para realizar su trabajo?

Sí

No

12. ¿Conoce alguna norma de calidad en el almacén?

Sí

No

13. ¿Considera que la instalación del almacén es la adecuada?

Sí

No

14. ¿Piensa usted que conociendo la norma de calidad y el procedimiento del almacén mejoraría su trabajo?

Sí

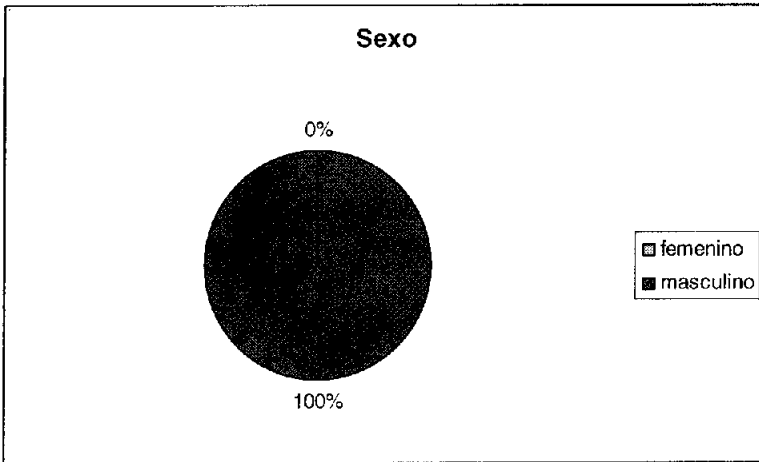
No

15. Tiempo que tiene laborando en la empresa _____

3.1.2 Resultados.

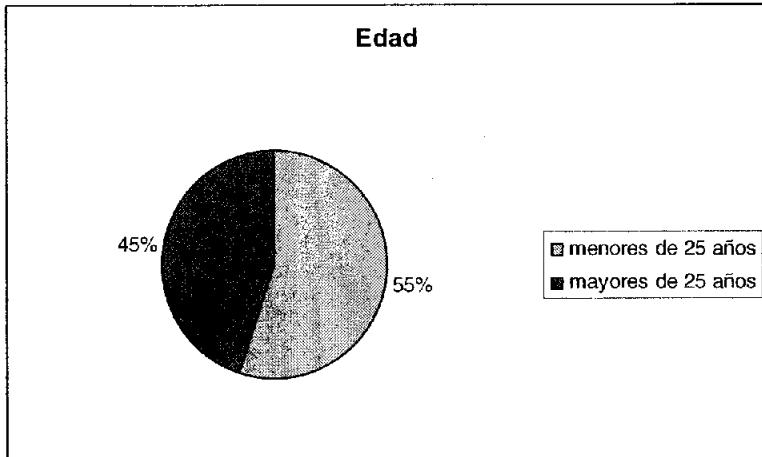
Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores del almacén de la Unidad Xochimilco.

Figura No. 1



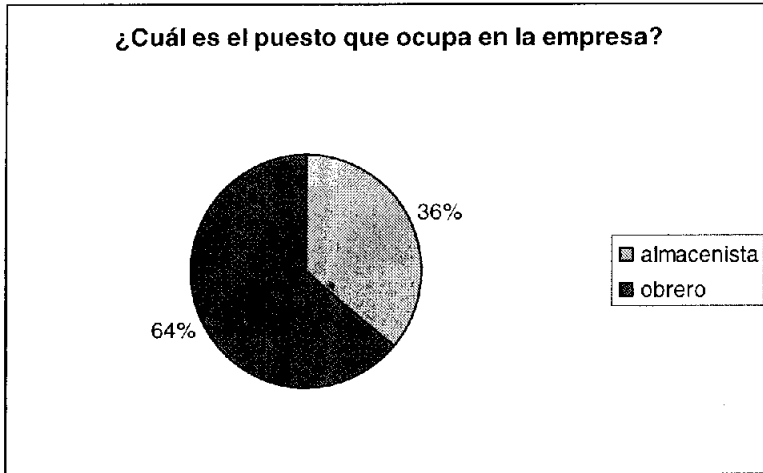
Actualmente no se cuenta con personal femenino en el departamento de almacén.

Figura No. 2



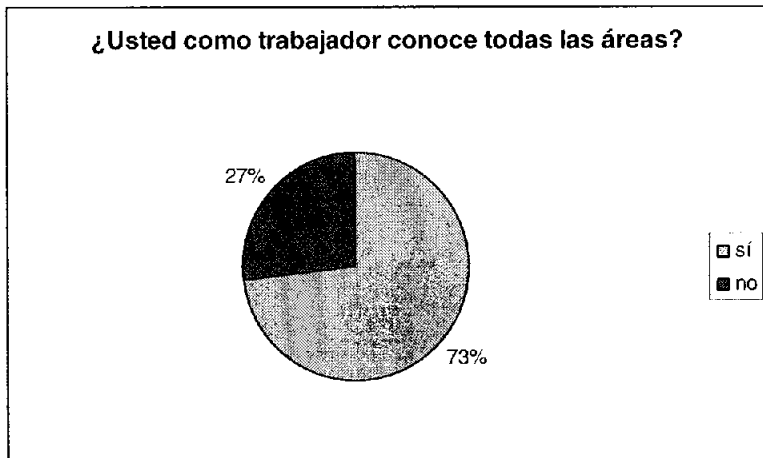
En cuanto a las edades el 55% de los trabajadores oscila entre los 20 y 25 años y el 45% entre los mayores de 25 años.

Figura No. 3



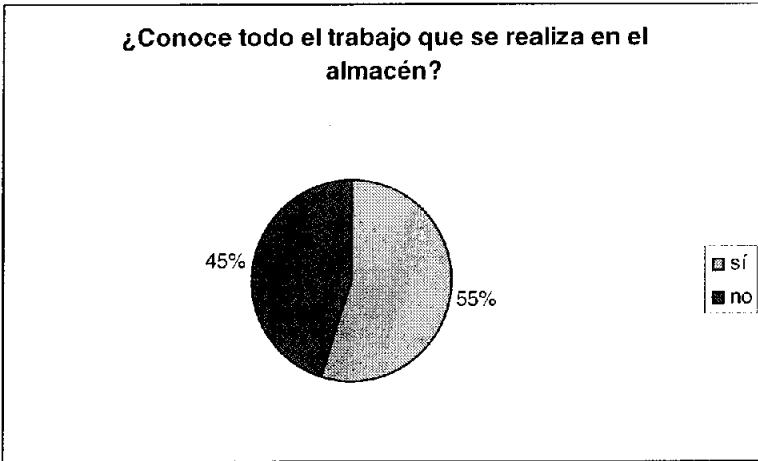
El 64% de los encuestados afirma que es obrero y el 36% almacenista.

Figura No. 4



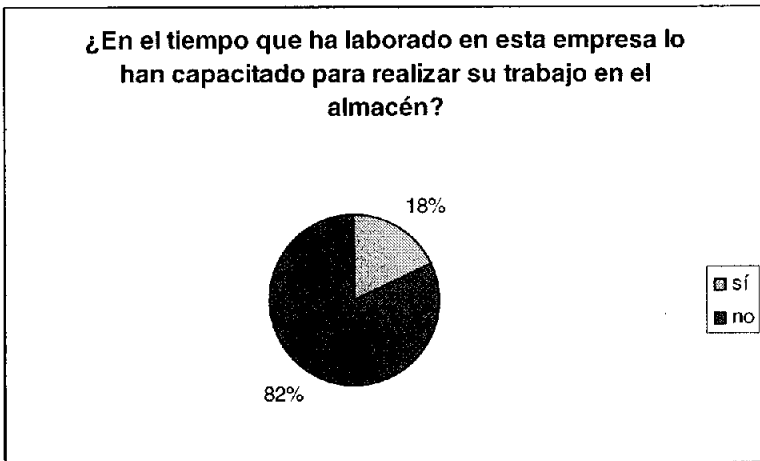
El 73% de los trabajadores afirma que conoce todas las áreas y el 27% restante negó conocerlas.

Figura No. 5



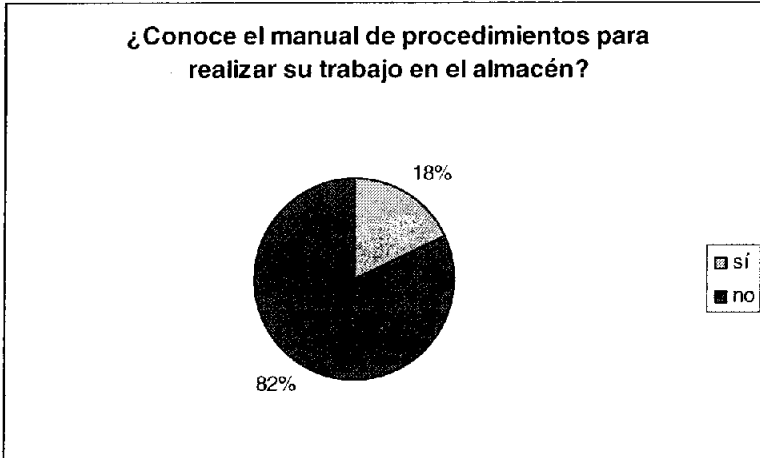
El 55% afirma que conoce todo el trabajo que se realiza en el almacén y el 45% negó conocer el trabajo que se realiza.

Figura No. 6



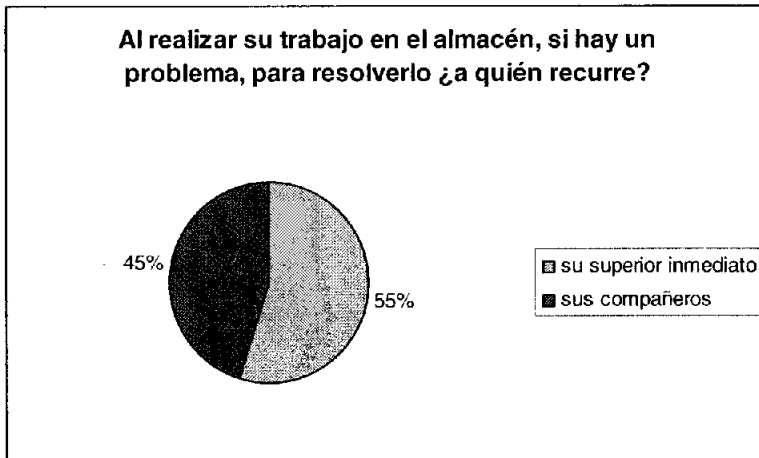
El 18% afirma que se le dio capacitación para realizar su trabajo en el almacén y el 82% negó que recibiera una capacitación para realizar su trabajo. La realidad es que el personal que labora en este almacén tiene pocos conocimientos de cómo funciona un almacén.

Figura No. 7



El 18% afirmó que conoce el manual de procedimiento del almacén para realizar su trabajo y el 82% negó conocerlo.

Figura No. 8



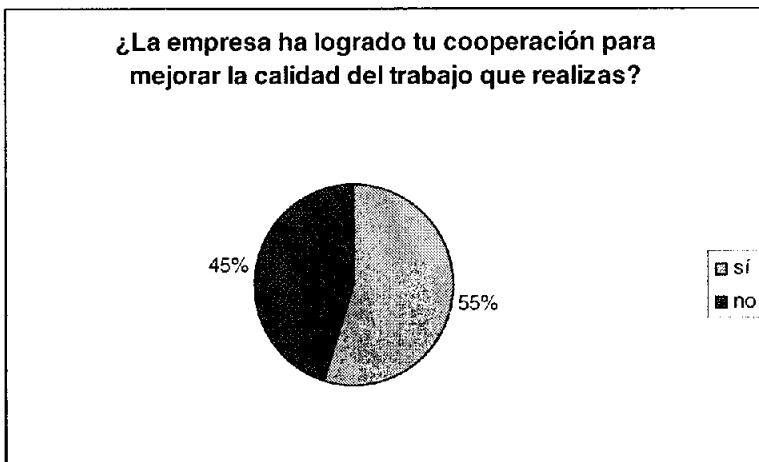
El 55% del personal del almacén afirma que cuando hay un problema recurre a su superior inmediato y el 45% afirma que a sus compañeros.

Figura No. 9



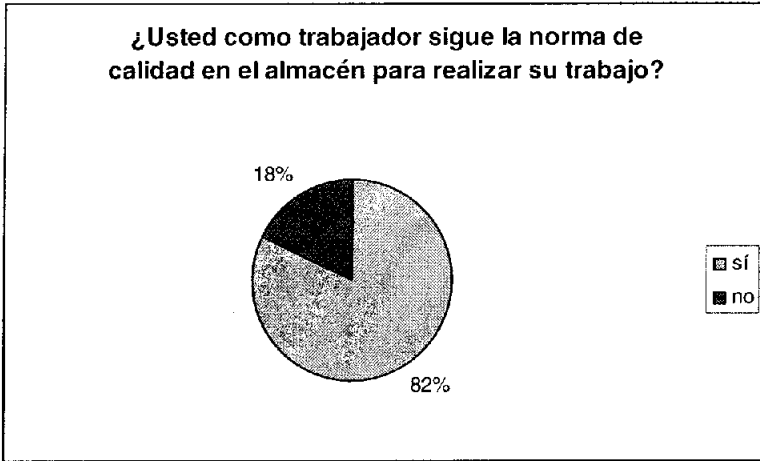
El 91% afirma que el trabajo que desempeña es de calidad. El 9% afirma que su trabajo no tiene calidad porque no se tiene la precaución necesaria cuando se empaca el material que se envía, pues éste se maltrata y llegan las quejas de los usuarios (representantes médicos y gerentes).

Figura No. 10



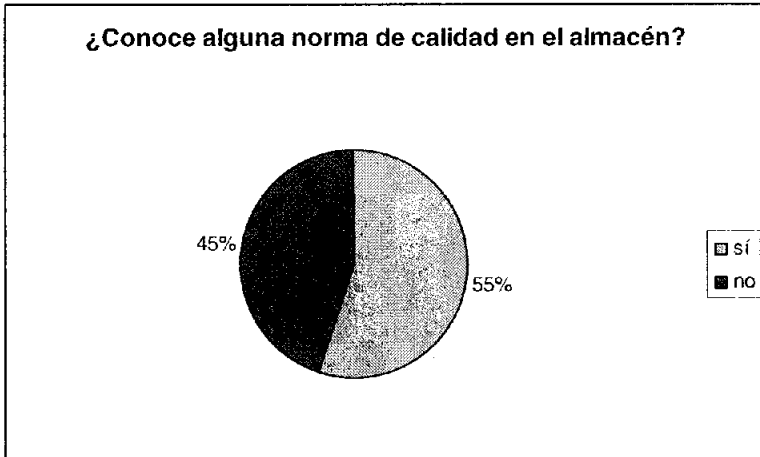
El 55% afirma que sí se le ha pedido, por parte de la empresa, mejorar su trabajo y mejorarlo día a día. Y 45% del personal negó que se lo haya pedido la empresa.

Figura No. 11



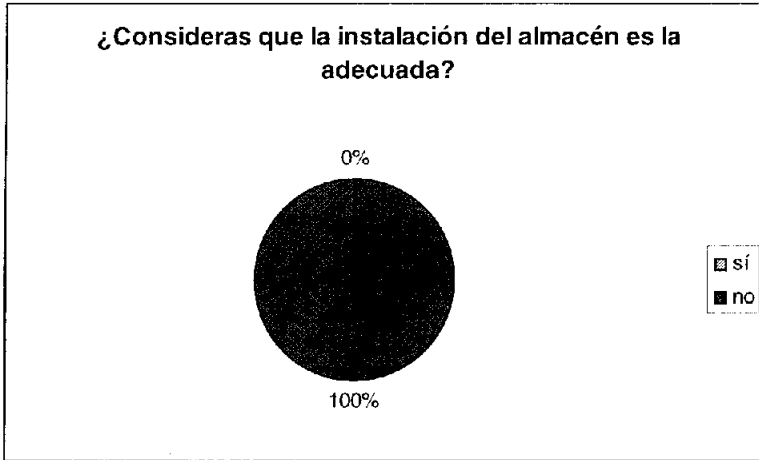
El 82% afirma que pone en práctica la norma de calidad en el almacén y el 18% negó ponerla en práctica. Desconoce la norma de Bayer.

Figura No. 12



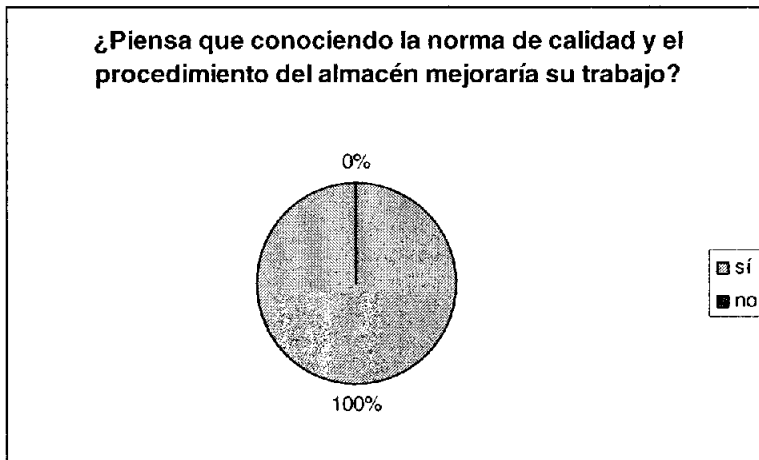
El 55% afirma que si conoce alguna norma y el 45% no conoce ninguna.

Figura No. 13

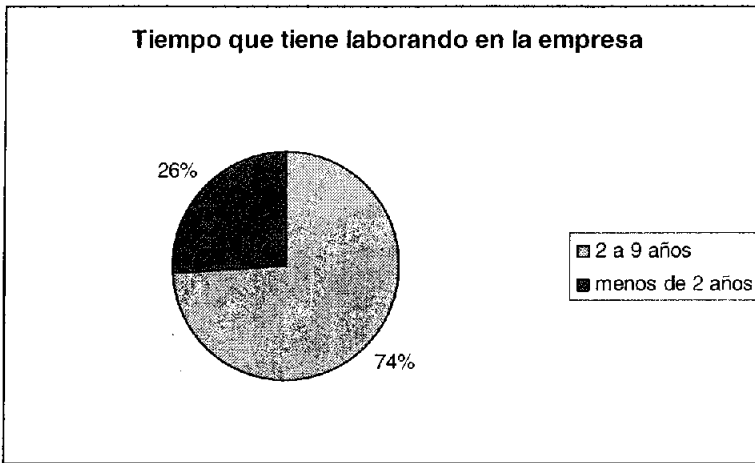


El personal de almacén afirma que las instalaciones no son las adecuadas para funcionar, ya que actualmente es insuficiente el espacio para almacenar el material y medicamento que se tiene.

Figura No. 14



El 100% del personal del almacén afirma que si conociera la norma de calidad y el procedimiento del almacén, su trabajo mejoraría.



En esta respuesta como se aprecia, el personal de mayor tiempo es el que tiene el 74% y el resto el 26%.

3.1.3 Propuesta de mejora.

Propuesta (diseño de programa de capacitación).

Nombre: Conocimiento del área de almacén y calidad del servicio para los trabajadores del mismo.

Objetivo: Al finalizar el curso el trabajador conocerá y comprenderá sus funciones dentro del almacén, así como los procedimientos para la recepción y entrega de productos. Además tendrá las bases para proporcionar un servicio de calidad tanto a los usuarios internos del almacén como a los externos.

Dirigido a: Personal de almacén de Bayer.

Duración: 20 Hrs.

Temario:

1. Antecedentes de Bayer.
 - 1.1. Bayer en el mundo.
 - 1.2. Bayer en México.
 - 1.3. Valores y principios de Bayer.
2. Descripción de puestos.
 - 2.1. Jefe de almacén.

- 2.2. Almacenistas.
- 3. Procedimientos de almacén.
 - 3.1 Recibo de material/medicamento.
 - 3.2 Entrega de material/medicamento.
- 4. Calidad en el servicio.
 - 4.1. Concepto de calidad.
 - 4.2. Calidad en el servicio.
 - 4.3. Satisfacción del cliente.
 - 4.4. Programa de calidad en el servicio.
 - 4.5. Kaizen del servicio (optativo).

3.1.3.1 Descripción de puestos.

El **Jefe de Almacén** como tal, es el responsable de la utilización, aprovechamiento e incremento de los recursos humanos de que dispone, en aras a la obtención de las metas que tiene señaladas.

Responsabilidades:

- Recibir, almacenar y despachar materiales.
- Mantener el nivel de los inventarios a su cargo dentro de los niveles establecidos.
- Proteger los inventarios contra daños, deterioros y robos.
- Disponer del mejor modo el almacenaje de las distintas mercaderías, teniendo en cuenta los objetivos señalados al almacén y que son consecuencia de los generales de la empresa.
- Preparar surtidos de mercadería de acuerdo con pedidos y empaque.
- Inspección de mercaderías y control de calidad.
- Determinar los requerimientos de personal y equipo para el acarreo y almacenaje de los distintos materiales.
- Diseñar los procedimientos y normas para el correcto funcionamiento del almacén.
- Mantener las instalaciones y equipo en condiciones de seguridad y buen funcionamiento.
- Velar por la prevención de accidentes.
- Funciones delegadas de otros departamentos de la empresa.

De tráfico:

- Selección de transportistas y programación de fletes para el despacho de las mercaderías.

De contabilidad:

- Anotaciones de distinta índole que pueden llegar a comprender, incluso, facturación.

De compras:

- Cursar las necesarias reclamaciones a transportistas y proveedores por mercancía recibida en mal estado.

De créditos:

- Despacho de pedidos a crédito.

De ventas:

- Recepción directa y servicio de pedidos a los clientes.
- Además, el Jefe de Almacén, tendrá siempre entre sus muchas responsabilidades la de rendir los informes acordados, en las fechas establecidas y a los departamentos correspondientes.

En cuanto a productos terminados, su necesidad y los requerimientos del mismo, vienen siempre determinados por:

El Plan de Mercadotecnia. Al ser correctamente elaborado, facilita al almacén los datos que a continuación se enumeran:

- La línea de producto.
- Tamaño, volumen y requerimiento de envasado espacial de los pedidos a despachar.
- Señalamiento de periodos de entrega óptimos.

El Plan de inventario. Este nos dará:

- Número y características de los productos que se van almacenar.
- Las cantidades máximas y mínimas de cada producto que pueden estar almacenadas en un momento dado

La rotación de los distintos artículos. Es necesario conocer el tiempo en que los distintos productos permanecerán almacenados y lo que tardará en salir despachada una

mercancía determinada. Incluso se puede saber de antemano el espacio de tiempo que transcurrirá para que el nivel máximo de cierto producto se convierta en mínimo, y con ello tomar la decisión adecuada en cuanto a la ubicación de tales artículos dentro de las instalaciones.

Almacenista.

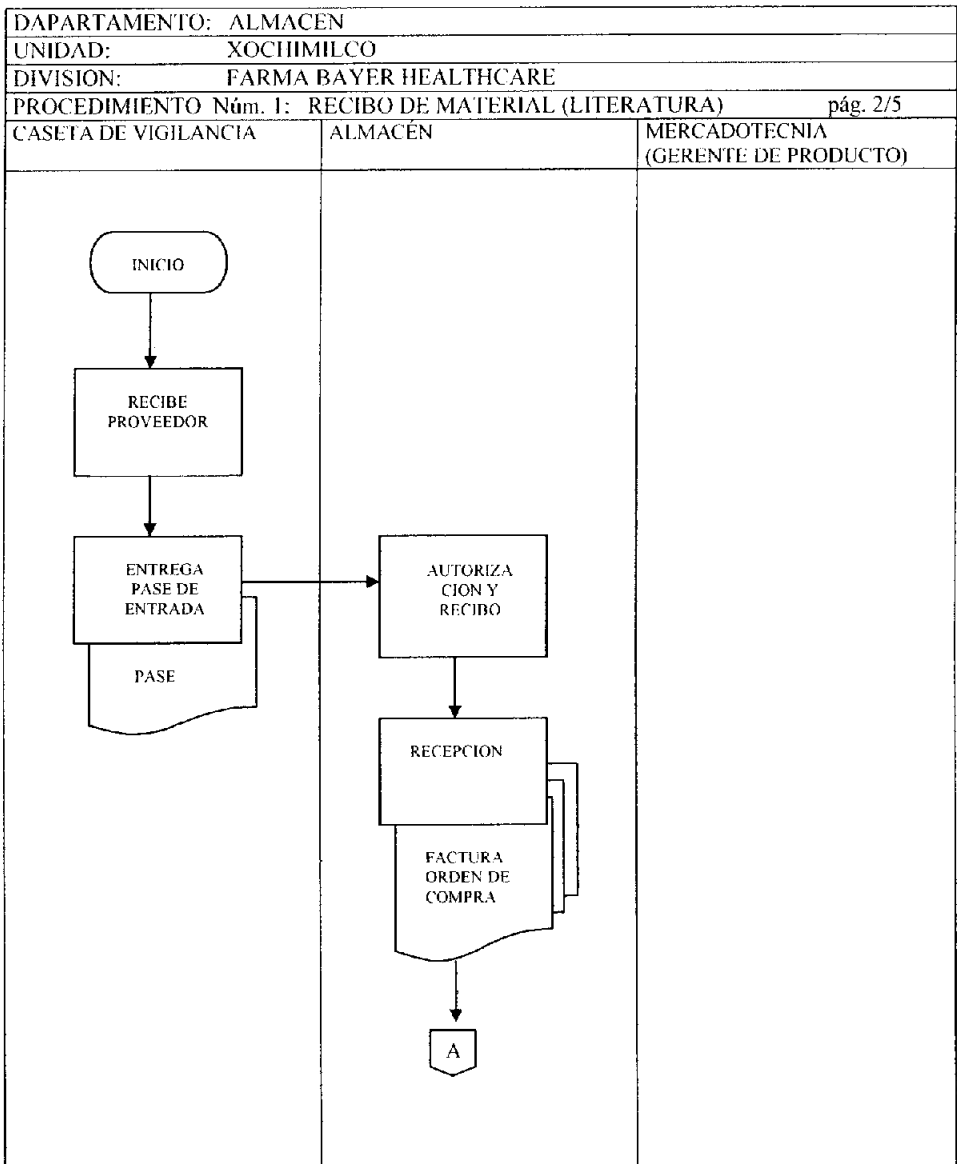
Es responsable, ante el jefe de almacén del manejo del mismo. Sus obligaciones principales son:

1. Recibe mercancía de proveedores.
2. Rechaza mercancía en mal estado.
3. Almacena mercancía en forma adecuada.
4. Modifica las tarjetas de almacén según las entradas y salidas.
5. Establece la rotación de la mercancía almacenada.
6. Evalúa la legalidad de las notas de venta.
7. Recibe y surte requisiciones a los departamentos y usuarios externos e internos.
8. Elabora informes de entradas y salidas de almacén.
9. Levanta inventarios periódicos de mercancía en unidades.
10. Establece máximos y mínimos de mercancía.

3.1.3.2 Procedimientos de almacén.

DAPARTAMENTO: ALMACEN		
UNIDAD: XOCHIMILCO		
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE		
PROCEDIMIENTO Núm. 1: RECIBO DE MATERIAL (LITERATURA)		pág. 1/5
No.	DEPARTAMENTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Caseta de vigilancia	Proveedor se reporta a caseta de vigilancia
2		Entrega de pase de entrada. Anexo No.1
3	Almacén	Autorización del jefe de almacén vía telefónica y confirmación de recibo de material
4		Recepción en almacén de proveedor con factura y orden de compra (original y copia) y pase de entrada. (Supervisor)ANEXO No.2
5		Revisar material si procede al almacén.
6		No procede. Devolución de material. (material incompleto, sin rótulos)
7	Caseta de vigilancia	Aviso a caseta de vigilancia; devolución de material.
8	Almacén	Si procede: verificación de material y factura, orden de compra (supervisor)
9		Recibo de material y sellar factura original y copia y firma de pase de entrada y acuse de recibido del supervisor.
10	Mercadotecnia	Enviar muestras de material (control de calidad) y recabar firmas de acuse de recibo de material.
11	Almacén	Entrega de copia de factura y orden de compra y muestras de material con sellos y firmas correspondientes.
12		Jefe de almacén registra en sistema interno/inventario.
13		Archivo de factura y orden de compra para consulta de quien lo recibió.
14		Fin.

DIAGRAMA DE FLUJO



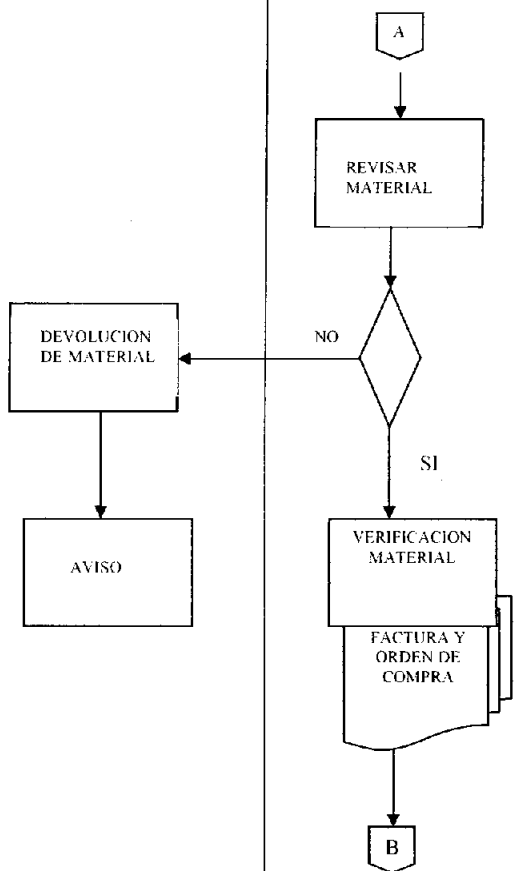
DAPARTAMENTO: ALMACEN

UNIDAD: XOCHIMILCO

DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

PROCEDIMIENTO Núm. 1: RECIBO DE MATERIAL (LITERATURA) pág. 3/5

CASETA DE VIGILANCIA	ALMACEN	MERCADOTECNIA (GERENTE DE PRODUCTO)
----------------------	---------	--



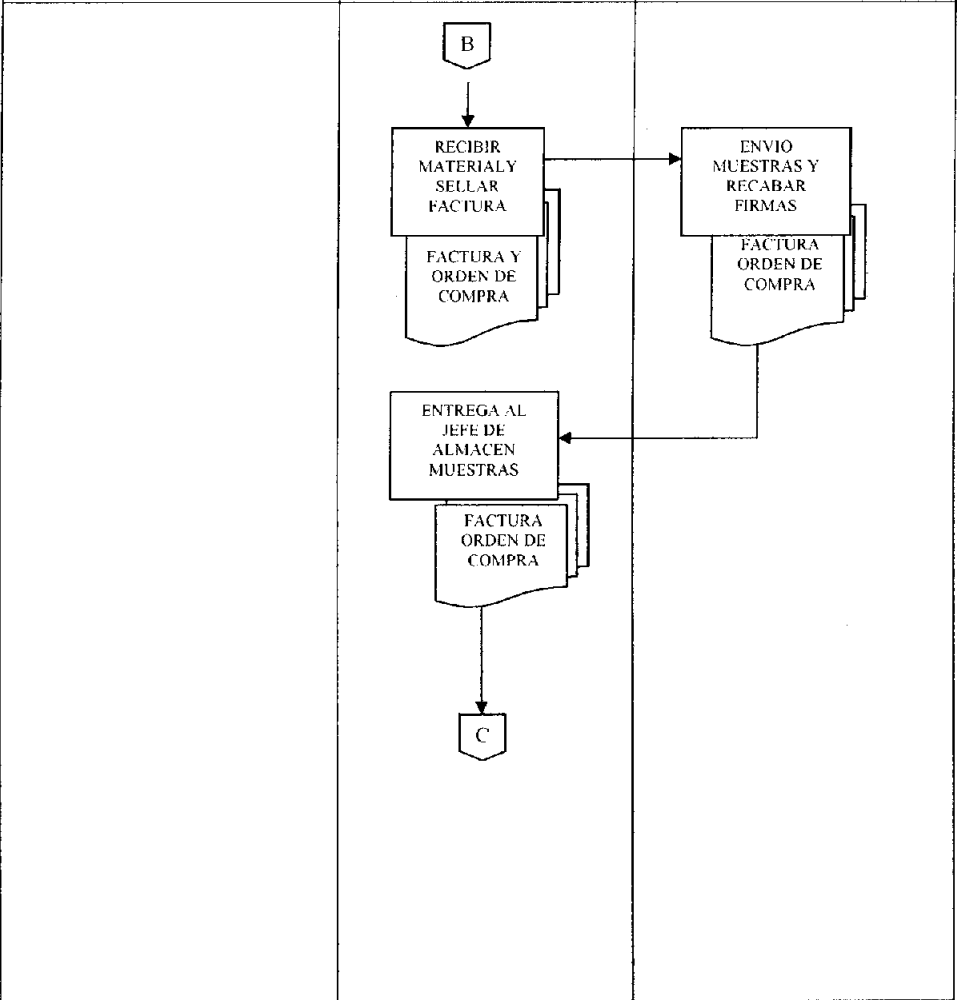
DAPARTAMENTO: ALMACÉN

UNIDAD: XOCHIMILCO

DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

PROCEDIMIENTO Núm. 1: RECIBO DE MATERIAL (LITERATURA) pág. 4/5

CASETA DE VIGILANCIA	ALMACÉN	MERCADOTECNIA (GERENTE DE PRODUCTO)
----------------------	---------	--



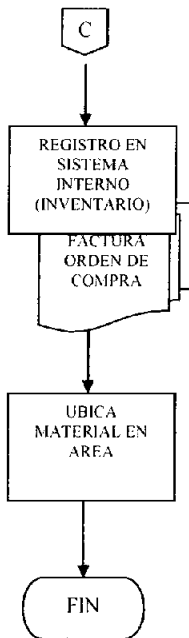
DAPARTAMENTO: ALMACÉN

UNIDAD: XOCHIMILCO

DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

PROCEDIMIENTO Núm. 1: RECIBO DE MATERIAL (LITERATURA) pág. 5/5

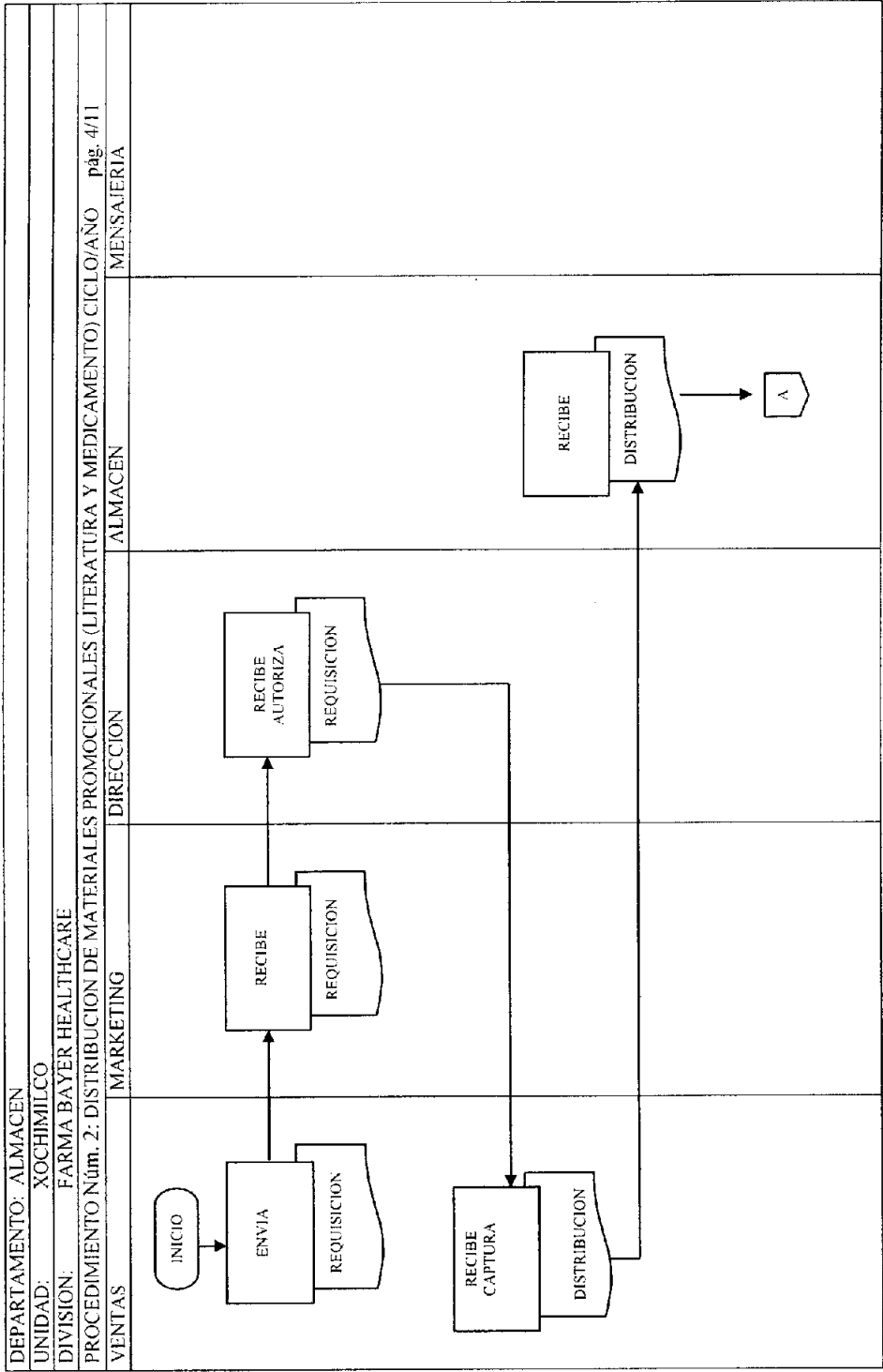
CASETA DE VIGILANCIA	ALMACÉN	MERCADOTECNIA (GERENTE DE PRODUCTO)
----------------------	---------	--



DAPARTAMENTO: ALMACEN		
UNIDAD: XOCHIMILCO		
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE		
PROCEDIMIENTO Núm. 2: CANALIZACION DE MATERIAL PROMOCIONAL (literatura y medicamento) CICLO/AÑO pág. 1/11		
No.	DEPARTAMENTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Ventas	Departamento de ventas realiza la requisición de material promocional (literatura y/o medicamento) y envía a Marketing vía telefónica o personalmente.
2	Marketing	Recibe requisición y analiza, pide autorización a dirección y envía
3	Dirección	Dirección recibe requisición de departamento de ventas y (materiales, muestras médicas) y autoriza.
4	Ventas	Recibe autorización y captura cantidades de material (literatura) y muestras médicas.
5	Almacén	Recibe jefe de Almacén documento de distribución de materiales y cantidades de materiales (literatura) para realizar ciclo. Anexo No. 3
6		El jefe de Almacén checa en sistema interno/inventario todo el material promocional.
7		El jefe de Almacén manda a su personal a verificar las existencias de materiales promocionales y ubicación.
8		Personal ubicando el material.
9		Se realiza la recolección de materiales y cantidades que piden en la distribución de materiales ciclo/año.

DAPARTAMENTO: ALMACEN		
UNIDAD: XOCHIMILCO		
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE		
PROCEDIMIENTO Núm. 2: CANALIZACIÓN DE MATERIAL PROMOCIONAL. (literatura y medicamento) CICLO/AÑO pág. 2/11		
No.	DEPARTAMENTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
10		El jefe de Almacén checa todo el material y cantidades para iniciar trabajos.
11		El personal del almacén distribuye todo el material promocional via documentación (remisión) del representante de ventas. Anexo No. 4
12		Se empaca el material en diferentes tamaños de caja y anota el número de cajas y quien la realizó en la remisión (literatura).
13		El personal de Almacén en un registro realiza el conteo de medicamento por caja y producto.
14		Acceso en área restringida. El personal con previa autorización del jefe, se registra con tarjeta inteligente e ingresa en el área de medicamento.
15		El personal realiza el conteo de cajas verificando la cantidad que piden y registran su salida del área.
16		Un supervisor de Almacén verifica la cantidad que se pide y firma de conformidad.
17		Se empaca el medicamento con las cantidades asignadas y se rotulan las cajas con el nombre del representante de ventas y número de fichero.
18		Se rotula y registra el número de cajas de medicamento en remisión y quien realizó el medicamento. en una de las cajas se meten los documentos originales (2 juegos) en sobre y 1 juego se queda como respaldo. se pega una etiqueta en una caja con la leyenda "documentos originales".
19		Se pone peso en la remisión (distribución de materiales) que se queda y se entrega a mensajería.

DAPARTAMENTO: ALMACÉN		
UNIDAD: XOCHIMILCO		
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE		
PROCEDIMIENTO Núm. 2: CANALIZACION DE MATERIAL PROMOCIONAL (literatura y medicamento) CICLO/AÑO pág. 3/11		
No.	DEPARTAMENTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
20	Mensajería	Recibe las remisiones (juego que se quedó) para control de almacén y elabora documentos guía-salida y soporte.
21		El personal de mensajería entrega guía-salida y el personal de Almacén revisa los datos de las mismas, que correspondan al representante de ventas al igual número de etiquetas. Se pegan las etiquetas en cajas; se pega el soporte en remisión.
22		El personal de mensajería realiza el corte vía sistema y se entregan 3 documentos. Uno se queda archivado en almacén con la remisión, el segundo se le queda a mensajería y el tercero se manda al representante; el supervisor de almacén entrega pase de salida de número de cajas y lo firma. Anexo No. 5.
23		Mensajería entrega pase de salida de cajas a vigilancia.
24		Mensajería envía acuse de recibo de confirmación de entrega de material promocional ventas.
25	Ventas	Recibe acuse de confirmación de materiales enviados y se envían al almacén. Ver anexo.
26	Almacén	El almacén recibe uno de los juegos de originales que se envió al representante de ventas y verifica las cantidades. Se archiva para cualquier duda o queja.



DEPARTAMENTO: ALMACEN

UNIDAD: XOCHIMILCO

DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

PROCEDIMIENTO Núm. 2: DISTRIBUCION DE MATERIALES PROMOCIONALES (LITERATURA Y MEDICAMENTO) CICLO/AÑO

pág. 6/11

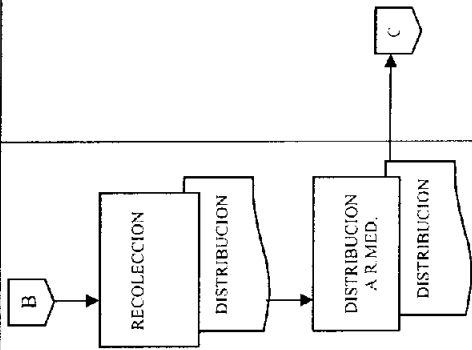
VENTAS

MARKETING

DIRECCION

ALMACEN

MENSAJERIA

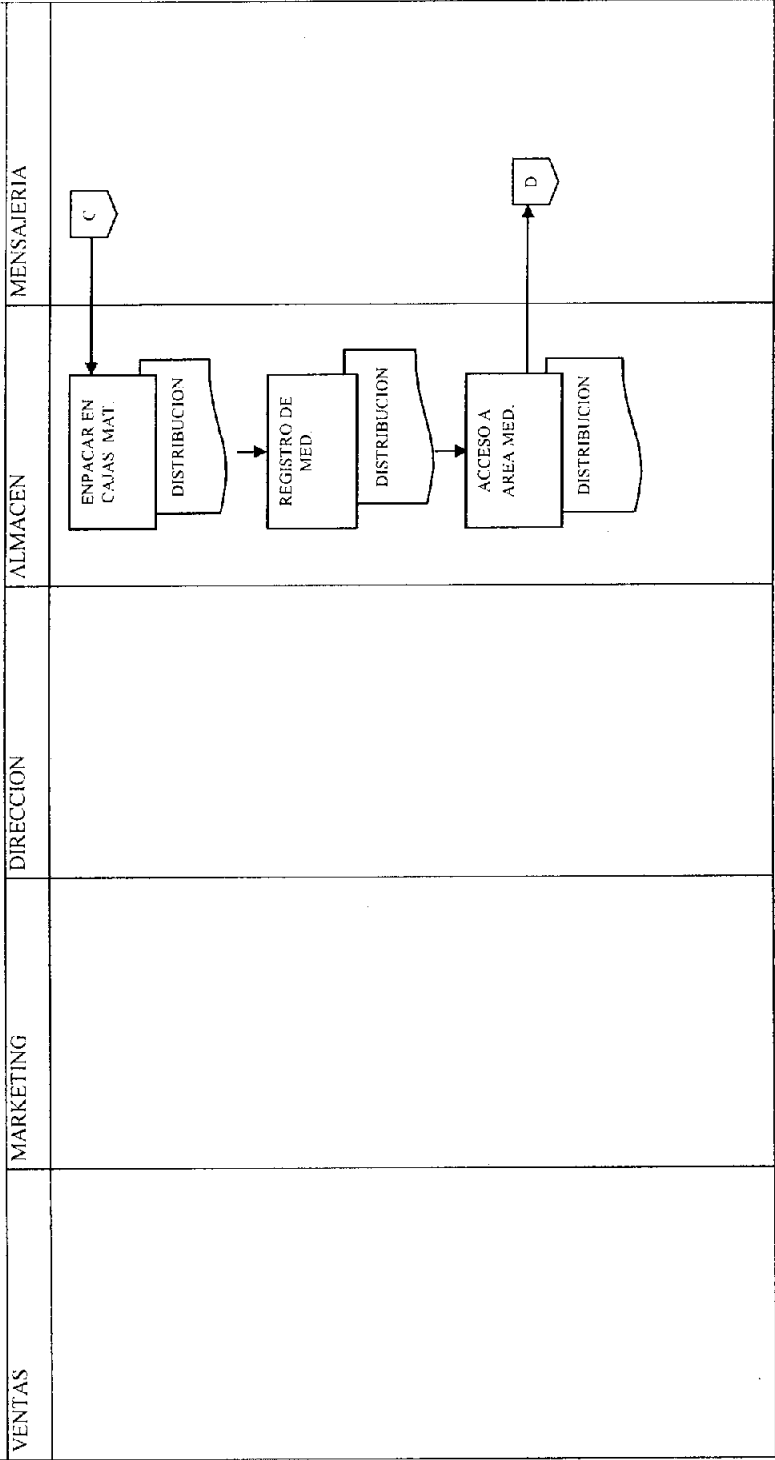


DEPARTAMENTO: ALMACÉN

UNIDAD: XOCHIMILCO

DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

PROCEDIMIENTO Núm. 2: DISTRIBUCION DE MATERIALES PROMOCIONALES (LITERATURA Y MEDICAMENTO) CICLO/AÑO pág. 7/11



DEPARTAMENTO: ALMACEN			
UNIDAD: XOCHIMILCO			
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE			
PROCEDIMIENTO Núm. 2: DISTRIBUCION DE MATERIALES PROMOCIONALES (LITERATURA Y MEDICAMENTO) CICLO/AÑO pág. 8/11			
VENTAS	MARKETING	DERECCION	ALMACEN
			<pre> graph TD D{{D}} --> A[CONTEO DE MED. X CAJA] A --- B[DISTRIBUCION] B --> C[FIRMA DE SUPERVISOR] C --- D[DISTRIBUCION] D --> E[EMPACAR MED] E --- F[DISTRIBUCION] F --> G{{E}} </pre>

DEPARTAMENTO: ALMACÉN			MENSAJERIA		
UNIDAD: XOCHIMILCO					
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE					
PROCEDIMIENTO Núm. 2: DISTRIBUCION DE MATERIALES PROMOCIONALES (LITERATURA Y MEDICAMENTO) CICLO/AÑO			pág. 9/11		
VENTAS	MARKETING	DIRECCION	ALMACEN		
			<pre> graph TD A[EMPACAR MED.] --> B[DISTRIBUCION] B --> C[SE REGISTRA No. DE CAJAS] C --> D[DISTRIBUCION] D --> E[SE REGISTRA PESO TOTAL] E --> F[DISTRIBUCION] A --> E1{{E}} E --> F1{{F}} </pre>		

DEPARTAMENTO: ALMACEN

UNIDAD: XOCHIMILCO

DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

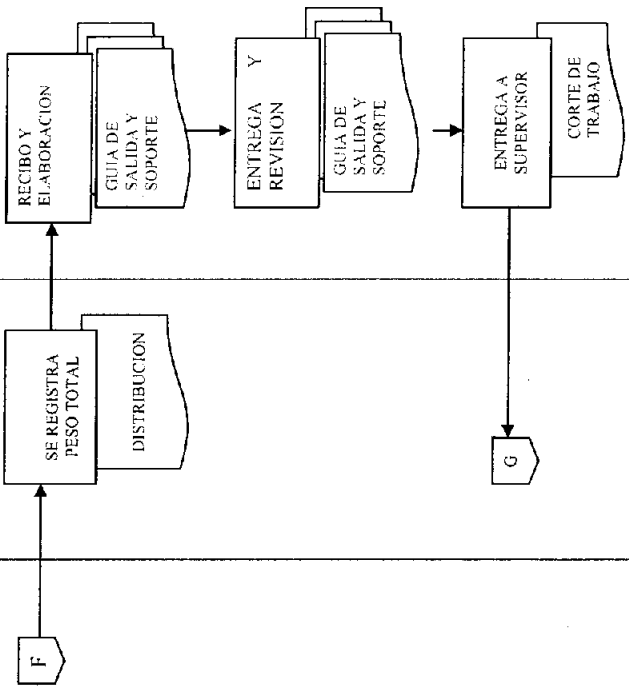
PROCEDIMIENTO Núm. 2: DISTRIBUCION DE MATERIALES PROMOCIONALES (LITERATURA Y MEDICAMENTO) CICLO/AÑO pág. 10/11

VENTAS

DIRECCION

ALMACEN

MENSAJERIA



DEPARTAMENTO: ALMACEN

UNIDAD: XOCHIMILCO

DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

PROCEDIMIENTO Núm. 2: DISTRIBUCION DE MATERIALES PROMOCIONALES (LITERATURA Y MEDICAMENTO) CICLO/AÑO

VENTAS

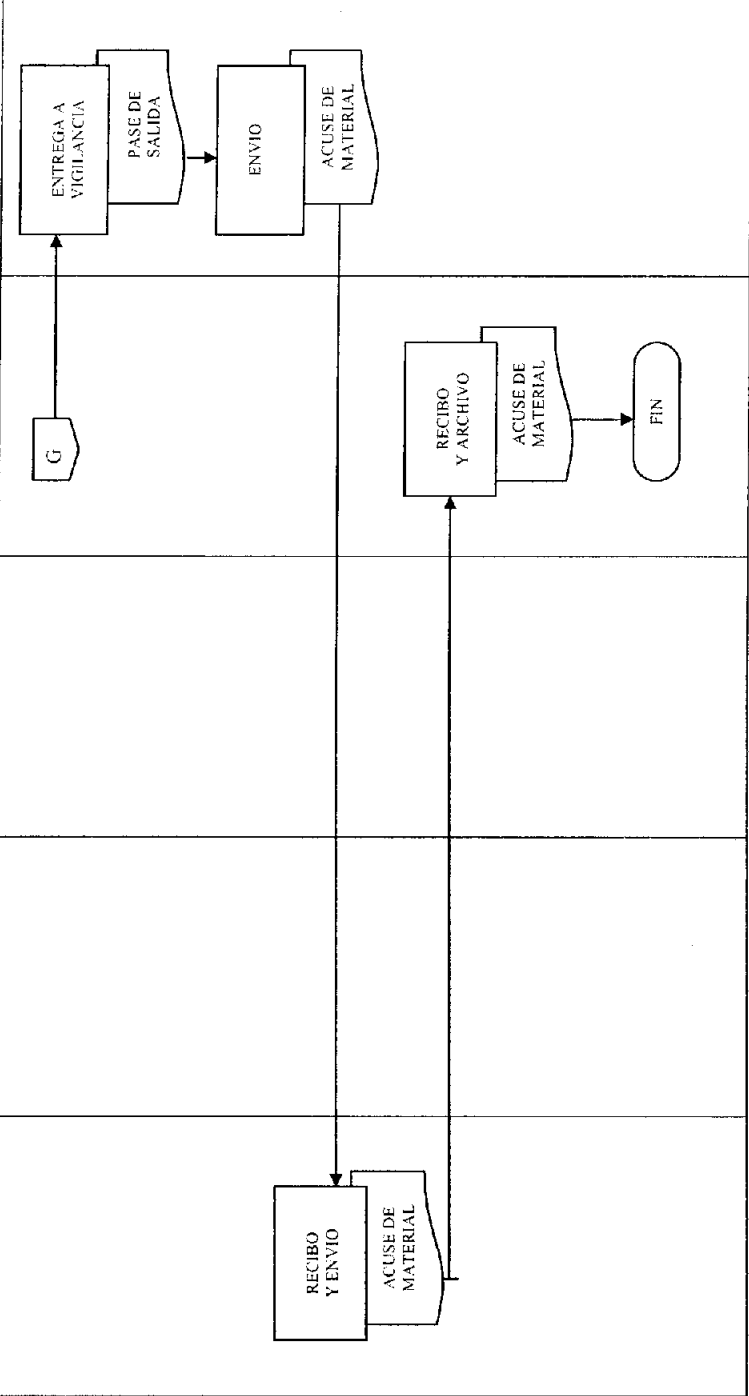
MARKETING

DIRECCION

ALMACEN

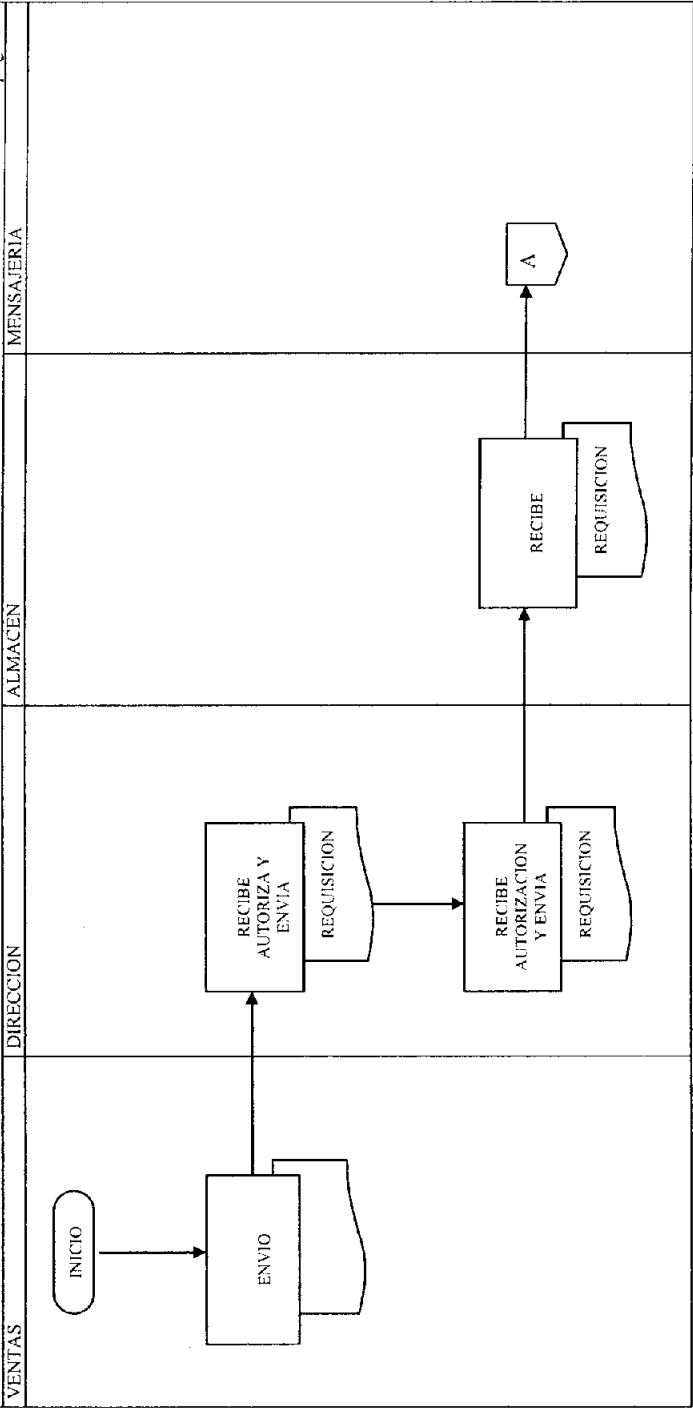
MENSAJERIA

pág. 11/11



DEPARTAMENTO: ALMACÉN		
UNIDAD: XOCHIMILCO		
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE		
PROCEDIMIENTO Núm. 3: DISTRIBUCION DE MATERIAL PROMOCIONAL (LITERATURA Y MEDICAMENTO) EVENTOS Y CONGRESOS pág. 1/7		
No.	DEPARTAMENTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Ventas	Ventas realiza requisición de material y envía a dirección.
2	Dirección	Recibe requisición y autoriza distribución de material.
3	Ventas	Recibe requisición y autorización de materiales. Envío a almacén de documentos.
4	Almacén	Recibe documentos de materiales y distribución. Anexo No. 6.
5		Jefe de almacén ordena a su personal ubicar el material en las áreas.
6		Personal de almacén ubica material y recolecta material a distribuir, da aviso al jefe de almacén.
7		Revisa jefe de almacén el material a distribuir e inicia trabajos.
8		Personal empaca en cajas cantidades asignadas de materiales por evento o congreso, rotula y pone etiquetas señalando documentos. Originales en una caja. Para quién es el material y destino. Entrega documentos a mensajería
9	Mensajería	Recibe documentos y elabora soporte guía de salida y número de etiquetas (destino y destinatario).
10		Entrega documentos, guía de salida y soporte al supervisor de almacén de eventos y congreso.
11	Almacén	Supervisor de almacén verifica datos de documentos, guía, etiquetas y pega soporte en remisión.
12	Mensajería	Mensajería pega en cajas las etiquetas y guía de salida.
13		Mensajería entrega corte realizado al supervisor de almacén.
14	Almacén	Supervisor recibe corte de trabajo y entrega pase de salida a caseta de vigilancia. Archiva el soporte.
15	Mensajería	Envía acuse de recibo de material al departamento de ventas.
16	Ventas	Recibe acuse de recibo y confirma cantidades. Lo envía a almacén.
17	Almacén	Recibe almacén el acuse y lo archiva.

DEPARTAMENTO: ALMACEN
UNIDAD: XOCHIMILCO
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE
PROCEDIMIENTO Núm. 3: DISTRIBUCION DE MATERIAL PROMOCIONAL (LITERATURA Y MEDICAMENTO) EVENTOS Y CONGRESOS
VENTAS MENSAJERIA

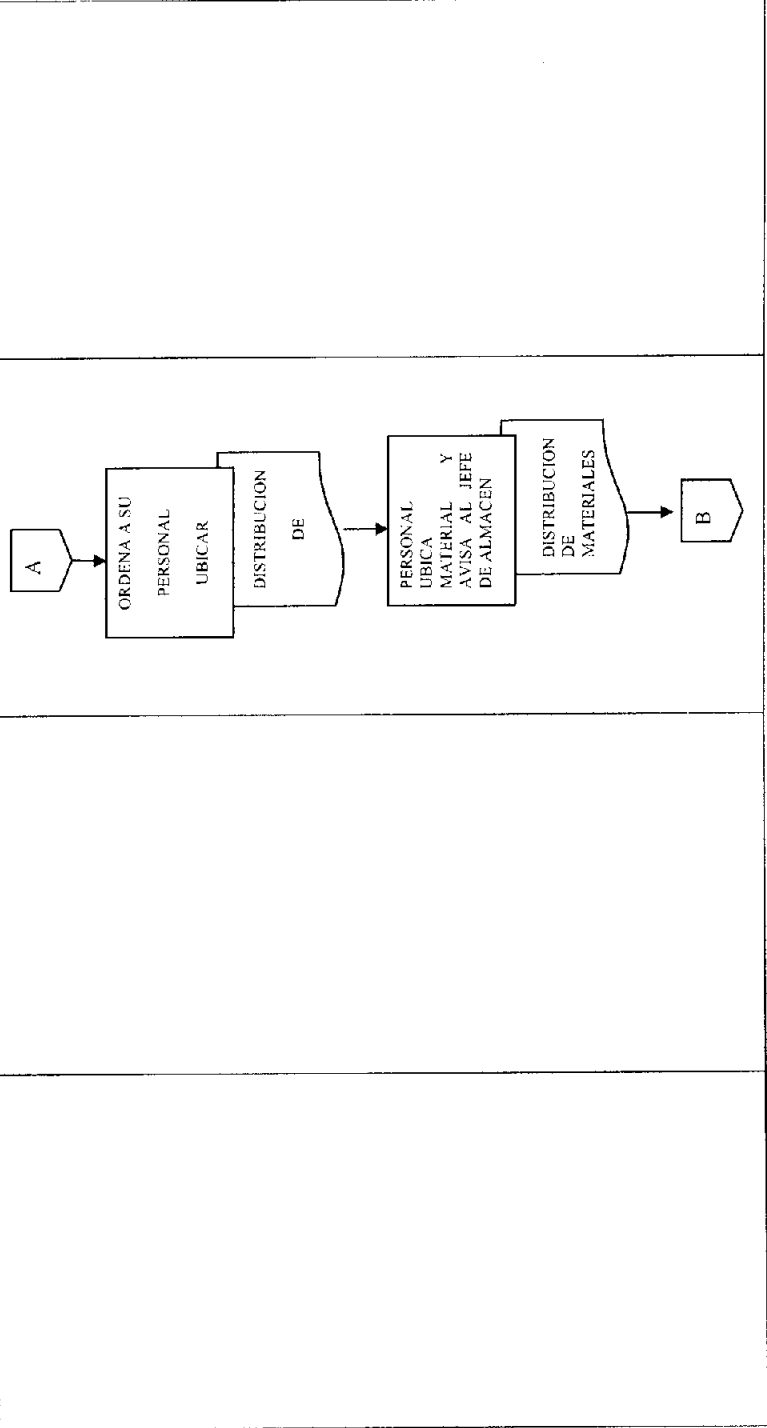


DEPARTAMENTO: ALMACEN
 PLANTA: XOCHIMILCO
 DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE
 PROCEDIMIENTO Núm. 3: DISTRIBUCION DE MATERIAL PROMOCIONAL (LITERATURA Y MEDICAMENTO EVENTOS Y CONGRESOS
 VENTAS pag. 3/7

MENSAJERIA

ALMACEN

DIRECCION



DEPARTAMENTO: ALMACEN

PLANTA: XOCHIMILCO

DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

PROCEDIMIENTO Núm. 3: DISTRIBUCION DE MATERIAL, PROMOCIONAL (LITERATURA Y MEDICAMENTO), EVENTOS Y CONGRESOS

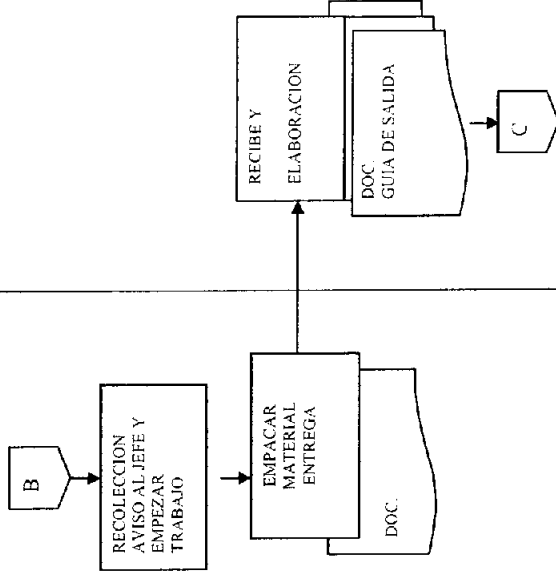
VENTAS

DIRECCION

ALMACEN

MENSAJERIA

pag.4/7



DEPARTAMENTO: ALMACEN

PLANTA: XOCHIMILCO

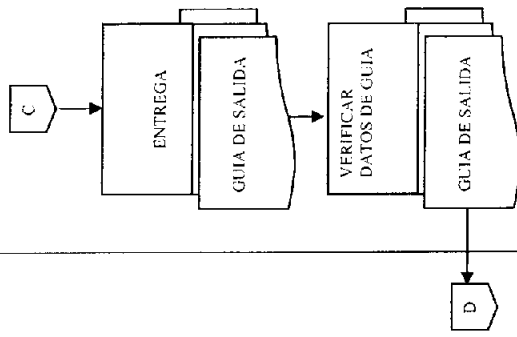
DIVISION: FARMA BAYER HEALTHCARE

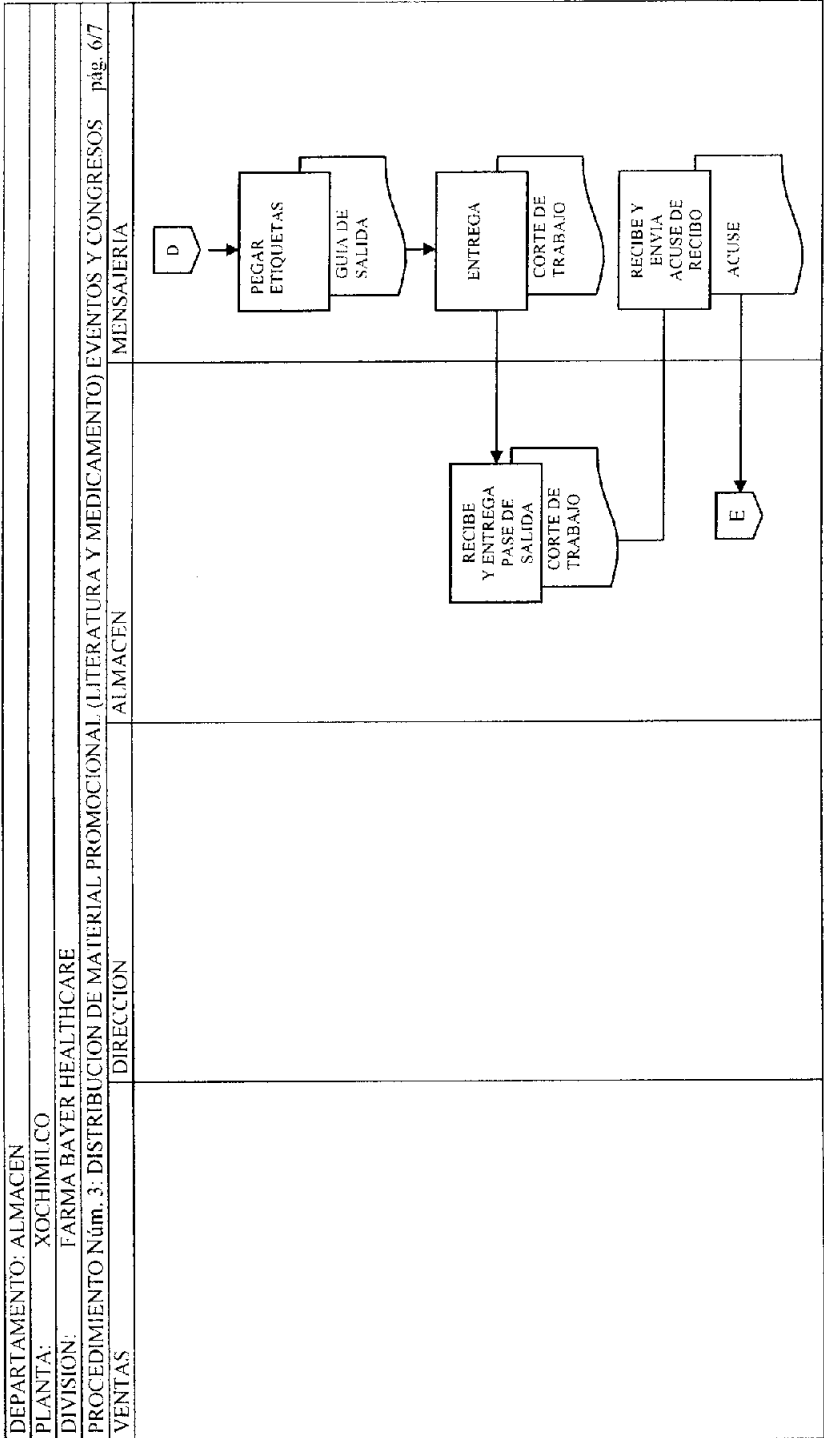
PROCEDIMIENTO Núm. 3: DISTRIBUCION DE MATERIAL PROMOCIONAL (LITERATURA Y MEDICAMENTO) EVENTOS Y CONGRESOS pag. 5/7

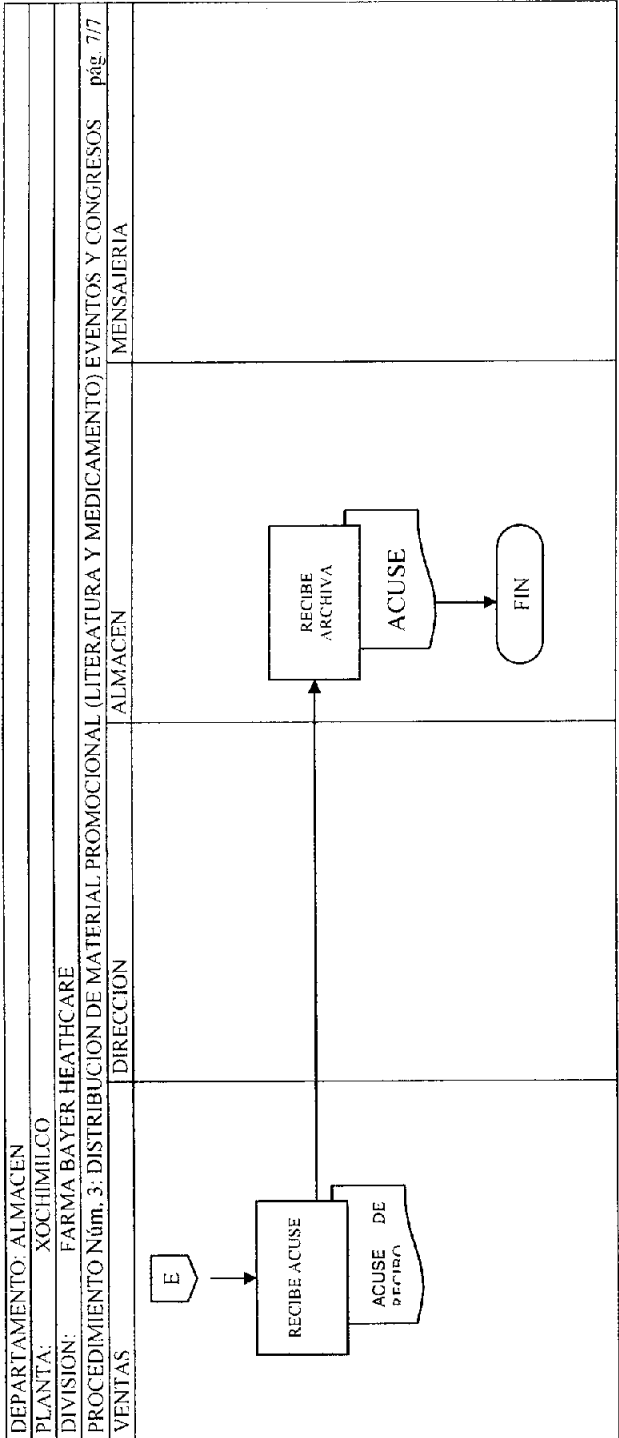
DIRECCION

ALMACEN

MENSAJERIA







3.1.4. CONCLUSIONES.

En el desarrollo de este trabajo recepcional, hemos observado la relevancia que tiene la capacitación dentro de las organizaciones. Puesto que se llevo a cabo en el almacén de Bayer, un área que se puede considerar “no conflictiva” para algunos empresarios, y ahí se encontró que los empleados no conocían su área de trabajo y las funciones que deben de realizar para el desempeño de su puesto; es a través de la capacitación lo que lleva a mejorar la calidad en el servicio.

Recordemos que la calidad en el servicio no es conformidad con las especificaciones del producto, sino más bien con las especificaciones de los clientes. Estas adquieren importancia radical en realidad al ser considerada más como un deseo que como una simple apreciación, donde incluso esta última implica un pensamiento y análisis anterior.

Aunque se centró la capacitación sobre el conocimiento de su área de trabajo, en el programa de enseñanza-aprendizaje se recalcó también el conocimiento que se debe tener sobre el trato a los usuarios internos, haciendo una sinergia con la filosofía de Bayer. A través de este programa se logró, en principio:

1. Incrementar el conocimiento sobre la empresa.
2. Conocer y desempeñar su trabajo de manera óptima, reduciendo fallas en el servicio.
3. Adquirir una metodología para lograr el cambio de actitud.
4. Aumentar los niveles de atención a los usuarios internos, buscando satisfacer sus necesidades.

Dentro del primer punto se estimuló la reflexión y toma de conciencia de la importancia de contar con una filosofía empresarial. Posteriormente se analizó, con ayuda del grupo lo que es una Misión y sus elementos, comparándola con la Misión de la Organización de los participantes, así como con los Valores y su influencia en las personas dentro de la Empresa.

El desarrollo del segundo tema tuvo como principio dar a conocer a los empleados del área de Almacén las descripciones de puestos, pues con ello se les mostró la responsabilidad que tiene cada uno en su puesto así como las actividades que tienen que realizar en él. Además se conocieron los procedimientos que se realizan para cumplir con

dichas actividades, dando a conocer los formatos que tienen que utilizar para control de estos.

Para el tercer punto, se buscó lograr un cambio de la “conciencia laboral” por la “conciencia de servicio”. Partiendo de la base de que la percepción juega un papel importante en la opinión que manifiestan los clientes internos y externos de los productos y servicios que se reciben por parte de la Empresa, se llevaron a cabo ejercicios para analizar y eliminar fallas e identificar las causas que las producen.

Dentro del último punto en que se enfocó la capacitación, el programa resalta la importancia de conocer las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos, y por medio de simulaciones se ejercitan los principios claves que permiten a los participantes usar una metodología eficaz para establecer relaciones profesionales con sus clientes y proveedores, haciendo especial hincapié en los clientes internos, pues ellos son los que califican al área de almacén.

Estos cuatro puntos deben de lograr una mejora continua por medio de una metodología lógica y secuencial que desarrolla la habilidad para enfrentar situaciones críticas, desde la fase de análisis y revisión hasta la búsqueda de soluciones y planes de acción.

Al final de este trabajo hemos concluido que lo que los clientes internos del almacén de Bayer desean que el desempeño del servicio cumpla lo que se ha denominado “las cinco dimensiones globales del servicio” que son:

Tangibilidad. No es sino la parte visible de la oferta del servicio. Influye en la percepción sobre la calidad del servicio de dos maneras: primero, ofrece pistas sobre la naturaleza y calidad del servicio y segundo, afecta directamente la percepción sobre la calidad del servicio. Un ejemplo en Bayer se da cuando se tiene en el área de almacén al momento que es ordenada (Lay Out), con pisos limpios, áreas para cada tipo de producto y personal dispuesto a dar su mejor desempeño, lo que da una mejor impresión que aquel que no tiene estos atributos.

Confiablez. Significa llevar a cabo la promesa de servicio de una manera precisa y segura. Dicho de otra manera, significa mantener la promesa de servicio.

Tiempo de respuesta, es la prontitud para servir, es la voluntad para atender a los clientes pronto y eficientemente. El tiempo de respuesta implica demostrar al cliente que se aprecia su preferencia y se desea conservarla.

Seguridad, se refiere a la actitud y aptitud del personal que combinadas inspiren confianza en los clientes. Cuando los clientes tratan con proveedores de servicios que son agradables y que tienen conocimiento, se les refuerza a seguir siendo clientes de esa organización. La seguridad viene de colocar a la gente adecuada en el puesto adecuado.

Empatía, va más allá de la cortesía profesional. Es la dedicación al cliente, la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.

Por medio de esta investigación hemos llegado a comprobar la hipótesis de que a través de programas de capacitación al personal de almacén de Bayer se reducirán las quejas por el mal servicio que existe, ya que se les capacitó sobre la empresa y sus funciones dentro del almacén; así como en los procedimientos y llenado de formatos.

3.1.5 Recomendaciones.

Un programa de inducción y capacitación al personal es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos para la empresa.

1. Para el empleado de nuevo ingreso, un programa de inducción por parte de los directivos del área correspondiente de manera que el nuevo colaborador conocerá y entenderá cuestiones tales como:
 - ◆ Historia de la empresa
 - ◆ Su misión, valores y filosofía
 - ◆ Instalaciones físicas
 - ◆ Ubicación geográfica
 - ◆ Miembros del grupo ejecutivo
 - ◆ Las expectativas de la empresa respecto del personal
 - ◆ Políticas generales y específicas de relaciones industriales y de recursos humanos
 - ◆ Los procesos productivos y los procesos mismos
 - ◆ Los medios y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento
2. Capacitación del personal en cuestión de objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento, así como los objetivos, políticas y descripción de puestos. Tal capacitación deberá considerarse recurrente.
3. Actualización del personal en el concepto de atención al cliente tanto interno como externo con calidad total en el servicio, hasta llegar al objetivo de satisfacerle plenamente. Aúnese a esto la comprensión de las necesidades del cliente como una de las directivas principales y que se las entienda como evolutivas, es decir en constante cambio.

Las cuestiones puramente técnicas también desempeñan un papel importante en el logro de altos estándares de calidad, por ello una reestructuración del almacén en esa dirección es un rubro insoslayable. De tal manera:

4. Instalación de señalamientos en pasillos, así como la correcta ubicación por producto, numeración de estanterías y la utilización de un óptimo método de registro (inventarios incluidos), con lo cual es factible esperar un mejor control, evitando el riesgo de pérdida de mercancía por una inadecuada ubicación.

BIBLIOGRAFIA

1. Academia de operaciones de la FCA de la UNAM, *Apuntes de administración para la calidad total*, ed. IMCP. México, 2003. p. 91.
2. Crosby, Philip, *Calidad sin lágrimas*, ed. Continental, México, 1992. p. 211.
3. Cristopher, Javier Guillermo, *Administración de Servicios* ed. Prentice-Hall México, 2004, pp. 154-155.
4. Calimeri, Michele, *Organización del almacén*, ed. Hispano europea, Barcelona (España)., 1976. P. 1.
5. Castañeda, Luis, *La Calidad total para Empleados y Trabajadores*, Ed. Poder, México, 1994.
6. Dessler, Gary, *Administración de personal*. ed. Pearson-educación, México, 2001, pp. 249.
7. García, Cantú Alfonso. *Almacenes, Planeación, Organización y control*. ed. Trillas., México, 1993, p. 16.
8. García, Cantú Humberto Delgado, *Desarrollo de una cultura de calidad*, segunda edición. ed. McGraw Hill, México, 2001.
9. Ginebra, Joan, *Dirección por Servicio*, ed. McGraw-Hill, México, 1999, pp. 178-179.
10. Guzmán, Valdivia Isaac, *Problemas de la administración*, ed, Limusa-Wiley, México, 1966., p. 69.
11. Hernández, Arnoldo, *Manufacturas justo a tiempo, un enfoque práctico*, ed. Continental, México, 1992. p. 7.
12. Mendoza, Nuñez Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, ed. Trillas, México. 1998. pp. 17-20.
13. Molina, Aznar Víctor E., *Administración de Almacenes y control de inventarios*, p. 19.
14. Bayer AG, Kundencenter, Geb. K17, *Alemania, Nombres, Cifras y Hechos*, pp. 44-45.
15. Gaceta Bayer 1/2000, noticias para colaboradores de Bayer de México., S.A. de C.V. y sus familiares.

16. Colunga Dávila. *La calidad en el servicio*. Ed. Panorama, 1995.
17. Horovitz J. *La calidad del servicio*. Ed. Mc Graw Hill, 1994.
18. Science For A Better Life, *Futuro, metas, estrategia, valores, la declaración de principios del Grupo Bayer*, ed. -Bayer AG Comunicación corporativa, julio del 2004.

Sitios consultados.

19. Municio, Pedro, "El nuevo concepto de calidad", [www.ucm.es/info/docs/Calidad%20\(6-10-2004\).doc](http://www.ucm.es/info/docs/Calidad%20(6-10-2004).doc)-paginas similares p.1.
20. "El concepto de calidad y la acreditación", CALIDAD, www.cacei.org/archivos%20PDF%202004/concep.pdf p. 1.
21. Calidad en el Servicio, revista pyme, www.pyme.org.mx/revista_pyme/2001.htm.
22. "El concepto de calidad y la acreditación 3.1 CALIDAD", www.cacei.org/archivos%20PDF%202004/concep.pdf p. 1.

GLOSARIO

Aseguramiento de calidad: Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, que lleva una empresa, con el objetivo de brindar a todos la confianza apropiada de que un producto o servicio cumple con los requisitos de la calidad.

Administración: Proceso para alcanzar las metas organizacionales trabajando con personas y otros recursos organizacionales.

Calidad: Conjunto de propiedades y características que tiene un producto o servicio y le confiere la aptitud de satisfacer las necesidades explícitas restablecidas.

Control de calidad: Conjunto de técnicas y actividades de carácter operacional, que se utilizan para cumplir los requisitos de calidad preestablecidos.

Mejoramiento de calidad: Actividades tomadas en toda la organización para incrementar la afectividad y la eficiencia de las actividades y los procesos, a fin de proveer beneficios adicionales, tanto para la organización como para sus clientes.

Proceso: Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin.

Producción: Transformación de los recursos organizacionales en productos.

Estructura: Relaciones designadas entre los recursos del sistema administrativo.

Sistema de calidad: Estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, procesos y servicios cumplan satisfactoriamente con el fin al que están destinados y dirigida hacia la administración de la calidad.

Servicio: Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a la 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.

Planeación: Proceso para determinar la forma en que el sistema administrativo lograra sus objetivos.

Organización: Proceso de determinar el uso adecuado de todos los recursos de la organización.

Liderazgo: Proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de objetivos.

Control: Proceso que sigue el administrador para controlar.

Anexo.

ANEXO No. 1

PASE DE ENTRADA

Fecha:		Folio No.	
Nombre del visitante:		Gafete Núm.	
Compañía que representa:			
Desea entrevistarse con:			
Unidad:		Xochimilco	
A tratar asunto de: Compras Personal Ventas Otros			
Entrada		Salida	
Autoriza pasar al representante solicitado		El visitante se entrevistó con:	
		Control	
		Hora de entrada	
Persona que autoriza		De las a las	
		Hora de salida	
Recibió la Autorización		Vigilancia	

ORDEN DE COMPRA (ANEXO No.2)

CIA. X. S.A. DE C.V.				Folio Num.	
MARIA SOLANO RFC 290572				Fecha:	
AUTORIZO: Lic. ROBERTO ROSALES					
Numero de código o parte	Descripción	Cantidad		Costo Unitario	Costo total
MRT 21596	CHAMARRAS ROMPE VIENTOS COLOR AZUL.	200 piezas.		\$ 350.00	\$ 70,000.00
LOGOS "GENTE BIEN" BORDADOS				Recibió:	

FACTURA

ROCA MARI ARTICULOS PROMOCIONALES				Folio 0056899	
				Fecha: _01/11/03	
Numero de código o parte	Descripción	Cantidad		Costo Unitario	Costo total
MTP 1254	PLAYERAS TIPO POLO	1,000 Pz.		N\$80.00	N\$ 80,000.00
Solicito: Lic. IRMA LOZANO			Entregó: LUIS MORALES	RECIBIO:	
					N\$

DISTRIBUCION DE MATERIALES CICLO/AÑO

	LEON	TIGRE	PANTERA
REGION 01			
JUL0312 BLOCK FALTANTES BINOTAL	675	0	255
LIBROS			
ABR0302 LIBROS PADECIMIENTOS NIMTOP	80	0	85
ACCESORIOS PERSONALES	0	0	256
JUL0314 MALETIN PARA TRABAJO EN CONSUL	0	0	254
LITERATURA			
ABR0332 A.V. TARJETON PANTERA AMOBAY	0	0	254
ABR0344 ASPIRINA COMOC No. 3 EJERCICIO	1,350	598	148
MAR0329 BLOCK 1/2 CARTA BAYRO	3,300	0	659
MAR0326 BLOCK PARA NOTAS	0	589	8,699
JUL0302 CRONICA AVANCES CANCUN	0	0	265
JUN0319 DIPTICO HIPERACIDEZ TALCID	1,600	2,658	0
ENE0201 DIPTICO HOSP. PRIVADOS	1,265	0	356
ENE0302 DIPTICO HOSPITALES SECTOR SALUD	0	0	215
SEP0227 DIPTICO JEAN-LOUIS STOP STUDY TO	0	0	266
JUN0344 DIPTICO MUCHAS MICOSIS	660	0	0
JUL0301DIPTICO TABL. ASPIRINA EISODIO CAR.	7,258	0	0
JUN0338 FOLDER RANTUDIL JUSTO EQUILIBRIO	163	0	0
JUL0311 MINITRIPTICO C/BLOCK	753	0	254
MAR0335 MINITRIPTICO LA DM PUEDE...	25	0	3,569
JUN0336 TARRJETON 101728 NUEVO RETARD	0	215	0
ABR0327 TARJETON AMOBAY CL INF. VIAS...	256	258	1,254
ABR0331 TARJETON AMOBAY CL OTI.	258	987	0
DIC0206 TARJETON BAYCUTEN HOM.	201	0	254
FEB0308 TARJETON BAYRO TERMO	254	0	968
JUN0340 TARJETON CON SOLAPA CIPR	658	0	245
MAR0338 TARJETON DE BOLSILLO	2,140	0	0
ENE0337 TARJETON EXP. CLINICA NIP	2,554	987	0
ABR0325 TARJETON UROLOGGOS BAY	698	0	0
A.V. Y JABON			
ABR0340 A.V. EN EN LA PREESCRIP	145	214	124
AB0330 A.V. ADALAT OROS	25	245	235
MUESTRAS DE			
SERIE FASCULAR	9,587	254	0
DIC0212 POSTAL TALCID FRIJ. CHAR.	10,258	0	0
MUESTRAS			
AVELOX 400MG. C/1	11,658	18,254	39,365
NIMOTOP TABS. 30 MG. X 2 MUESTRAS	15,698	0	25,869
O.O. LEVITRA 10 MG. C/1 TAB.	19,254	0	10,958
TALCID TABLETAS MUESTRAS M.	4,581	2,658	10,588

MEZCUA

Nvo.032001 RIVAS BOCANEGRA MARIA SANDRA

Layer 290 of 484

	PANTERA			confirmar cantidad
	Consul- torios	Adscri- tos	total	
ACCESORIOS PERSONALES	2	0	2	
OCT0311 PORTA GAFETE LEVITRA	1	0	1	
OCT0312 LENTES DE SOL PARA AUTO LEVITRA	1	0	1	
LIBROS	41	0	41	
OCT0315 LIBRO PSICO-RESUMEN LEVITRA	41	0	41	
LETERATURA	153	150	303	
101728 FOLDER EL JUSTO EQUILIBRIO	0	50	50	
ABR0316 TARGETON AMOBAY FAMILIA	76	0	76	
ENE0301DIPTICO HOS.PART.PENDIENTE	0	50	50	
ENE0301DIPTICO HOSPITALES SECTOR SALUD BAYRO IM	0	50	50	
JUN0319DIPTICO HIPERACIDEZ TALCID	1	1	1	
JUN0344DIPTICO MUCHAS MICOSIS	16	0	16	
NOV0304MANUAL DE INTERNET LEVITRA	10	0	10	
NOV0307BLOK INFORMACION PACIENTE LEVITRA	30	0	30	
OCT0310FOLDER SEGURIDAD LEVITRA	10	0	10	
SEP0302SEPARATA JACC LEVITRA	10	0	10	
MUESTRAS	1278	131	1409	
15731 AMOBAY CAP.500MG*5M.M	552	0	552	
26765 BAYRO TERMO MUESTRA M.	48	0	48	
28074BAYRO CREMA MESTRA M.	48	0	48	
36138 CIPROXINA 500MG*1	8	8	16	
58303MYCOSPOR CREMA MUESTRA M.	285	123	408	
62020 O.O LEVITRA 10MG C/1 TAB	48	0	48	
72206RANTUDIL 60 MG.*2 MUESTRA M.	55	0	55	
72208RANTUDIL RETARD 90MG *2 MESTREA M	105	0	105	
78589TALCID TABLETAS MUESTRA M.	95	0	95	
REIMPRESOS	34	50	52	
DIC0216TALCID POSTAL POZOLE	2	50	52	
CLASIFICACION	2	331	1087	
	1476			

Al revisar su material, en la columna de CONFIRMAR CANTIDAD

TENER CALIDAD MENTAL SIGNIFICA

- Quererse y respetarse a si mismo.
- Ser positivo en todos sus actos y pensamientos.
- Ser sensible a las necesidades de las demás personas.
- Ser honesto a toda prueba.
- Estar dispuesto a luchar por sus derechos, pero respetando los derechos de los demás.
- Dar siempre lo mejor de si mismo.
- Levantarse más fuerte de las caídas.
- Aprender de los errores y fracasos.
- Aceptar las críticas con actitud positiva.
- Mostrar entusiasmo por la vida.
- Aceptar lo que no puede ser cambiado.
- Saber que es lo que se quiere de la vida.
- Pensar antes de hablar y antes de actuar.
- Estar dispuesto al cambio positivo.
- Vivir una vida equilibrada.
- Amar al prójimo como a si mismo.
- Amar y respetar el mundo en que vive.
- Estar en paz consigo mismo.
- Tener confianza en si mismo.
- Controlar su propio destino.
- Saber que es capaz de ser todo lo que quiera ser.
- Intentar ser todo lo que es capaz de ser

CALIDAD MENTAL= CALIDAD TOTAL