

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

LA CALIDAD EN SERVICIO COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA  
GENERAL DE OPERACIONES EN UN EXPENDIO DE PERIÓDICO

TESIS PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

HÉCTOR MIGUEL PAREDES MELÉNDEZ

ASESOR:

MAESTRO RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN



MÉXICO, D. F.

2010



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.

*Doy gracias a la vida, a Dios y a la UNAM por brindarme la oportunidad de realizar mi sueño.*

*A mis padres y hermanos, a Jesús*

*Al Maestro Rafael Rodríguez Castelán y al Maestro Rafael Mejía*

**INTRODUCCIÓN****CAPÍTULO UNO: MARCO CONCEPTUAL: ORGANIZACIÓN, ESTRATEGIA, CALIDAD, SERVICIO, CALIDAD EN SERVICIO, COSTOS DE CALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>1. Organización y área de Operaciones</b> .....	<b>1</b>
1.1 Concepto de Organización.....	1
1.2 Clasificación	
1.3 Área de operaciones	
<b>2. Marco conceptual de estrategia</b> .....	<b>2</b>
2.1 Concepto de estrategia.....	2
2.2 Estrategia y diferenciación	
2.3 Administración estratégica de la Calidad.....	3
2.4 Modelo de estrategia de operaciones .....	4
<b>3. Marco conceptual de la Calidad</b> .....	<b>5</b>
3.1 Definición de Calidad .....	5
3.2 Historia de la Calidad .....	6
3.3 Gurús de la Calidad .....	9
3.4 Características de la Calidad .....	10
<b>4. Marco conceptual de Servicio</b> .....	<b>12</b>
4.1 Concepto de Servicio.....	12
4.2 Problemas del sector servicios .....	13
<b>5. Marco conceptual de Calidad en Servicio</b> .....	<b>14</b>
5.1 Definición de Calidad en Servicio.....	14
5.2 Criterios de la calidad en servicio	
5.3 Diferencia entre calidad en servicio y calidad en productos	
5.4 Características de un mal servicio al cliente.....	15
<b>6. Costos de calidad</b> .....	<b>16</b>
6.1 Concepto de Costos de Calidad.....	16
6.2 Definición de los costos de calidad	
6.3 Concepto de costo de prevención	
6.4 Concepto de costo de evaluación	
6.5 Concepto de costos de no calidad	
6.6 clasificación de los costos de calidad.....	17
<b>7. Cultura Organizacional</b> .....	<b>18</b>

7.1 Concepto de cultura organizacional .....	18
7.2 Concepto de valores .....	

## CAPÍTULO II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.Planeación de la Investigación.....	21
1.1 Plan de trabajo.....	21
1.2 Objetivos de la investigación.....	22
1.3 Hipótesis de trabajo .....	
1.4 Justificación de la investigación .....	23
1.5 Recopilación de la investigación .....	24

## CAPÍTULO III PRÁCTICA

1.Descripción de la Organización.....	25
1.1 Datos generales .....	25
1.2 Descripción de la distribución .....	
1.3 Misión , visión y objetivo.....	26
1.4 Organigrama del expendio .....	27
1.5 Descripción general por áreas .....	28
1.6 Matriz F.O.D.A.....	31
1.7 Diagramas de procedimientos .....	32
1.8 Planteamiento del problema.....	38
1.9Desarrollo del problema .....	39
1.1.1Propuesta .....	50
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES .....	55

## ANEXOS

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCIÓN

La Calidad en Servicio, es esencial en aquellas empresas que pretenden ser exitosas y competitivas en el mercado, para aquellas que estén dispuestas no sólo a otorgar un producto bien elaborado sino también el producto de una estrategia que conlleve una misión, objetivos y políticas enfocadas a la mejor atención al cliente.

La calidad en servicio es una fase más de lo que conocimos como calidad con Crosby, Juran... en los que originalmente se aplicaba en las Industrias y en las líneas de producción. Sin embargo, el concepto de calidad como la empresa se ha diversificado a través del tiempo, teniendo hoy alcances nunca imaginados.

Por lo que en ésta investigación presentada bajo la forma de tesis se propone un esquema de calidad en servicio aplicada como parte de una estrategia de operaciones, así como su aplicación en un caso práctico.

Una propuesta en la cual se trata de romper el esquema que siguen un gran número de pymes: la maximización de utilidades a corto plazo mediante el uso de técnicas tradicionales y la implantación de una estructura que planeada a largo plazo logre sostener y cumplir con los objetivos establecidos y la permanencia en el mercado.

En el capítulo 1 se mostrará el marco conceptual en el que se ve envuelta la calidad en servicio, tratando cuidadosamente de conseguir que el tema fluya desde su entorno, sus orígenes, sus conceptos y temas que tienen importancia en torno a ella.

Conocer la historia de la calidad nos lleva a tener una noción más firme y por lo tanto un concepto más explícito de éste tema, que a lo largo de siglos y décadas ha ayudado al hombre en el desempeño de su trabajo.

En el capítulo 2 presentaré los procedimientos y los mecanismos que me ayudaron a llevar a cabo ésta investigación, es una de las partes medulares, debido a que se lleva a cabo la planeación de nuestra investigación y además se presenta la hipótesis que nos ayudará a darle un sentido importante al trabajo.

En el capítulo 3 se lleva a cabo la práctica; ésta práctica se realiza en un expendio de periódicos, una empresa de compra y venta, desglosaremos cada uno de los aspectos que nos interesan saber para aterrizar los conceptos que en los primeros capítulos estudiamos.

Posteriormente podremos ver el planteamiento del problema y una serie de propuestas y sugerencias que nos ayudaran a solucionar el problema.

Invito a nuestro lector a leer este trabajo, el cual fue estudiado y desarrollado con la finalidad de brindar una alternativa para mejorar la eficiencia y sobre todo los resultados de su negocio.

## MARCO CONCEPTUAL

### CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN

Para poder hablar de estrategia y calidad, tendremos que dar un marco conceptual de los aspectos básicos de la organización.

#### A. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Las Organizaciones son sistemas de personas que utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados).<sup>1</sup>

Es un conjunto de personas que tienen un fin en común, este conjunto tiene división del trabajo, división de centros del poder. Además, hay elementos que caracterizan a la organización como tal: objetivos y metas, recursos humanos, recursos materiales e información.

#### B. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Su clasificación por número de trabajadores es

Sector /tamaño	COMERCIO	TAMAÑO
MICROEMPRESA	1-10	1-10
PEQUEÑA EMPRESA	11-30	11-50
MEDIANA EMPRESA	31-100	51-100
GRAN EMPRESA	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

En ésta tesis nos enfocaremos a la micro, pequeña y gran empresa debido a los problemas que presenta el sector.

#### C. AREA DE OPERACIONES:

La razón de ser de una empresa es la posibilidad real de satisfacer una determinada necesidad para la cual debe realizar una función de producción y consiste en un conjunto de actividades estructuradas para proporcionar productos o servicios<sup>2</sup>

El área de operaciones es la encargada de llevar a cabo dichas actividades y será la gerencia de operaciones la responsable de implementar y supervisar los programas, estos programas se basan en las necesidades que tiene la organización, en los objetivos, misión así como con los recursos con los que cuenta.

Por lo que es necesaria la elaboración de una estrategia detallada y bien elaborada.

---

<sup>1</sup> Humberto Cantú, Desarrollo de una cultura organizacional, , p78

<sup>2</sup> Apuntes de Administración II , p17

## **ESTRATEGIA**

Para cumplir con las metas y objetivos de la organización se requiere del establecimiento de un curso de acción que conlleve de la mano a los integrantes de la organización a cumplir los objetivos.

El mercado de hoy es más exigente, el número de competidores aumenta y la búsqueda de elementos que mejore nuestros negocios es la fuente alternativa para diferenciarnos de la competencia.

Todos los competidores que persisten en el tiempo deben mantener una ventaja particular que se diferencie de los demás, manejar esa diferencia es la esencia de una estrategia de negocios a largo plazo.

### **A. CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignación base tanto en sus atributos como en sus definiciones internas con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.<sup>3</sup>

Si todos los competidores compiten en el mismo conjunto de variables, el estándar es cada vez más alto, pero ninguna compañía se pondrá a la cabeza. Alcanzar el liderazgo –y permanecer allí - es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva (Michael porter en crear ventajas del mañana)

La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas de las principales políticas o planes para alcanzarlos.

En lo personal Estrategia es un programa elaborado a largo plazo por la parte directiva, En el que contempla un conjunto de acciones seriadas y entrelazadas, así como los recursos disponibles en cada una de ellas y el uso que tendrán. Este programa parte de la misión corporativa y objetivos generales y se apoya de las políticas y filosofías institucionales.

Las estrategias de operaciones se derivan directamente de las estrategias de negocios formuladas para lograr los objetivos corporativos o empresariales.

Hay que tomar en cuenta que de la estrategia empresarial emanará la estrategia de operaciones; la ESTRATEGIA EMPRESARIAL se refiere a ser diferentes, significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para lograr una mezcla de valor única<sup>4</sup>

### **B. ESTRATEGIA Y DIFERENCIACIÓN**

Toda estrategia comporta el diferenciarse de los demás, ya que de otra forma no tendría sentido su elaboración. Y su aplicación ante la competencia inminente.<sup>5</sup>

VENTAJA COMPETITIVA es la capacidad desarrollada excepcionalmente bien con respecto a los competidores.

Es aquella habilidad que tiene operaciones que lo distingue y logra la diferenciación ante los competidores, la cual debe igualarse a la misión de operaciones, con el fin de coordinar acciones<sup>6</sup>

Por lo tanto, la ventaja competitiva es el resultado de una estrategia bien elaborada y emprendida.

---

<sup>3</sup> James BryanQuinn, Strategies for changing: logical incrementalism , p.7

<sup>4</sup> Michael Porter, Estrategia Competitiva p21

<sup>5</sup> David A. Aaker, Dirección estratégica p.13

<sup>6</sup> Schroeder, Administración de operaciones .p.23



La base de una ventaja competitiva es la existencia o bien una competencia distintiva. Para poder conocernos debemos de conocernos primordialmente; analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA).

Las ventajas competitivas se obtienen explotando las competencias y activos disponibles propios. A juicio de David A. AAKER la identificación de las ventajas competitivas sostenidas existentes en el haber de una empresa implica:

1. Identificar cuales son los factores clave de éxito en el mercado.
2. identificar cuales son los puntos fuertes y débiles (capacidades, recursos, riesgos) con respecto a dichos factores.
3. identificar cuales son los puntos fuertes y débiles de los competidores con respecto a dichos factores<sup>7</sup>.

## **C ADMINISTRACION ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD**

Es el proceso de establecer objetivos de largo alcance enfocados en los clientes así como definir el enfoque para cumplir con esos objetivos.

Éste llega a ser parte integral del plan estratégico global de una organización y es la alta dirección la que desarrolla, implementa y dirige.

Debemos recordar que la Administración estratégica de la calidad se realiza en el nivel más alto de la organización<sup>8</sup>. Así como que debemos partir de la misión para elaborar la estrategia.

La **Misión** es una declaración del propósito y el alcance de las operaciones de una organización, es decir el negocio en el que estamos.

La declaración de una misión expone lo que una organización hace en la actualidad, posteriormente se debe examinar el ambiente externo e interno, y pensar estratégicamente sobre el futuro<sup>9</sup>

Las estrategias fijan la dirección al identificar los temas o actividades, pueden apuntar tanto a la efectividad como al logro de una ventaja competitiva.

**Un Objetivo** es un resultado deseado que se tiene que lograr en un tiempo determinado.

Los objetivos nos llevan directamente a los resultados; primero deben ser “desplegados “. El despliegue significa subdividir (alinear) los objetivos y asignarles niveles inferiores para su conversión en planes y proyectos operacionales.<sup>10</sup>

### **Políticas de calidad**

Una política es una guía amplia para la acción. Es una declaración de principios o valores.

Una política es diferente de un procedimiento, el cual detalla como se va a lograr una actividad determinada<sup>11</sup>

Las políticas establecen un principio a seguir, lo que se tiene que hacer pero No como se debe hacer. El como se describe en un procedimiento .A menudo es mejor tener una política en lugar de un procedimiento para ofrecer flexibilidad ante las diferentes situaciones<sup>12</sup>.

---

<sup>7</sup> David A.Aker, Dirección estratégica p.92

<sup>8</sup> Frank Gryna , Método Juan p.243

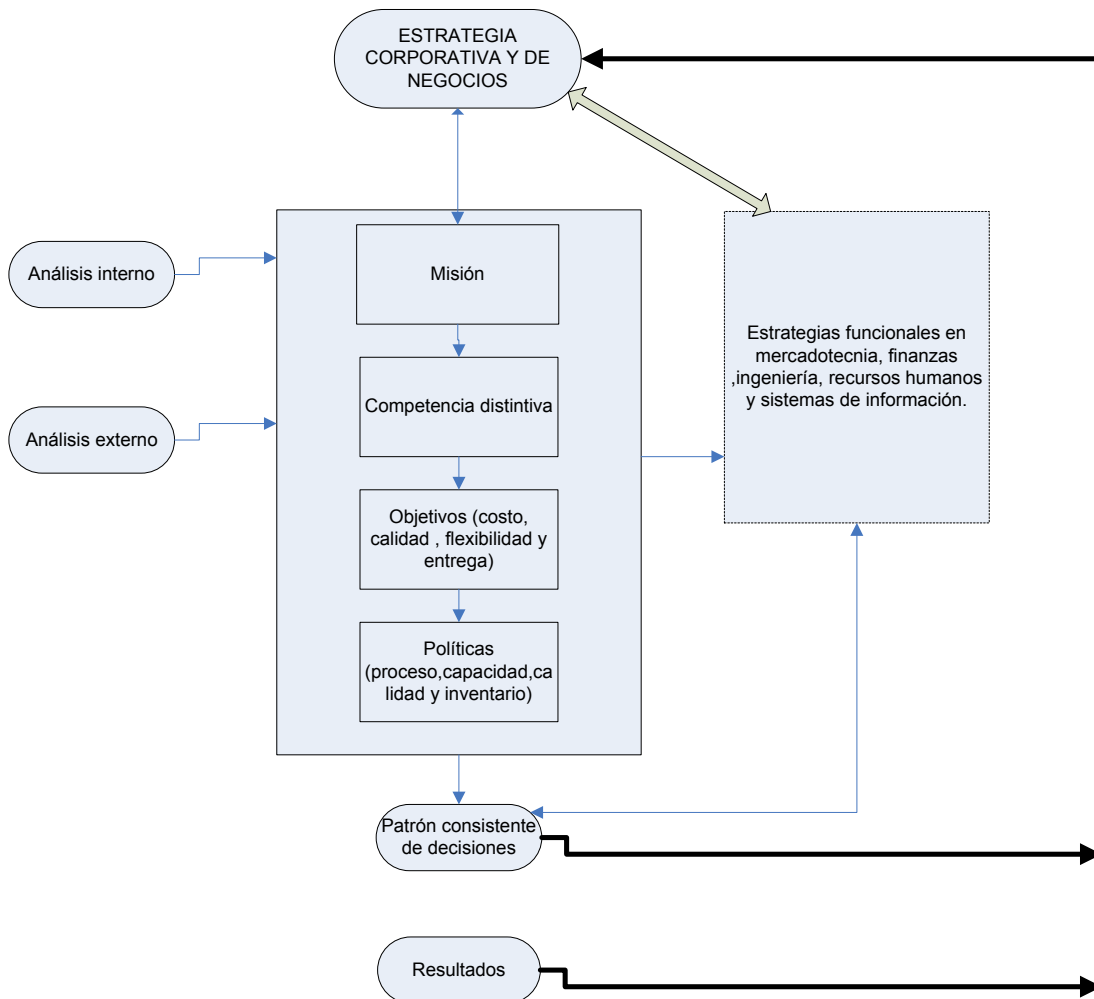
<sup>9</sup> Ibid., p.249

<sup>10</sup> Ibid., p.255

<sup>11</sup> Ibid., p. 256

<sup>12</sup> Ibid., P. 257

## MODELO DE ESTRATEGIA DE OPERACIONES



En la figura anterior podemos observar el modelo de estrategia de operaciones<sup>13</sup> el cuál muestra claramente todos los elementos que necesitamos para elaborar la estrategia y posteriormente ejecutarla y retroalimentarla.

<sup>13</sup> Schroeder, Administración de operaciones, p.24

## **CALIDAD**

### **A. DEFINICIONES DE CALIDAD**

*ORIGEN:* Del latín QUALITATEM

*SIGNIFICADO:* Atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes y servicios. Esa distinción implica nivel de excelencia, pero no algo caro o lujoso sino adecuado para su uso.

La calidad debe necesariamente estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.<sup>14</sup>

El instituto Nacional de Normas de Estados Unidos (ANSI, por sus siglas en inglés) y la American Society of Quality Control (ASQC) definen calidad como “la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades.”<sup>15</sup>

La calidad en productos y servicios empieza cuando se formula la estrategia empresarial. Para muchos productos y servicios, la calidad es el arma de elección de mercados mundiales. Para los productores de clase mundial, la calidad prominente de productos y servicios es la principal distinción competitiva que se busca.

En esencia, la calidad está enfocada a la satisfacción del cliente, sin embargo debemos tener en cuenta que anteriormente se manejaron distintos enfoques de acuerdo a la etapa que atravesaba la organización.<sup>16</sup>

1. LA ERA DE INSPECCION (Siglo XIX ) Que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad de productos
2. LA ERA DEL CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO: (DECADA DE LOS 30) enfocada al control de los procesos y la aparición del método estadístico para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección.
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (DECADA DE LOS 50) Surge de la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño y ejecución de políticas de calidad.
4. ADMINISTRACION ESTRATÉGICA POR LA CALIDAD TOTAL (DECADA DE LOS 90) Donde se hace hincapié en el mercado y en la necesidad del consumidor reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad . La calidad de productos y servicios empieza cuando se formula la estrategia empresarial. Para muchas organizaciones en ésta era la calidad es un arma de elección de mercados. La calidad prominente de productos y servicios es la principal distinción competitiva que se busca.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Ruben Rico, Calidad Estratégica Total, p. 4

<sup>15</sup> Academia de operaciones de la facultad de contaduría y administración, p.71

<sup>16</sup> Ruben Rico, Calidad Estratégica Total, p. 213

<sup>17</sup> Apuntes de Administración p.72

## **B. HISTORIA DE LA CALIDAD**

Es importante conocer las raíces de la calidad, la mayor parte de los libros y autores hablan de que la calidad es un hecho relativamente nuevo iniciado en el siglo XX. Otros más indican que se trate de un fenómeno que ha estado presente por siglos, sin embargo, hay quien sugiere que la calidad tiene miles de años y que ha llevado una evolución paralela a la historia de la humanidad <sup>18</sup>

La calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso. Retrato de un elemento fundamental del comportamiento del hombre, más o menos desarrollado según las circunstancias y necesidades [Jouslinu, 1992:31]

Gravin [1988:6] considera que la calidad como concepto ha estado con nosotros por milenios, pero ha sido recientemente que surgió como una función de la Administración.

Entre los años 25,000 y 15,000 a.C. los hombres eran nómadas y se dedicaban a cazar, entre los 13,000 y 11,000 a.C. comenzaron a usar el hueso para hacer más resistentes sus armas para cazar; conforme el hombre evolucionó, evolucionaron también sus actividades.

No sé sabe en que momento se terminó la calidad como un proceso inconsistente, pero los hallazgos arqueológicos de las estructuras antiguas sugieren que el control de la calidad inicia en la época en que construyeron las pirámides de Egipto. <sup>19</sup>

Para conocer mejor la calidad y cual ha sido su evolución se analizara la calidad en las culturas de la antigüedad.

### **CHINA**

Juran [1995:1], señala que China fue uno de los primeros lugares donde se desarrolló una civilización propiamente dicha.

La cantidad y la calidad en la cerámica, seda, artículos laqueados, porcelana, metalurgia, fabricación de navíos y arquitectura, situaron a ese país, durante largo tiempo, como el mejor del mundo, y esto no pudo lograrse sin un estricto control [Juran 1995,2].

Juran menciona que en la China antigua era de gran importancia la auto inspección y para mejorar la calidad dividían el trabajo en pequeños talleres.

### **BABILONIA Y FENICIA**

Los fenicios contaban con reglas muy estrictas de calidad, sobre todo en cuanto a la construcción. Los inspectores cortaban las manos de los que trabajaban las piedras cuando estas no cumplían las especificaciones, se trataba de un método de corrección efectivo y permanente.

Babilonia fue una de las civilizaciones más importantes, sobre la cual se constituye el primer imperio universal.

### **EGIPTO**

Entre los primeros intentos de calidad registrados destacan los murales egipcios, los cuales estaban sujetos a continuas inspecciones.

Los egipcios se caracterizaron por el empleo de métodos y procedimientos uniformes e instrumentos de medición precisos, se creó un método de control de calidad a fin de estandarizar y minimizar las variaciones, herramientas y materiales.

La perfección de las pirámides y la durabilidad de las construcciones muestran un esfuerzo consciente del control de calidad [Halpern en Banks, 1989:4-5]

---

<sup>18</sup> Chinthia Montaudon Tomás, Historia de la calidad Mundial p.1

<sup>19</sup> Chinthia Montaudon Tomás, Historia de la calidad Mundial p.19

Entre las principales aportaciones relacionadas con la calidad:

El tratado encontrado en la tumba de Rekh-Mi-Re 1450 a.C., en el que se muestra cómo un inspector egipcio puede comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda

-Relojes de agua

-Primeras especificaciones escritas

-Mapas geográficos

-Las pirámides<sup>20</sup>

Al igual Israel, Grecia, India, Roma contribuyeron con sus construcciones, métodos de trabajo e ingeniería, todos coincidieron en caracterizarse por una obra o método.

## EDAD MEDIA

Durante la edad media se dieron una gran variedad de cambios; la forma de producción, el comercio, las economías.

En Europa hubo un texto llamado Regius, el cual es fundamental para la historia de la calidad, y aun cuando la palabra calidad no aparece en éste ni una sola vez, es sin duda su tema central.

Beste [1994:3] afirma que durante la Edad Media, gracias a los prolongados periodos de capacitación que exigían gremios a los aprendices se imbuía a los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad<sup>21</sup>.

Se establece el Corporativismo, es un sistema que ha sabido desarrollar de modo adecuado el dominio de la calidad ;la corporación dicta reglas y un sistema de formación y de control que garantizaron al cliente de la conformidad de los productos que se les proporcionan [Jouslin,1992:32]

Durante esta etapa se introduce el tema de inspección.

## REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Adam Smith introduce el término de división de trabajo.

Introducción de límites de especificaciones o bien, límites de tolerancia que se uso para la elaboración de piezas y refacciones de la maquinaria.

Cuando estalla la Revolución Industrial se incrementa la inspección en la fabricación de armas y se seleccionan proveedores cuidadosamente.

Cuando la revolución industrial se dio entre 1710 y 1825 en Inglaterra y se extendió en el continente europeo después de 1815 . Básicamente consistían en la aplicación de maquinaria a la fabricación, la minería, los transportes, y comunicaciones.

Etimológicamente , la palabra MANUFACTURA se refiere a la fabricación a mano. Antes de la Revolución Industrial la artesanía era la única forma de producción .Hoy en día, manufactura se refiere ya a cualquier tipo de fabricación.

La Revolución Industrial estimuló a la investigación científica y las técnicas de manufactura se volvieron más complejas; Con esta Revolución al trabajador ya no tuvo a cargo exclusivamente la fabricación total de un producto, sino una parte de éste.

Con el paso de los años la calidad, o la posible carencia de ésta se convertía en una preocupación con el advenimiento de las verdaderas fábricas de producción masiva.

---

<sup>20</sup> obid., p.28

<sup>21</sup> Chinthia Montaudon Tomás, Historia de la calidad Mundial p.40

## SIGLO XX

Sin lugar a dudas, fue en el siglo XX en el que se realizaron mayor cantidad de inventos y avances en la tecnología.

Taylor publicó su libro "Principios de la Administración Científica" en el que se utilizaron los diagramas de flujo, diagramas de organizacionales y todo el entendimiento sobre los negocios basados en la manufactura.

Ford inventa la línea de la producción o línea de ensamble para los autos.

En Inglaterra, durante 1919, se formó la asociación de Inspección Técnica. En gran Bretaña, el desarrollo del control estadístico de la calidad fue paralelo y llegó a combinarse con el de Estados Unidos.

A principios de los años 20's se desarrolló en los laboratorios de General Electric Company, en Wembley, un análisis estadístico acerca de la variación de la calidad de la producción.<sup>22</sup>

Durante la Primera Guerra Mundial nace el concepto de control de la calidad en el texto de Radford publicado en 1917<sup>23</sup>.

Cabe mencionar que antes de la segunda Guerra Mundial, las nociones de calidad se basaba en las características físicas del producto. De acuerdo a esta definición, la calidad reflejaba las diferencias en atributos medibles del producto.

Cuando llegó la segunda guerra mundial Estados Unidos tuvo que hacer frente a la carga añadida de producir cantidades enormes de productos militares. En donde se utilizaron varias estrategias, una de ellas consistía en cortar la producción de productos civiles, [coches, electrodomésticos y productos diversos]<sup>24</sup>

La guerra probó ser el corte en la historia, el control estadístico tuvo un auge importante, incluso cuando fue introducido a Japón por Inglaterra y Estados Unidos.

Después de la guerra y de la llegada de Deming y otros americanos a Japón la conciencia de calidad de manifestó<sup>25</sup>.

Los japoneses se embarcaron en un programa para alcanzar los objetivos nacionales por medio del comercio, en vez de por medios militares, para resolver sus problemas de calidad, los japoneses aprendieron como otros países gestionaban para la calidad<sup>26</sup>

En 1950 se implementa la calidad en todo Japón, Ishikawa introduce sus técnicas gráficas

En 1960 es la época de oro del control de calidad japonés; en donde la calidad permanece en el ámbito de los ingenieros y de la gestión. El hombre no era más que un factor y carecía de toda la responsabilidad en la obtención de calidad.

En los 70as el control de calidad entró en una nueva fase: la tecnología, en donde se utiliza la computadora en problemas de operación.

1980

Durante ésta década numerosos empresarios comenzaron a aplicar sistemas de calidad, convirtiéndose este tiempo en la era de la lucha por la competitividad [Beterfield1990]. Fue

---

<sup>22</sup> Obid., p.56

<sup>23</sup> Obid., p.57

<sup>24</sup> Chithia Montaudon Tomás, Historia de la calidad Mundial p71

<sup>25</sup> Ibid., p.74

<sup>26</sup> Ibid., p.81

entonces que se generó un movimiento para capacitar al personal [en Estados Unidos] en cuanto a la aplicación de métodos de calidad para la solución de problemas. Sin lugar a dudas, será reconocida como la era de los slogan de Calidad, y fue una etapa marcada por un incremento en las actividades del control de calidad, en esta etapa las empresas bombardearon con mensajes a los consumidores<sup>27</sup>

1990

Se comenzó a brindar atención al factor humano, como el trabajo en equipo, la capacitación y estudios de cultura

Se inicia la evolución de las normas ISO 9000 en el ámbito mundial en 1996 se aplicaron a escala mundial las primeras normas de la familia ISO14000 para la certificación de sistemas de Administración ecológica.

El pensamiento de la calidad ha perneado a todos los procesos de manufactura y servicio.<sup>28</sup>

Siglo XXI

Los gerentes en el nuevo siglo deben ver a la calidad como un importante elemento para la formulación y planeación estratégica.

El mejoramiento de la calidad implica ahora un incremento en el valor y desempeño, servicio, diseño y economía de los consumidores globales.

El en siglo XXI, la historia de la calidad se vuelve a escribir. De este punto en el tiempo en adelante, seguramente habrá grandes aportaciones<sup>29</sup>

## C. GURUS DE LA ADMINISTRACION

En éste apartado describiremos las aportaciones generales de los maestros de la calidad

DEMING

Describe a la calidad en términos de satisfacción del cliente

Además explica que la calidad es multidimensional, ya que virtualmente es imposible definir a la calidad de un producto o servicio en términos de una sola característica o agente<sup>30</sup>.

JURAN

La calidad de un producto se puede definir, principalmente por sus características tecnológicas y temporales, mientras un servicio puede incluir aquellas. La adecuación para el uso, es su definición más famosa.

Enfatiza la importancia de un enfoque equilibrado con el empleo de un enfoque equilibrado con el empleo de conceptos gerenciales, estadísticos y tecnológicos de calidad.

Recomienda un esquema operativo de tres procesos de calidad: planeación, control, y mejora de calidad<sup>31</sup>

JAPONESES

---

<sup>27</sup> Ibid., p.101

<sup>28</sup> Ibid., p.110

<sup>29</sup> Ibid., p.123

<sup>30</sup> Chinthia Montaudon Tomás, Historia de la calidad Mundial p150

<sup>31</sup> Frank Gryna , Método Juan p.10

#### ISHIKAWA

El doctor Ishikawa concluyó que el movimiento de control de calidad en toda la empresa no se dirige a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración de la compañía, del ser humano<sup>32</sup>.

#### CROSBY

Crosby se diferencia de otros autores por que dejó de lado al aspecto estadístico como la base de la calidad. Su acercamiento al tema pone énfasis en las teorías de la administración y de la organización.

La calidad significa que se debe de cumplir los requerimientos establecidos para la manufactura de un servicio o para la entrega de un servicio. Crosby considera que es obligación de la Administración establecer los requerimientos y que una vez establecidos, sean ellos mismos los medios para comunicarlos a los empleados para que todos y cada uno sepan que es lo que espera de ellos.<sup>33</sup>

#### JAN CARLZON

SUECIA 1941

Es reconocido como uno de los especialistas más importantes en el área de servicios. Desarrolló el término de momentos de la verdad. A partir de este concepto se creó un programa de Administración de Calidad para las empresas de servicio. La cual se trata de una metáfora para el punto crítico del contacto con el cliente.

Los momentos de la verdad son intervalos que pueden durar tan solo 15 segundos, en los que los empleados de una organización tienen contacto con el cliente para realizar la entrega de un servicio.<sup>34</sup>

En los servicios, la satisfacción a la falta de satisfacción del cliente ocurre durante los momentos de la verdad.

#### MOLLER

De acuerdo con Moller las quejas son manifestaciones de la insatisfacción

#### B. CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD

La calidad se puede aplicar tanto en la Industria manufacturera como en la de servicios, conservando características que la hacen inherente a cada ámbito:

---

<sup>32</sup> Chinthia Montaudon Tomás, Historia de la calidad Mundial p169

<sup>33</sup> Ibid., p.192

<sup>34</sup> Chinthia Montaudon Tomás, Historia de la calidad Mundial p198



## DIFERENCIA ENTRE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS Y DE SERVICIOS

<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>  <i>CARACTERÍSTICAS</i> Desempeño Confiabilidad Durabilidad Facilidad de uso Capacidad de servicio Estética Disponibilidad de opciones Reputación	<b>INDUSTRIAS DE SERVICIOS</b>  <i>CARACTERÍSTICAS</i> Exactitud Puntualidad Totalidad Amabilidad y cortesía Anticipación a las necesidades de los clientes Conocimientos del servidor Apariencia de las instalaciones y del personal Reputación
<b>AUSENCIA DE DEFICIENCIAS EN LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b> Producto libre de defectos y errores en la entrega, durante el uso y el servicio <sup>35</sup>	<b>AUSENCIA DE DEFICIENCIAS EN LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS</b> Servicio libre de errores durante las transacciones de servicios originales y futuras

---

<sup>35</sup> Frank Gryna , Método Juan p.13

## **SERVICIO**

*El servicio fue tomado durante mucho tiempo como una simple actividad económica; el cumplir con los requerimientos básicos era suficiente para dar por terminada la tarea. Sin embargo, con el transcurso del tiempo ha tenido que especializarse al igual que un producto en la manufactura*

### **A .CONCEPTOS DE SERVICIO**

Es un trabajo realizado para otros y existen porque con ellas se pueden satisfacer unas determinadas necesidades del cliente.

SERVICIOS. Son bienes que no se materializan en objetos, el servicio es la realización del trabajo de los hombres con el fin de satisfacer necesidades ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirectamente sin materializar los bienes<sup>36</sup>

SERVICIOS: Prestación personal, actividad económica que no produce bienes tangibles  
Los servicios son una serie de actividades muy diversas, cuya característica principal es la realización de un trabajo que no produce bienes tangibles, pero sí satisface necesidades sociales.<sup>37</sup>

Son todas las actividades requeridas para aceptar, servir y capturar las pérdidas de los clientes y supervisar cualquier actividad que haya salido mal.

Exactitud y fiabilidad a la hora de entregar los pedidos por el cliente en consonancia con sus expectativas.

Un conjunto de actividades que incluyen todas las áreas del negocio que combinan para proporcionar una factura de los productos de la compañía.<sup>38</sup>

El servicio es inherente en cualquier organización, ya sea para atender clientes externos y, o clientes internos, ya sea para agilizar la actividad de la misma.

COMERCIO es una actividad realizada por un conjunto de establecimientos. Consiste en la compraventa de mercancías y servicios, en la que interviene un intermediario [comerciante] entre la unidad que produce y la que consume.

La actividad comercial implica la existencia de mercancías, servicios, medios de pago, compradores, intermediarios y vendedores.<sup>39</sup>

El servicio no solo es la parte final del proceso productivo, aquella en la que se otorga al cliente el producto.

Al igual que diversas áreas de la organización y herramientas que usamos. El servicio ha evolucionado.

Hace tiempo con el tiempo con el hecho de otorgar el producto al cliente se daba por cumplido el proceso, si embargo en la actualidad intervienen diversas actividades para lograr un servicio adecuado.

### **CONCEPTO PROPIO**

Servicio es el conjunto de actividades que se requieren para proporcionar un bien y satisfacer una necesidad, es intangible y se otorga de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

---

<sup>36</sup> Silvestre Méndez, Problemas económicos de México, p.192

<sup>37</sup> Ibid., p.175

<sup>38</sup> Logística y aprovisionamiento, p.43

<sup>39</sup> Silvestre Méndez, Problemas económicos de México, p.176

Como parte esencial del servicio encontramos a los clientes los cuales pueden ser clientes externos y clientes internos:

CLIENTE: Es cualquiera que se ve afectado por el servicio, el producto del proceso

CLIENTES EXTERNOS: incluyen a los usuarios finales (reales y potenciales y también los procesadores intermedios, así como a los minoristas. Los clientes externos son claramente de importancia.

CLIENTES INTERNOS: Incluyen otras divisiones de una empresa que reciben información a departamentos o personas que se ofrecen productos.<sup>40</sup>

## B. PROBLEMAS DEL SECTOR SERVICIOS

La estructura del país es deficiente en relación a la competencia de monopolios y oligopolios

Excesiva intermediación comercial para algunos productos

Los grandes empresarios comerciales [por lo general extranjeros] obtienen elevadas ganancias, en tanto que los pequeños comercios apenas sobreviven

## **CALIDAD EN SERVICIO**

---

<sup>40</sup> Frank Gryna , Método Juran p.8

## A. DEFINICION DE CALIDAD EN SERVICIO

La calidad en servicio es parte de una estrategia del servicio, ya que es una fórmula característica del servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene un valor para el cliente y que establece una posición de competitividad en el mercado<sup>41</sup>

La calidad no está limitada al sector manufacturero. Sus conceptos se aplican a otros sectores. La calidad del producto no es el único enfoque. La calidad del servicio, la calidad del proceso y la calidad de información ahora se miden, se controlan y se mejoran<sup>42</sup>

SEGÚN Zeithaml:

Se define como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio para el cliente.

Para la Organización

Es el conjunto de actividades estandarizadas y apegadas a los requerimientos y necesidades del cliente, formuladas de acuerdo a la misión y objetivos institucionales.

## B. CRITERIOS DE LA CALIDAD EN SERVICIO

La calidad en servicio debe cumplir con los siguientes criterios:

1. Tiene que ser razonable concreta y orientado a la acción.
2. Debe incluir un concepto o misión que los integrantes de la organización puedan entender, referirse a ella y en alguna forma ponerla en funcionamiento.
3. Debe ofrecer beneficios que sean importantes para el cliente.
4. debe enfocar algo por lo cual el cliente desee pagar.
5. Debe diferenciar a la organización significativamente, ante el cliente.
6. Debe de ser simple , unitario , fácil de expresar y de explicar el cliente<sup>43</sup>

La calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que atienden, porque los clientes evalúan la atención que se les brindan, pero no es lo único que toman en cuenta también califican el tiempo de respuesta, disponibilidad de los productos y además esperan ver al dependiente no sólo como un prestador de servicios sino también como un asesor.

## C. DIFERENCIA ENTRE CALIDAD EN SERVICIO Y CALIDAD EN PRODUCTOS

La calidad en el servicio se diferencia de la calidad en los productos en los siguientes aspectos: Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio.

La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de

---

<sup>41</sup> Erick de la Parra, Calidad en servicio, p.69

<sup>42</sup> Frank Gryna , Método Juran p.10

<sup>43</sup> Erick de la Parra, Calidad en servicio. P.69

actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

La calidad en servicio es parte de la estrategia general de operaciones que la Organización debido a que como vimos en los apartados anteriores, la calidad va más allá de una buena sonrisa y atender con gusto, la Calidad también considera todas aquellas actividades con las que el cliente va a tener contacto, la agilización de éstas, además de las decisiones y alternativas que los empleados tomen en cada fase del proceso.

#### D. CARACTERÍSTICAS DE UN MAL SERVICIO AL CLIENTE.

A continuación tenemos algunos aspectos que denotan un mal servicio al cliente

- Empleados negligentes
- Entrenamiento deficiente
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- Deficiente manejo y resolución de las quejas
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment)
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

Con la finalidad de demostrar la importancia de la calidad y las pérdidas que la ausencia de ella ocasiona hablaremos de los costos de calidad

### **COSTO DE CALIDAD**

#### A. DEFINICIÓN

Son los gastos generados por asegurar que los productos, los servicios, los procesos y los sistemas cumplan con los requerimientos. Representan la diferencia entre los costos reales de un producto o servicio y el costo reducido si no hubiera la posibilidad de un tener un servicio por debajo de los estándares, fallas de productos, o defectos en su manufactura<sup>44</sup>

## B. CONCEPTOS DE LOS COSTOS DE CALIDAD

### C. COSTOS POR PREVENCIÓN

Aquellos importes erogados para prevenir y evitar el incumplimiento de los requerimientos en cualquier producto, servicio, proceso y/o sistema de la empresa.

La mejor forma de invertir el dinero en una empresa es canalizando las inversiones hacia los costos por prevención, ya que su uso adecuado llevará a la disminución de las otras clases de costos.

Desde el punto de vista financiero, no son realmente un costo, sino una inversión; una inversión para evitar costos futuros.<sup>45</sup>

### D. COSTOS POR EVALUACION

Son las erogaciones generadas por la inspección de los productos, los servicios, los procesos y/o sistemas para asegurar que cumplen con los requerimientos.

La única razón por la que se evalúa es porque la prevención puede no ser eficaz al 100%

### E. COSTOS DE NO CALIDAD

Son los costos ocasionados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios , los procesos y/o los sistemas.

Se subdividen en

#### 1) COSTOS POR FALLAS INTERNAS

Aquellos importes generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y/o los sistemas en los cuales la organización tiene un control directo.

#### 2) COSTOS POR FALLAS EXTERNAS

Son los costos erogados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y/o los sistemas no controlados directamente de la empresa.<sup>46</sup>

## CATALOGO DE LOS COSTOS DE CALIDAD

### COSTOS DE PREVENCIÓN

---

<sup>44</sup> P. Reyes, Costos de calidad y conceptos de costos de calidad .p.2

<sup>45</sup> Colunga Dávila, Los costos de calidad.,p.32

<sup>46</sup> Ibid.,p.33

Estudios de mercados  
Diseños y rediseños de los productos y/ d e los servicios  
Revisión del proceso  
Desarrollo del proceso  
Revisión de los requerimientos  
Capacitación del personal en los conocimientos, las habilidades y/o las actitudes necesarias.  
Elaboración de manuales de procedimientos  
Elaboración de manuales de especificaciones  
Desarrollo de proveedores  
Servicios post venta  
Mantenimiento preventivo

#### COSTOS POR EVALUACION

Estudios de satisfacción del cliente  
Inspección del material recibido  
Inspección del material en proceso  
Inspección del producto final  
Inspección del producto almacenado para venta  
Auditoría del jefe a cada proceso, sistema, operación y producto bajo su responsabilidad.  
Evaluación de la satisfacción de los clientes <sup>47</sup>

#### *COSTOS POR FALLAS INTERNAS*

Respuesta retardada(operación lenta)  
Tiempos improductivos (paros y esperas)  
Fallas administrativas  
Administración inadecuada del personal por parte del jefe  
Exceso o falta de personal de acuerdo a la eficiencia de los sistemas  
Fallas a causa de proveedores externos  
Rotación de personal  
    Por causa de la empresa  
    Por causa del personal  
Cartera vencida  
Fallas en el almacenamiento  
Fallas en el transporte  
Rechazos y/o devoluciones de los clientes  
Pérdidas de imagen y reputación (pérdidas de ventas futuras)<sup>48</sup>  
Reinspección, inspección innecesaria o falta de inspección.<sup>49</sup>

#### COSTOS POR FALLAS EXTERNAS

Catástrofes naturales  
Inflación

---

<sup>47</sup> Ibid., p.94

<sup>48</sup> Ibid., p.95

<sup>49</sup> Ibid., p.96

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

No sólo depende de una estrategia bien elaborada, ni del análisis de los costos de calidad que sin ella incurren, también se tendrá que tener un gran enfoque en la implantación del sistema tanto del personal que en éstos momentos esté laborando como del que en el futuro labore con nosotros con la finalidad de perpetuar el concepto de calidad en servicio. La cultura de la Calidad nos ayudará en éste aspecto.

### **A. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para Tagiuri y Litwin (1968) la cultura organizacional es “el clima de sentimientos que se viven en una organización , debido al medio físico en que se interactúan sus miembros entre sí y con externos”<sup>50</sup>

Edgar Schein (1992) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir y sentir esos problemas.<sup>51</sup>

De acuerdo a las anteriores definiciones la cultura es el conjunto de valores, costumbres, ideas etc.. que comparten los integrantes de una Organización, por lo que podemos introducir en estos momentos la calidad como un estilo de vida dentro de la Organización:

Según Handy (1993)

Cultura de la calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementada con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permite colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su labor.

### **B. CONCEPTO DE VALORES**

LOS VALORES son aquellas impresiones que profundas que se tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Los valores que posee una persona con cultura de calidad son, entre otros, el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo , el espíritu de servicio a la comunidad.<sup>52</sup>

La cultura de la Calidad es indispensable en aquellas Organizaciones que pretenden establecer un estrategia de Calidad en sus negocios.

## **ISO 9001**

---

<sup>50</sup> Humberto cantú, Desarrollo de una Cultura de Calidad. P 80

<sup>51</sup> Ibid., p.81

<sup>52</sup> Ibid., p.87



El término se refiere a una serie de normas universales que define un sistema de “Garantía de Calidad” desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y adoptado por 90 países en todo el mundo. ISO está compuesta por representantes de normas nacionales de más de 100 países. Su objetivo es promover el intercambio de productos y servicios en todo el mundo y fomentar la cooperación mundial en las áreas intelectual, científica, tecnológica y económica.

Para obtener la certificación ISO 9000, una empresa debe cumplir con ciertas normas de garantía de calidad en sus operaciones, conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo. El sistema de garantía de calidad, no el producto ni el servicio en sí, logra la certificación. Una certificación ISO 9000 indica a los clientes que esta empresa ha implementado un sistema para garantizar que cualquier producto o servicio que venda cumplirá constantemente con las normas internacionales de calidad.

¿ISO 9001 o ISO 9002?

Estas dos normas son prácticamente idénticas; sin embargo, ISO 9001 se aplica a las empresas que se dedican al diseño de productos o servicios y también a su producción o implementación. ISO 9002 simplemente excluye el elemento de diseño de un modelo similar para garantía de calidad.<sup>53</sup>

## II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### Planeación de la Investigación

A lo largo de la carrera me di cuenta de mi interés por la calidad por lo que no se me hizo difícil elegir el tema central de ésta tesis, el siguiente paso era elegir la empresa que se apegara a esta investigación.

El expendio de periódicos y revistas Ramos fue el lugar adecuado para realizar la práctica, el expendio me brindó el apoyo y con ello pude obtener cada uno de los elementos que fue necesario para concretar el trabajo.

La calidad en servicio fue un elemento que le interesó al encargado del expendio debido a las quejas que en los últimos años ha recibido.

#### A. PLAN DE TRABAJO

Se realizó un plan de trabajo, dónde se especifica las actividades que se llevaron a cabo durante un tiempo estimado

#### Actividades

		control	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
A	planteamiento del problema	1	E			
		R				
B	planeación de la investigación	1	E			
		R				
C	redacción del objetivo e hipótesis	1	E			
		R				
D	justificación de la investigación	1	E			
		R				
E	investigación documental	3	E			
		R				
F	visita a expendio y levantamiento de datos	4	E			
		R				
G	análisis de la información	1	E			
		R				
H	elaboración de propuestas	1	E			
		R				
I	captura		E			
		R				
J	elaboración de diagramas	1	E			
		R				
K	formato	1	E			
		R				
L	impresión	1	E			
		R				

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Proponer la integración de la calidad en servicio en la estrategia general de operaciones en el expendio de periódicos Ramos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Incrementar la competitividad de la empresa

Lograr la diferenciación con la competencia

Dar a conocer las razones por las cuáles es importante la integración de la Calidad en Servicio en el área de operaciones.

## C. HIPÓTESIS DE TRABAJO

¿La integración de la calidad en servicio en el área de operaciones permitirá establecer una diferenciación en relación a la competencia?

Variable Independiente: La integración de la calidad en servicio en el área de operaciones.

Variable Dependiente: Establecer una diferenciación en relación a la competencia.

## HIPÓTESIS NULA

No integrar la calidad en servicio en el área de operaciones no permitirá establecer una diferenciación en relación a la competencia.

Variable Independiente: Integración.

Variable Dependiente: Diferenciación en relación a la competencia.

#### D. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

La calidad en la actualidad constituye una herramienta invaluable para lograr el éxito en los negocios, una tendencia que sin duda ha logrado que el mercado deposite su confianza en las grandes empresas que, como la mayoría, inicio con un capital mínimo pero con un ideal firme y convincente.

Sin embargo en la actualidad las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se han visto envueltas en una serie de dificultades las cuales han estancado su crecimiento. Éste fenómeno ha hecho que un sinnúmero de especialistas en la materia, estudien y propongan alternativas que solucionen éste problema.

Se estima que en el 2008 el 99.8 por ciento de las empresas son PYMES, las cuales generan 72% del empleo, eso sin contar con que representan 52% del PIB en el país, según las cifras de la Secretaría de Economía. Sin embargo, el 70% de las PYMES desaparecen en los primeros 5 años de vida, según datos de Microsoft México debido a diversos problemas a los que se enfrentan. Según R Morales menciona en su publicación del 17 de Octubre del 2006 "El economista": "El nivel de mortalidad de las empresas en México es alarmante, se ha ido abatiendo. Sin embargo, en ello debemos ser muy contundentes". Dato que en verdad es importante ya que las PYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional

Diversos problemas son los que enfrentan las PYMES entre ellas: Malos manejos administrativos, falta de financiamiento y liquidez entre otras.

Samuel García menciona en su publicación de Noviembre 2 del 2002 en el periódico Reforma que "uno de los principales problemas adicionales que enfrentan las PYMES, quizás derivado de su elevada dispersión, es la ausencia de estudios de investigación y de trabajo académico puntual sobre su comportamiento, integración y tendencias. Razones por las cuáles el nivel de competencia está por debajo de las grandes empresas."<sup>1</sup>

Lo cual me motivó a estudiar el Expendio de periódicos y revistas Ramos, PYME que a lo largo de varias décadas se ha mantenido en el mercado, Sin embargo, al paso de tiempo se ha visto afectada por la globalización, y por la competencia que surgió con ella.

Tal como señala Dussel Peters, de lo que se trata es de recoger las experiencias de éxito de las pequeñas y medianas empresas, de aprovechar la infraestructura existente, de incorporar las demandas que se han planteado, de revertir la pérdida de oportunidades que la crisis se llevó y de maximizar los recursos que ofrecen las PYMES de cara a la globalización.

A lo largo de varias décadas se ha visto que las grandes empresas han tenido que ser flexibles y adaptar aquellas tendencias que contribuyan en el crecimiento de su organización, una de ellas es la calidad la cual a tenido que adaptarse al crecimiento del mercado así como a la evolución del mismo. La calidad en servicio es el resultado de aquel proceso.

Por lo que en ésta investigación se propone un esquema en el cuál se proporcione a las PYMES una solución que está a las posibilidades de cualquier organización que quiera sobresalir en el mercado: la calidad en servicio.

Una alternativa viable para posicionar un producto o servicio en el mercado.

---

<sup>1</sup> <http://www.economia.gob.mx/?P=7000>

## E. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recopilación de la información se realizó a través de una investigación documental y por medio de las fuentes directas con la prensa.

La investigación documental la realicé en la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración y en la Biblioteca Central, analizando una serie de libros relacionados con los temas de estudio del trabajo.

## INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se realizó en el Expendio de periódicos y revistas, de acuerdo a varias visitas a cada área.

## MARCO DE REFERENCIA

### CAPÍTULO III LA CALIDAD EN SERVICIO EN EL EXPENDIO DE PERIÓDICOS RAMOS

#### 1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

##### A. DATOS GENERALES

Expendio 47 TLALNEPANTLA S.A. DE C.V.  
Domicilio: Calle Popocatepetl No.64  
Colonia San Javier Tlalnepantla , Estado de México  
México C.P. 54030.

El expendio de periódicos Ramos, es una empresa que nació en el año de 1975, fundada por el señor Raúl Ramos R. voceador de tradición.

Expendio de periódicos Ramos es una empresa intermediaria de revista y periódico; comercializando estos productos entre los voceadores.

El servicio que ofrece es la venta de revista y periódico.

##### B. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PERIÓDICO Y REVISTA

De los talleres donde se imprimen las revistas, pasan a las manos de los despachadores que es el primer peldaño para llevar las publicaciones a los lectores. Proveedores

Cuenta con 5 despachos los cuales concentran todas las ediciones de revista y periódico:

Enrique Flores Corchado  
Everardo Flores  
Guillermo Benítez  
Basilio Arredondo  
Gloria González

La mercancía se almacena y se separa por tema, se factura a expendedores, se espera a que entreguen las devoluciones, ya que éste sistema de ventas es a consignación.

La función del expendio es distribuir a voceadores los títulos que adquiera de los diferentes despachos. Del expendio sale todas las madrugadas lo que será exhibido en los puestos de la ciudad. Muchas veces para ahorrar tiempo, un representante del expendio saca directamente los periódicos.<sup>54</sup>

El expendio se abre a las 4:30 de la madrugada. Desde esa hora y hasta las 9 de la mañana se atiende a voceadores, se factura, se carga y abona en cuentas. Todos los días estos voceadores recogen nuevas revistas y periódicos y devuelven las publicaciones no vendidas.

De las nueve a las 12:00 del día se acumula en el expendio todo el material de devoluciones para ser enviado a los editores.

---

<sup>54</sup> Gabriela Aguilar, la prensa en la calle, p.58

**C. MISION**

Distribuir oportunamente periódicos y revistas diariamente, sirviendo a nuestros clientes con cortesía y respeto.

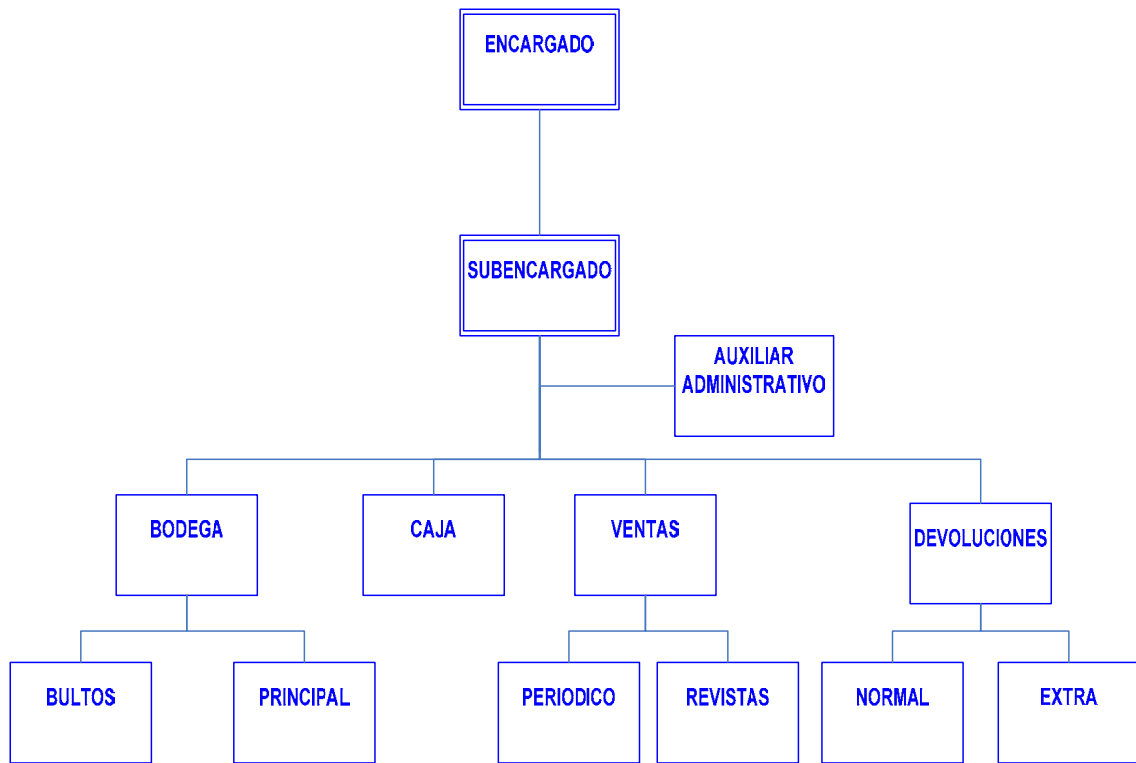
**VISION**

Ser la empresa líder a nivel estatal en la distribución puntual de periódicos y revistas, operando con sistemas tecnológicos competitivos.

**OBJETIVO**

Consolidarse como la mejor empresa en distribución de periódico y revistas.

**D. ORGANIGRAMA DEL EXPENDIO**





## **E. Descripción de actividades generales por áreas**

### **ÁREA DE VENTAS**

El área de ventas se encarga de cobrar las revistas nuevas y de bodega, además de orientar al cliente sobre las existencias y ubicación de revistas.

### **AREA DE DEVOLUCION NORMAL**

El área de devoluciones normales se encarga de recibir los periódicos y revistas anteriores a la última edición, compara entre el físico y el aviso de devolución. Ordenar y separar los periódicos y revistas, además de amarrar bultos para mandarlo a proveedor.

Ingresa al sistema las cantidades recibidas

### **AREA DE DEVOLUCIÓN EXTRA**

El área de devolución extra se encarga de recibir las revistas que el voceador considera necesaria para abonar a su cuenta, compara entre el físico y la nota de devolución extra, además de separar por nombre cada una de los revistas recibidas , para posteriormente integrarlas a la bodega. Ingresa a sistema las cantidades recibidas.

### **CAJA**

El área de caja se encarga de recibir efectivo, abonar en cuenta y venta de tarjetas telefónicas.

### **BODEGA**

Almacena la revista por ediciones, lleva el control de inventarios. La bodega se divide en dos: en principal y bultos.

En la principal están las revistas de exhibición y las cuales no rebasan las 50 revistas por edición , el de bultos se encuentra arriba y están generalmente amarrados, también se encuentran las revistas que rebasan los \$70.00 de costo al público.

## **Funciones que realiza cada elemento de la organización**

### **Encargado**

Supervisión de actividades de personal

Requisición de periódico y revista

Distribución de periódicos en el sistema

Supervisión de reportes diarios (reporte de sobrantes de revista, reporte de faltantes en la distribución de periódicos, arqueo de caja)

Control de saldos

### **Subencargado**

Apoyo a encargado

Sustitución en caso de ausencia del encargado.

Distribución de periódicos en el sistema

Apoyo a áreas que lo requieran

Supervisión de reportes diarios

Autorización de aumentos y rebajos de dotación

### **Bodeguero**

Preparar devoluciones normales a proveedor

Rótulo de anaqueles de exhibición

Ventas de bodega  
Elaboración de requisiciones  
Control de inventarios

**Dependiente de Punto de venta**

Ventas del día  
Reporte de diario de punto de venta  
Revisar los bultos de revistas nuevas  
Ingreso de las revistas al sistema

**Cajero**

Cobro de efectivo  
Venta de tarjetas telefónicas  
Arqueo de caja  
Elaboración de diario de caja

**Avudante general**

Despachar periódico  
Soporte en todas las áreas excepto caja  
Descarga de camiones de periódico  
Entrega de revista por medio de listado

**Competencia directa**

Expendio de periódicos Campos S.A de C.V; ubicada en Naucalpan Estado de México.  
Expendio de periódicos Izcalli

***Proveedores***

Cuenta con 5 despachos los cuales concentran todas las ediciones de revista y periódico, son despachos de las industrias

Enrique Flores Corchado  
Everardo Flores  
Guillermo Benítez  
Basilio Arredondo  
Gloria González

***CLIENTES***

Voceadores

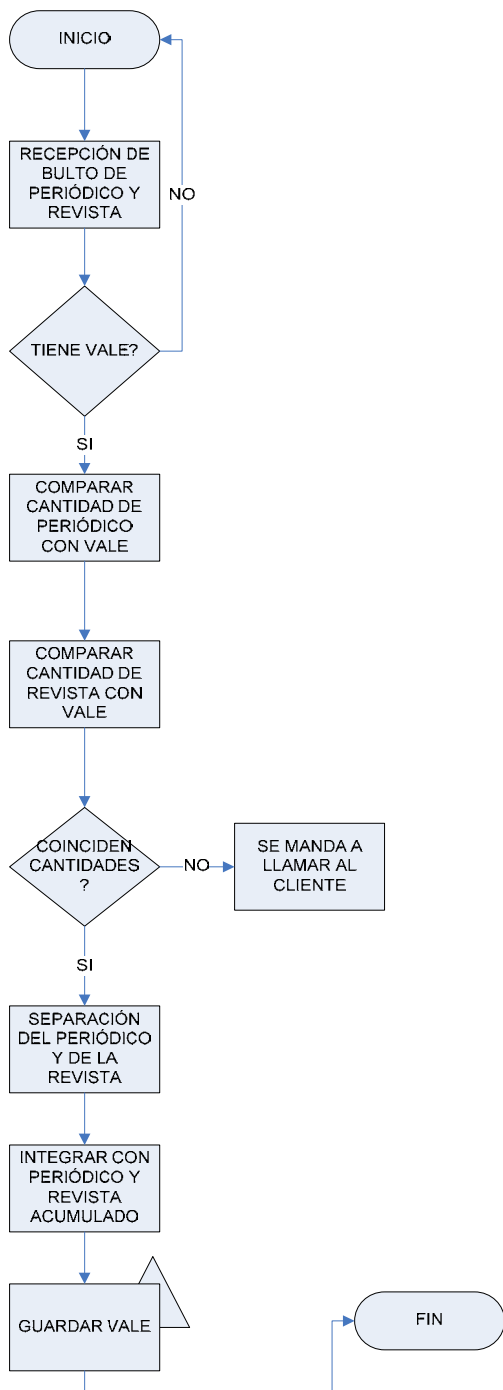
**F. MATRIZ FODA**

<p align="center"><b>Matriz FODA Expendio de periódicos Ramos</b></p>	<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones más grandes del ramo</li> <li>2. Se ha mantenido en el mercado por mas de 40 años.</li> <li>3. Tiene los dos clientes más fuertes de Atizapán y Tlalnepantla y 148 clientes cautivos.</li> <li>4. Tiene la mayor cantidad de clientes con respecto a los de la zona.</li> <li>5. Inventario más extenso de la zona.</li> </ol>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aglomeración en procesos</li> <li>2. Reclamaciones por actitud del personal</li> </ol>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El número de puestos que se concentran en la zona</li> <li>2. Ubicación en la zona centro de Tlalnepantla.</li> <li>3.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención a mayor cantidad de clientes.</li> <li>2. Garantía a clientes sobre disponibilidad de publicaciones.</li> <li>3. Promoción a clientes respecto a ubicación y disponibilidad.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con infraestructura para atender a más clientes.</li> <li>2. Excelente ubicación y comunicación con distintas zonas para la distribución oportuna.</li> </ol>
<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expendios de periódicos Campos e Izcalli</li> <li>2. Periódicos Reforma y metro</li> <li>3. Intermex y Vid</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones adecuadas para atender a mayor cantidad de clientes.</li> <li>2. Mayor extenso en publicaciones conocidas por clientes finales.</li> <li>3. El horario de distribución para poder surtir faltantes.</li> <li>4. sistema que permite devoluciones sobre ventas.</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribución oportuna de personal para atención de clientes.</li> <li>2. Capacitación del personal ante distintas situaciones</li> <li>3. Motivar a clientes respecto a los productos disponibles .</li> <li>4. Optimizar tiempos.</li> </ol>

## G. Diagramas de procedimientos actuales

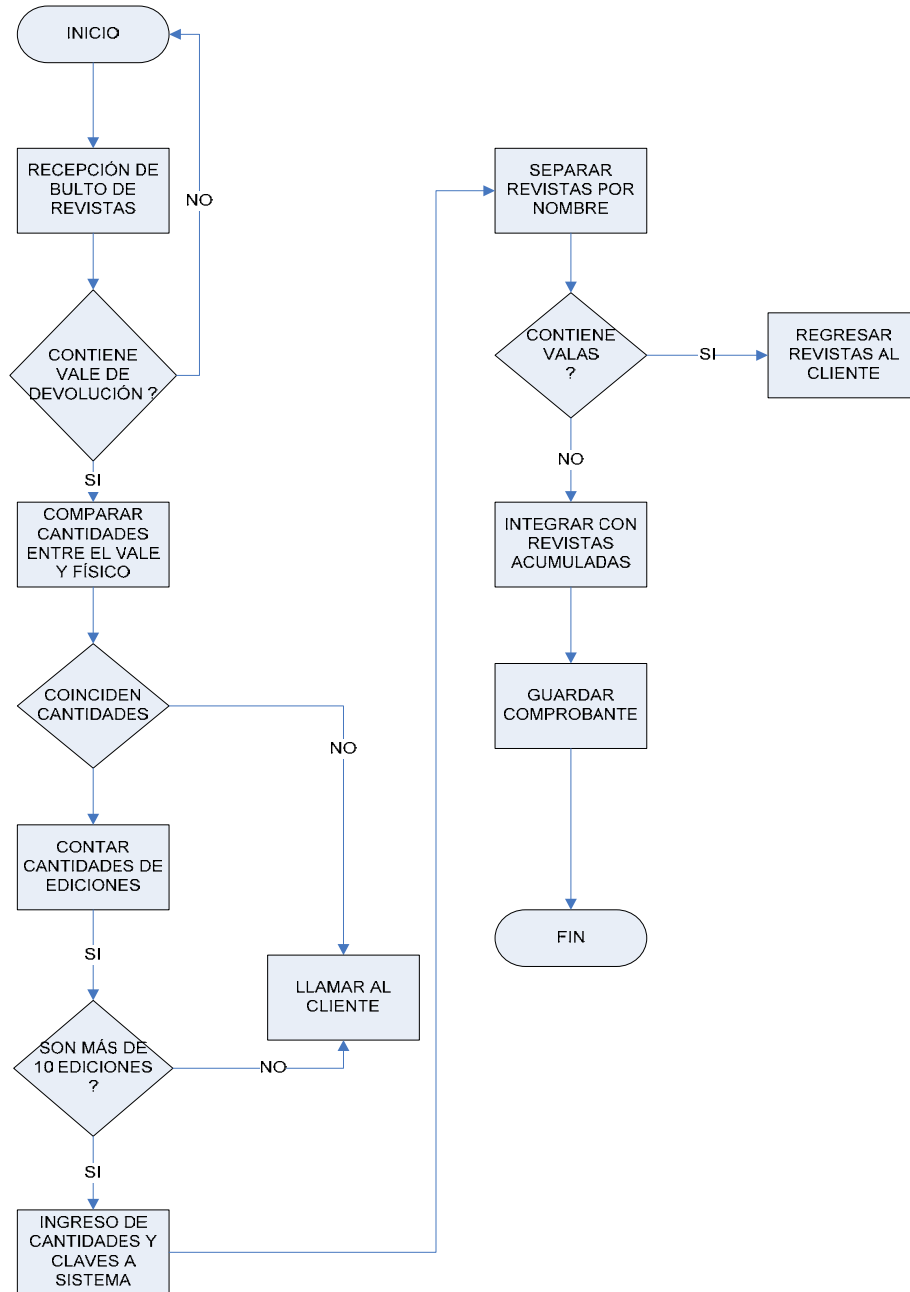
# Devolución normal

## Devoluciones Normales



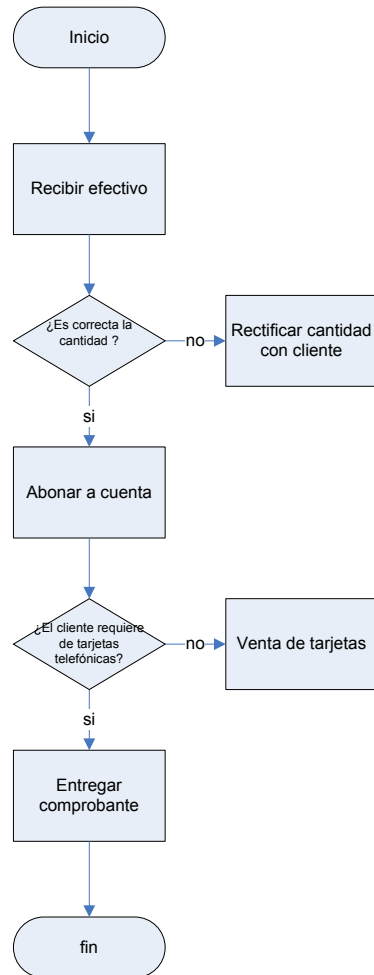
# DEVOLUCION EXTRA

## Devoluciones Extra



# Proceso de cobro

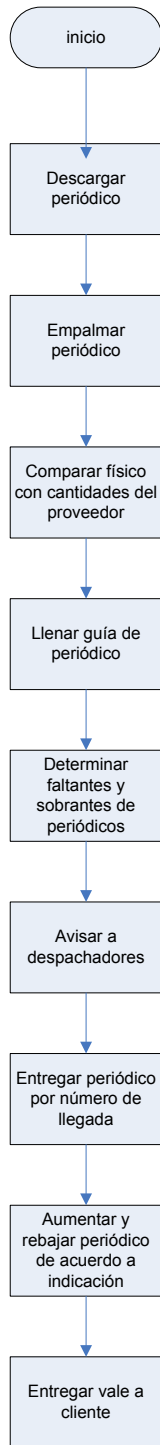
## Caja





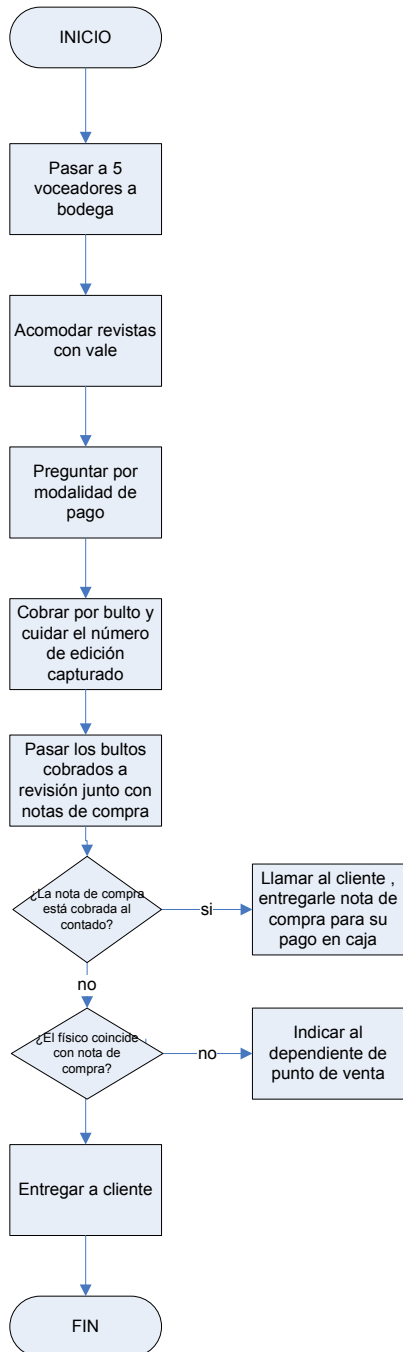
## Entrega de periódico

### Entrega



# PROCESO DE VENTA

## PUNTO DE VENTA



Cabe mencionar que no contaban con diagramas de procedimientos, ya que todo se les enseña sobre la práctica, el personal que más tiempo ha permanecido en la empresa, tiene el deber de enseñarle al personal nuevo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El expendio de periódicos Ramos se ha caracterizado por atender a un gran número de voceadores desde hace años. Sin embargo, en los últimos 5 años se han presentado algunos hechos que han llamado la atención del dueño:

Rotación de Clientes

Incremento del número de quejas

Por consecuencia pérdidas y disminución de utilidades

Por nombrar los más relevantes

En relación a la rotación de clientes, podemos hacer notar que en la década de los 80 y 90, los clientes se caracterizaban por permanecer en la empresa desde que iniciaban hasta que cedían los derechos de los puestos a familiares. Actualmente se han percatado que cerca del 40 % permanecen de medio año a 5 años, posteriormente se incorporan a otro expendio.

Éste dato es relevante debido al número de clientes a los que atendía anteriormente, la cartera de clientes se ha visto afectado y a tenido un impacto relevante en las ventas.

Por igual el número de quejas es significativo; éstas son atendidas por el encargado, así como las escritas depositadas en el buzón de quejas .Las cuales muestran un incremento en los últimos 10 años.

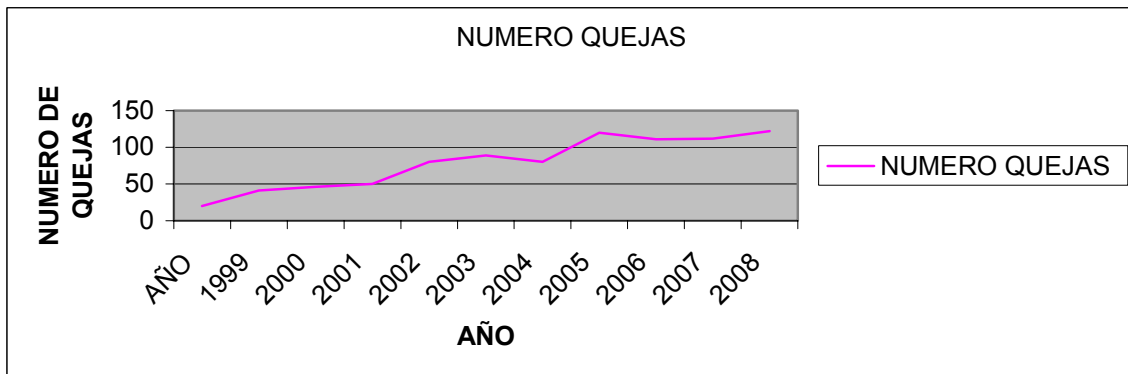
El objetivo de ésta investigación es determinar las causas de éstos problemas y proponer un programa y una serie de acciones correctivas, las cuales deben de ser posibles y alcanzables.

### DESARROLLO DEL PROBLEMA

A continuación tenemos los datos del número de quejas que se han recibido durante 10 años, las cuales se acumularon en el buzón de quejas y archivos correspondientes.

#### Número de quejas escritas

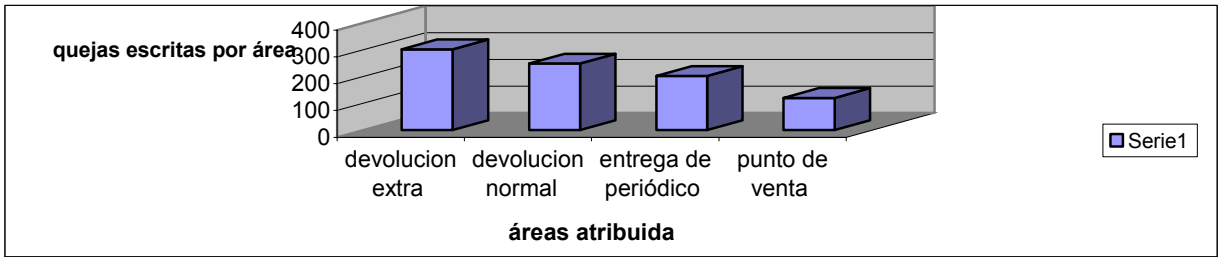
AÑO	NUMERO QUEJAS
1999	20
2000	41
2001	46
2002	50
2003	80
2004	89
2005	80
2006	120
2007	111
2008	112
2009	122



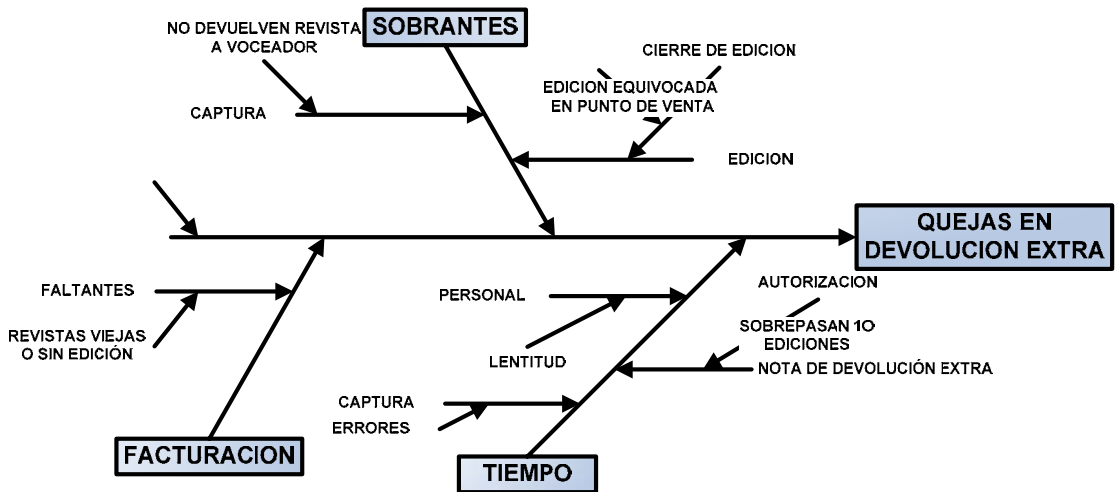
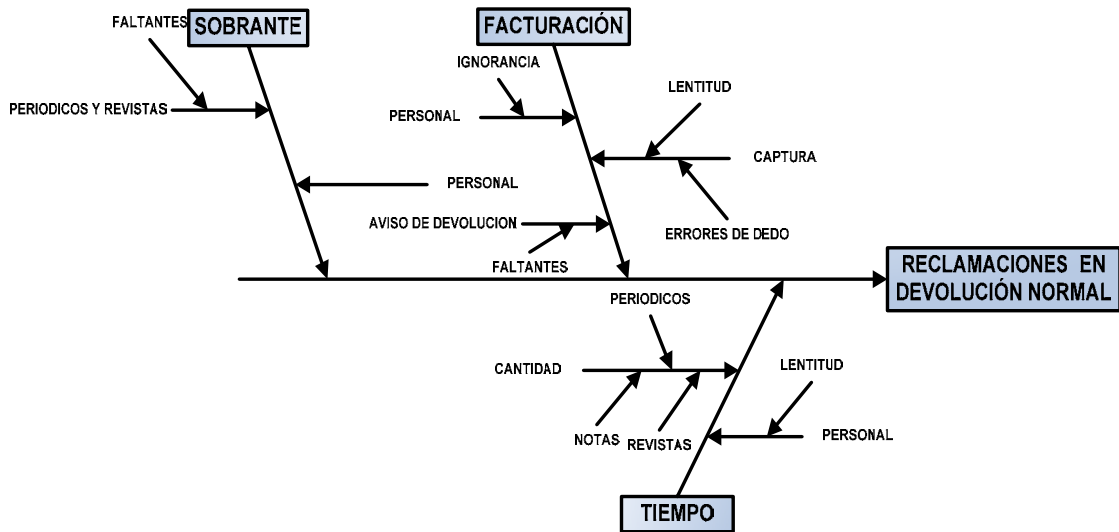
Posteriormente podemos observar las quejas acumuladas en las distintas áreas de la empresa .

#### quejas escritas por área

devolución extra	301
devolución normal	248
entrega de periódico	202
punto de venta	120



Posteriormente analizaremos unos diagramas de causa y efecto basados en las dos áreas con mayor número de quejas



De acuerdo al diagrama propuesto de estrategia de operaciones, modificaremos la misión para enfocar nuestro objetivo.

De acuerdo al diagrama propuesto de estrategia de operaciones, modificaremos la misión para enfocar nuestro objetivo.

## **MODIFICACION DE LA MISIÓN**

### **MISION**

Distribuir oportunamente periódicos y revistas diariamente, sirviendo a nuestros clientes con cortesía y respeto.

### **NUEVA MISIÓN**

Distribuir periódicos y revistas, sirviendo a nuestros clientes con sistemas de calidad eficientes

### **VISION**

Ser la empresa líder a nivel estatal en la distribución puntual de periódicos y revistas, operando con sistemas tecnológicos competitivos.

### **OBJETIVO**

Consolidarse como la mejor empresa en distribución de periódico y revistas.

### **DETERMINACION DE**

### **COSTO DE LA CALIDAD**

#### **A COSTOS POR MATERIALES DE INGRESO**

Considero los costos que son generados por las revistas y periódicos faltantes en los bultos que llegan diariamente, ya que en caso de estar incompletos tenemos que llamar a los despachos, comúnmente los despachos no quieren revisar en su bodega los excedentes, y prefieren actuar de manera negligente. También considero aquellas revistas que llegan maltratadas o después de la hora estimada.

En caso de que respondan de manera positiva, se manda una camioneta y al siguiente día se despacha el faltante; como lo mencionamos anteriormente en caso de periódico ya no tiene caso distribuirlo y se manda devolución a proveedor, en el caso de de la revista se distribuye al siguiente día, por lo que se reduce hasta el 50% la compra del proveedor y se incrementa aproximadamente en un 10% su devolución normal o extra, ya que no son exhibidas puntualmente.

## COSTOS POR MATERIALES DE INGRESO

a) Por lote incompleto

	REVISTAS	REVISTAS	REVISTA	PERIÓDICO	PERIODICO	PERIODICO
SEMANA	FALTANTES	RECUPERADAS	NORECUPERAD	FALTANTE	RECUPERADO	NO RECUPERAL
1	25	20	5	30	0	30
2	30	20	10	40	0	40
3	20	20	0	45	0	45
4	10	4	6	0	0	0
5	5	0	5	10	0	10
			26		0	125

\*Denomino revistas recuperadas aquellas que no fueron recogidas en el despacho y nos avisaron sobre el sobrante

PERIODICO		
NO RECUPERADO	\$	2,821.00
REVISTA		
NO RECUPERADO	\$	520.00
TOTAL	\$	3,341.00

Así se obtiene el primer rubro de los costos por material de ingreso

En la siguiente se muestra el costo por la demora de los camiones en la madrugada, es importante debido a la importancia que tiene la puntualidad en la exhibición de periódico y revista ya que al ser un producto perecedero, su tiempo de "vida" es muy corto.

En la primera tabla se encuentran las horas estimadas en las que llegarán los camiones. En la segunda tabla los porcentajes de revistas y periódicos que contienen los camiones, tomando como el 100 % los camiones que traen completa la dotación.

Debo hacer la siguiente observación: La diferencia en relación a los faltantes de revistas y periódicos en la tabla de la página anterior y la de la página siguiente, se debe a que en la primera tenemos faltantes por descuido del personal y en la tabla de la página siguiente son faltantes por retrasos de las imprentas.



dia	HORA ESTIMADA		HORA REAL		% DOTACION COMPLETA	
	Camión A	Camión B	Camión A	Camión B	Camión A	Camión B
1	05:15	05:20	05:30	06:30	100	80
2	05:15	05:20	05:15	05:30	80	80
3	05:15	05:20	05:24	05:20	50	100
4	05:15	05:20	05:35	05:55	90	60
5	05:15	05:20	05:15	05:55	100	90
6	05:15	05:20	05:50	06:00	80	100
7	05:15	05:20	05:50	06:10	100	90

dia	DISCREPANCIAS		PORCENTAJE FALTANTE	
	Camión A	Camión B	Camión A	Camión B
1	00:15	01:10	0	20
2	00:00	00:10	20	20
3	00:09	00:00	50	0
4	00:20	00:35	10	40
5	00:00	00:35	0	10
6	00:35	00:40	20	0
7	00:35	00:50	0	10
	01:54	04:00	100	100

La siguiente tabla representa las cantidades que no vendieron los voceadores a causa de la imputualidad  
**PRONÓSTICO DE LA CAPTACIÓN DE DEVOLUCIÓN EN FUNCIÓN A LA DEMORA DE LOS CAMIONES**

dia	ESTIMADAS	REALES	INCREMENTO	PORCENTAJE
1	\$ 25,000.00	\$ 22,500.00	-\$ 2,500.00	-\$ 0.10
2	\$ 15,000.00	\$ 17,000.00	\$ 2,000.00	\$ 0.13
3	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	\$ 5,000.00	\$ 0.50
4	\$ 7,000.00	\$ 11,000.00	\$ 4,000.00	\$ 0.57
5	\$ 6,000.00	\$ 8,000.00	\$ 2,000.00	\$ 0.33
6	\$ 6,000.00	\$ 7,000.00	\$ 1,000.00	\$ 0.17
7	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ -	\$ -
			\$ 11,500.00	

Ésta tabla solo se toma como referencia en las siguientes páginas se utilizará

## CALCULO DEL COSTO TOTAL DE LOS COSTOS POR MATERIALES DE INGRESO

FALTANTES POR DESCUIDO DEL PERSONAL	\$ 3,341.00
FALTANTES POR RETRASO DE IMPRENTAS	\$ 11,500.00
	<b>\$ 14,841.00</b>

### **B PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

Se capacita desafortunadamente solo al supervisor del expendió, ya que el dueño considera innecesario capacitar a todo el personal

Puesto encargado

César Cuatecontzi	\$7,000
-------------------	---------

Mensuales

El "programa" de capacitación como ellos lo denominan consiste en un curso al que asisten los encargados de cada expendio, regularmente se realiza cada mes.

### **C GARANTIA**

Son las erogaciones por concepto de devoluciones, se generan por dos causas :

El cliente no haya vendido la mercancía debido a la inestabilidad de las ventas.

El cliente no haya vendido debido a la impuntualidad de los camiones.

Procedimiento :

Se calculan las devoluciones totales por mes

De total obtenido se calcula el factor de ventas que tiene regularmente esas devoluciones, ya que después de la devolución la revista se separa y posteriormente e pasa a bodega, se vuelve a acomodar en los anaqueles, de acuerdo a un análisis de las ventas de bodega se determinó el 40 % , la diferencia nos dará como resultado el costo de no vender, costo que integro al rubro de garantías ,posiblemente en caso de haber sido exhibidas con anticipación el inventario tendría otra rotación. A la cantidad obtenida sumamos aquellos sueldos que intervinieron de manera directa o indirecta en la captura y distribución de la devolución.

Ya que después de capturarla, tenemos que acomodarla en bodega, y registrarla.

tomando en cuenta la tabla de devoluciones mencionada con anterioridad

dia	ESTIMADAS	REALES	INCREMENTO	PORCENTAJE
1	\$ 25,000.00	\$ 22,500.00	-\$ 2,500.00	-\$ 0.10
2	\$ 15,000.00	\$ 17,000.00	\$ 2,000.00	\$ 0.13
3	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	\$ 5,000.00	\$ 0.50
4	\$ 7,000.00	\$ 11,000.00	\$ 4,000.00	\$ 0.57
5	\$ 6,000.00	\$ 8,000.00	\$ 2,000.00	\$ 0.33
6	\$ 6,000.00	\$ 7,000.00	\$ 1,000.00	\$ 0.17
7	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ -	\$ -
			\$ 11,500.00	

DEVOLUCIONES POR SEMANA

dia	REALES
1	\$ 22,500.00
2	\$ 17,000.00
3	\$ 15,000.00
4	\$ 11,000.00
5	\$ 8,000.00
6	\$ 7,000.00
7	\$ 7,000.00
	\$ 87,500.00

DE LOS \$87,500.00 , \$11,500 SE GENERARON POR EL LA DEMORA DE LOS CAMIONES

los salarios del personal que intervienen en el proceso son los siguientes

	directo	indirecto	
ayudante general	800		
ayudante general	800		
ayudante general		250	
ayudante general		250	
encargado		300	
	<u>1600</u>	<u>800</u>	<u>2400</u>

CÁLCULO DE COSTO DE GARANTÍA

DEVOLUCIONES POR SEMANA	\$ 87,500.00	
PORCENTAJE DE VENTAS	0.4	
TOTAL NETO DEVOLUCIONES	<u>35000</u> A	
		TOTAL COSTO DE GARANTÍA
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	\$ 1,600.00	35000 A
SUELDOS Y SALARIOS INDIRECTOS	\$ 800.00	2400 B
	<u>\$ 2,400.00</u> B	<u>\$ 37,400.00</u>

#### D PLANEACIÓN DEL PROCESO

Se toma como referencia la parte proporcional que ocupa el encargado, segundo y supervisor de operaciones en la planeación de las actividades estratégicas del negocio

Encargado	400
Subencargado	350
Supervisor de operaciones	200
<b>Total</b>	<b>\$950.00</b>

#### E DESPERDICIO

Para el cálculo del desperdicio tomé en cuenta las revistas que los clientes metieron a devolución y por descuido los empleados las pagaron con el número de la edición requerida (valas) ; las revistas al no ser de la edición correspondiente, pasan a formar parte del desperdicio de la organización.

En la siguiente tabla se encuentra el cálculo de las valas encontradas en las devoluciones

#### CANTIDADES CAPTADAS EN DEVOLUCION

dia	REALES	CANTIDAD VALAS	PORCENTAJE
1	\$ 22,500.00	\$ 675.00	\$ 0.03
2	\$ 17,000.00	\$ 340.000	\$ 0.02
3	\$ 15,000.00	\$ 1,050.00	\$ 0.07
4	\$ 11,000.00	\$ 330.000	\$ 0.03
5	\$ 8,000.00	\$ 400.00	\$ 0.05
6	\$ 7,000.00	\$ 630.000	\$ 0.09
7	\$ 7,000.00	\$ 560.00	\$ 0.08
		<b>\$ 3,985.00</b>	

#### REPETICIÓN DE ACTIVIDADES

En éste rubro considero aquellas áreas que dejan sin empleado por ir a descargar el camión, por suplir a un compañero que faltó, por despachar el periódico.

Por lo que solo consideré aquellas ventas que se hubieran realizado si el dependiente estuviera en su lugar así como el bodeguero.

día	venta no hecha
1	\$ 300.00
2	\$ 400.00
3	\$ 400.00
4	\$ 500.00
5	\$ 500.00
6	\$ 600.00
7	\$ 400.00
	<b>\$ 3,100.00</b>

se calculó de acuerdo a los clientes que necesitaban hacer alguna compra en el momento en que dejaron sus puestos para que ayuden en los lugares en los que había aglomeración, preguntándoles las ediciones de las revistas que llevarían.

#### **QUEJAS**

Calculé el costo de las quejas de acuerdo a las revistas y periódicos que dejaron por enojo; aquellas revistas que no se pudieron llevar por que no las encontraron en los anaqueles.

día	ventas no hechas por enojo del cliente	faltantes de revista
1	\$ 400.00	\$ 1,500.00
2	\$ 500.00	\$ 750.00
3	\$ 500.00	\$ 251.00
4	\$ 600.00	\$ 200.00
5	\$ 500.00	\$ 1,441.00
6	\$ 500.00	\$ 1,557.00
7	\$ 700.00	\$ 600.00
	<b>\$ 3,700.00</b>	<b>\$ 6,299.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 9,999.00</b>

**PROSEGUIRÉ CON LA INTEGRACIÓN DE LOS COSTOS GENERADOS**

**COSTOS DE LA CALIDAD**  
Generados por semana

<b>A</b>	<b>COSTOS POR MATERIALES DE INGRESO</b>		<b>\$ 14,841.00</b>
	Devolución a proveedor por excedentes generados por las devoluciones extras.	\$ 14,841.00	
<b>B</b>	<b>CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>		<b>\$ 7,000.00</b>
	Programa de capacitación	\$ 7,000.00	
<b>C</b>	<b>GARANTIA</b>		<b>\$ 37,400.00</b>
	Captación de devoluciones extras		
	Captación de devoluciones normales		
<b>D</b>	<b>PLANEACION DE PROCESO</b>		<b>\$ 950.00</b>
	Tiempo de operación en devoluciones		
<b>E</b>	<b>DESPERDICIO</b>		<b>\$ 3,985.00</b>
	Aquellas valas que se le pasa al que capta devoluciones	\$ 5,000.00	
<b>F</b>	<b>LABORATORIO DE CALIDAD</b>		<b>\$ -</b>
<b>G</b>	<b>REPETICIÓN DE LABORES</b>		<b>\$ 4,100.00</b>
	Duplicación de actividades		
<b>H</b>	<b>QUEJAS</b>		<b>\$ 9,999.00</b>
	Aquellas inconformidades por la mala actuacion de empleados		
			<b>\$ 78,275.00</b>

<b>CÁLCULO DE LOS COSTOS DE PREVENCIÓN</b>					
capacitación e inspección					
SUMA DE	A	B	D	F	
	14841	7000	950	0	
<b>TOTAL</b>	<b>22791</b>				
<b>COSTO DE FRACASOS EXTERNOS</b>					
SUMA DE	C	H			
	37400	9999	47399		
<b>COSTO DE FRACASOS INTERNOS</b>			<b>SUMA DE</b>	<b>E+G</b>	
			<b>8085</b>		

Ya que calculamos los costos invisibles (denominados invisibles, debido a que pasan desapercibidos ante las empresa) proseguiremos a la resolución de los costo de fracasos externos e internos

**Nota:**

La utilidad neta que obtiene el expendió es del 30% sobre las ventas

Actualmente el promedio de las ventas es de \$800,000

COMPARACIÓN ENTE LOS COSTOS INVISIBLES Y LA UTILIDAD

VENTAS SEMANALES	\$	5,000,000.00
PORCENTAJE DE UTILIDAD NETA	\$	0.09
UTILIDAD NETA	\$	<b>450,000.00</b>

COSTO DE FRACASOS EXTERNOS	\$	47,399.00
PROPORCION EN RELACION ALA UTILIDAD		<b>11%</b>

COSTO DE FRACASOS INTERNOS	\$	8,085.00
PROPORCIÓN EN RELACIÓN A LA UTILIDAD		<b>2%</b>

COSTO DE PREVENCIÓN	\$	27,075.00
PROPORCIÓN EN RELACIÓN A LA UTILIDAD		<b>6%</b>

Podemos observar que los costos por fallas externas representan el 11% en relación a la utilidad , que son las quejas y captación de devoluciones. Esto nos ayudará a establecer un curso de acción apropiado para cada área. el análisis de los costos de calidad nos refleja un impacto inminente en las utilidades de la empresa , es necesario tomar acciones correctivas y preventivas.

### **3. PROPUESTA**

#### **ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS**

Es indispensable elaborar una serie de políticas que conllevarán a encausar nuestro objetivo las cuales se mostrarán al voceador para evitar molestias.

#### POLITICAS DE DEVOLUCIONES NORMALES

1. No se recibirán devoluciones sin sus respectivos avisos de devolución.
2. No se tomarán en cuenta las cantidades que estén tachadas o rebasen la compra.
3. Separar los suplementos que contengan los periódicos.
4. No se admitirán revistas y periódicos distintos a los que menciona el aviso de devolución , eso incluye nombre y número de edición.
5. No se admitirán cantidades mayores al 10 % de compra en caso de tener aviso de restricción de compra.
6. La revista que no fue aceptada por el sistema será colocada en un contenedor ubicado en la misma área.

#### POLITICAS DE DEVOLUCIONES EXTRAS

1. No se admitirán devoluciones que contengan más de 10 ediciones por día.
2. El día martes no se recibirán devoluciones extras.
3. Los formatos de devolución extra deberán contener cinta yurex en las cantidades.
4. No se reciben ediciones atrasadas sólo vigentes.
5. Se recibirán las devoluciones de acuerdo al número de llegada del cliente.
6. No se recibirán devoluciones con formato diferente a la devolución extra.
7. La revista que no fue aceptada por el sistema será colocada en un contenedor ubicado en la misma área.
8. No debe haber ninguna revista fuera del contenedor

#### POLÍTICAS DEL AREA DE ENTREGA DE PERIÓDICOS

1. Se despachará de acuerdo al orden de llegada.
2. No se darán aumentos ni rebajos sin la autorización del encargado o subencargado
3. se dará el periódico empalmado al cliente
4. no se venderán periódicos al público en general.
5. se empezará a despachar en el momento en que el encargado indique.

#### POLITICAS DE PUNTO DE VENTA

1. Se atenderán de acuerdo al orden de llegada.
2. Se orientará al cliente sobre existencias en bodega.
3. Toda revista deberá salir con nota de compra.



#### POLITICA EN CAJA

1. Todo abono deberá ser respaldado con un comprobante
2. el cajero no deberá hacer redondeos.

#### POLITICAS GENERALES

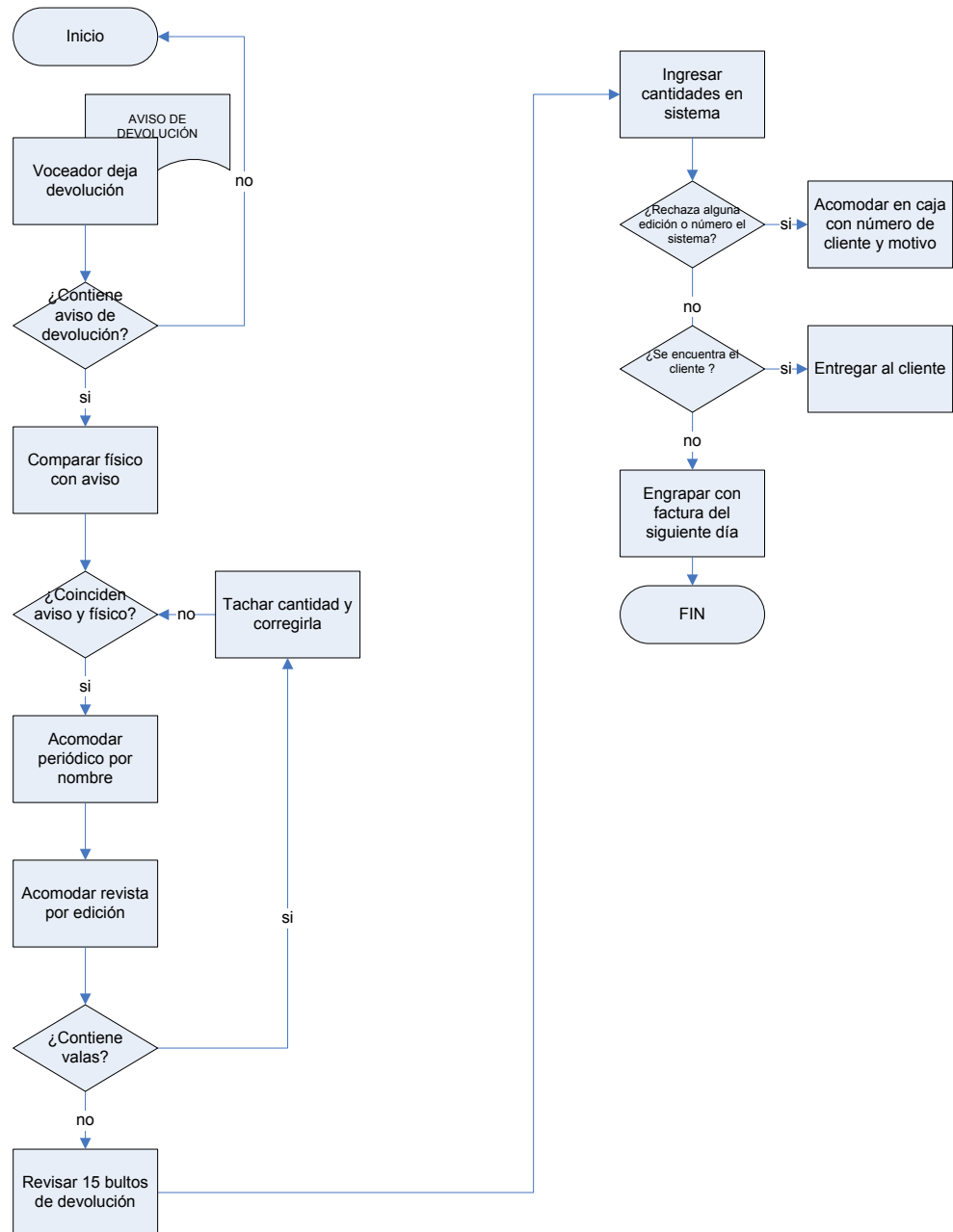
1. EL CLIENTE DEBE SER ATENDIDO CON CORTESÍA Y RESPETO
2. TODO CONFLICTO DEBERÁ SER ATENDIDO POR EL ENCARGADO O SUPERVISOR.

#### **DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS NUEVOS**

Propongo la corrección y adecuación de los diagramas de procedimientos, con el objetivo de que sean eficientes y logren el objetivo de incrementar la calidad en los procesos.

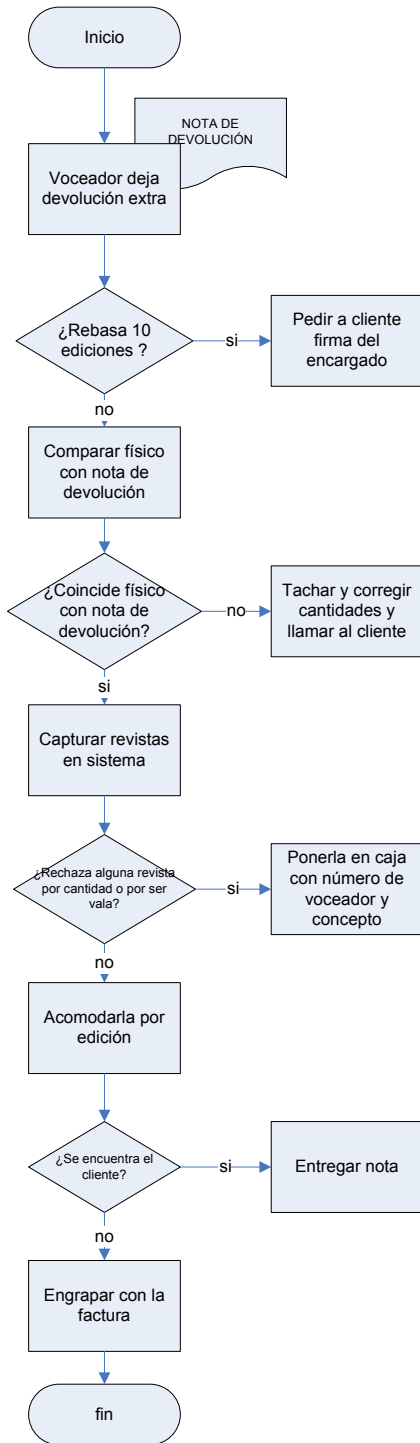
# DIAGRAMA CORREGIDO

## DEVOLUCIONES NORMALES



# Devoluciones

## Devolución Extra



## ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Se ha modificado la misión, la cual deberá ser cambiada en los manuales de bienvenida del nuevo personal, y hacerlo saber al nuevo personal.

Colocar las políticas que van dirigidas a los voceadores en un lugar visible y a computadora.

Lograr la distribución oportuna de clientes en el expendio con la finalidad de evitar la aglomeración en distintos puntos y asimismo lograr que el cliente sea atendido con rapidez.

El encargado hará una evaluación de las capacidades de cada empleado, y lo colocará de acuerdo a las mismas en los distintos puntos del expendio. Con ello lograremos disminuir las quejas en relación a la lentitud.

No se debe dar por hecho que el cliente esté enterado de las nuevas normas y políticas del expendio se deberá colocar en las distintas áreas del expendio; además de colocar y retirar avisos en las facturas de los clientes así como retirarlos cuando éstos ya no estén vigentes.

Como hallazgo en ésta investigación sugerimos al encargado del expendio , que se capacite al personal , con el objetivo de lograr un sistema homogéneo que soporte y apoye los objetivos planteados y lograr finalmente una cultura organizacional.

## V. CONCLUSIONES

Sin duda alguna la Calidad en Servicio ha modificado la vida de las Organizaciones. Anteriormente las estrategias que utilizaban, se elaboraban de acuerdo al giro que tenían, se concretaban con vender, prestar un servicio o fabricar. Quizás debido a la situación económica que vivían en ese entonces y también por el mercado lograban su objetivo.

Con el paso del tiempo se segmentó más el mercado, la globalización y la situación económica se agravó, por lo que las estrategias se han modificado y me hacen reflexionar sobre la importancia de las nuevas tendencias que existen.

Desafortunadamente muchos negocios piensan que no es necesario implementar nuevos sistemas, no se han dado cuenta que los costos de calidad o invisibles incrementan logarímicamente y que en algún momento estarán ante una decisión: cerrar o cambiar, desafortunadamente la segunda opción en la mayoría de los casos no es viable, debido a los pasivos que manejan.

Me da tristeza que una gran parte de los negocios que fueron fundados por personas con un sueño, terminen cerrando sus negocios, por diversas causas. También me da tristeza que no se ha podido difundir en las PYMES éste tipo de estrategias que sin duda ayudarían a llevar a flote y resistir la tempestad que ahora viven.

La Calidad no cuesta mucho en comparación a lo que perdemos si pasamos a ser parte del grueso de negocios que nacen y mueren diariamente.

Podemos observar a las franquicias que sin duda son una muestra de diferenciación, con sus operaciones y productos distintivos, la mayoría empezó como una buena idea y terminó siendo un gran negocio, y teniendo en cuenta que la mayoría inició con un capital muy limitado y bastante modesto, pero debido a la insistencia y corazón de sus propietarios lograron un sueño.

La Calidad en servicio no sólo será enfocada a las empresas del ramo, sino a todos los sectores que pretendan crecer como lo marqué al inicio de la tesis, se comprobó con ésta práctica que la calidad en servicio va más allá de una sonrisa y buena atención, va más allá de un producto bien elaborado y estandarizado, va más allá de un gerente conservador y autoritario. Conseguiré que todos los elementos de la organización sean partícipes y pieza clave del éxito de la empresa, logrará que los empleados puedan ser asesores ante el cliente, que se sientan orgullosos de su trabajo.

Así sea la venta de un auto, una casa, un periódico o revista, reparación en calzado, plomería, más la Calidad en Servicio será igual a un producto adecuado al cliente, sólo es cuestión de que las organizaciones se decidan y sobre todo sean proactivos y no reactivos.

La proactividad nos da una ventaja ante la competencia, la reactividad generalmente nos limita a tomar decisiones apresuradas y mal elaboradas.

Mi hipótesis al inicio del trabajo establecía si la integración de la Calidad en servicio en el área de operaciones permitiría establecer una diferenciación en relación a la competencia, y puedo concluir en qué es verdad, que incluir la calidad en servicio en la estrategia es importante, a diferencia de la competencia que ha seguido implementando los mismos métodos y objetivos, ya que ellos como muchos negocios piensan en producir dinero por medio de los productos y servicios pero no han reflexionado en el cómo hacerlo.

El plantear una estrategia nos diferenciará de la competencia, y será parte de la imagen del negocio ante los clientes.

# ANEXOS

NOTA DE ENTREGA

UEVPMAC EXPENDIO: 47

EXPENDIO 47 TLALNEPANTLA S.A. DE C.V.

CALLE POPOCATEPETL No. 64 COL. SAN

JAVIER TLALNEPANTLA, ESTADO DE

Tel: 5565-3230 RFC.:ECS970317E59

MEXICO C.P. 54030

FOLIO: 247505 Hora : 12:04:53

ESTA NOTA NO ES UN COMPROBANTE FISCAL

Sábado, 23 de Enero de 2010 12:04:53

Cte.: 297-C PAREDES HERNANDEZ

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Periódico

15	<del>GRAFICO</del>	2.13	15	3	31.95
3	<del>IMP SAB</del>	2.13	3	0	6.39
3	<del>OVA SAB</del>	4.97	3	1	14.91
8	<del>EST SAB</del>	4.97	8	2	39.76
12	<del>PRE SAB</del>	5.04	12	1	60.49
10	<del>UNI SAB</del>	7.10	10	1	71.00
9	<del>REC SAB</del>	7.10	9	0	63.90
8	<del>JOR SAB</del>	7.10	8	4	56.80
3	<del>MIL SAB</del>	7.10	3	1	21.30
3	<del>EXC SAB</del>	8.52	3	0	25.56
Total de Periódico					392.06

Aumentos y Rebajos

-1	<del>IMP VIE</del>	5	2.13	-2.13	
-1	<del>OVA VIE</del>	5	4.97	-4.97	
-1	<del>EST VIE</del>	5	4.97	-4.97	
-3	<del>JOR VIE</del>	5	7.10	-21.30	
-3	<del>EXC VIE</del>	5	8.52	-25.56	
Total de Aumentos y Rebajos					-58.93

Venta de Mostrador o Bodega

1	<del>HIST SEMANAL</del>	170	6.39	6.39	
1	<del>NOTAS PARA T</del>	219	12.78	12.78	
2	<del>MEJ DE LA LE</del>	85	14.20	28.40	
1	<del>CLUB NINTEND</del>	1901	19.17	19.17	
4	<del>CONEXION MAN</del>	208	21.30	85.20	
Total de Venta de Mostrador o					151.94

Total Cuenta del Día \$485.07

CUATROCIENTOS OCHENTA Y CINCO PESOS

07/100 M.N.

+Saldo Ayer 5,224.79

-Dinero Ayer 330.00

-Dev. Extra 0.00

-Dev. Normal 76.82

= Saldo Hoy 5,303.04

297,36,9.29P,18.59R...24750523

12010A-09

AVISO AVISO AVISO

NOTA DE ENTREGA

UEVPMAC EXPENDIO: 47

EXPENDIO 47 TLALNEPANTLA S.A. DE C.V.

CALLE POPOCATEPETL No. 64 COL. SAN

JAVIER TLALNEPANTLA, ESTADO DE

Tel: 5565-3230 RFC.:ECS970317E59

MEXICO C.P. 54030

FOLIO: 247505 Hora : 12:04:53

ESTA NOTA NO ES UN COMPROBANTE FISCAL

Sábado, 23 de Enero de 2010 12:04:53

Cte.: 297-C PAREDES HERNANDEZ

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Periódico

15 <del>GRAFICO</del>	2.13	15	3	31.95
3 <del>IMP SAB</del>	2.13	3	0	6.39
3 <del>OVA SAB</del>	4.97	3	1	14.91
8 <del>EST SAB</del>	4.97	8	2	39.76
12 <del>PRE SAB</del>	5.04	12	1	60.49
10 <del>UNI SAB</del>	7.10	10	1	71.00
9 <del>REC SAB</del>	7.10	9	0	63.90
8 <del>JOR SAB</del>	7.10	8	4	56.80
3 <del>MIL SAB</del>	7.10	3	1	21.30
3 <del>EXC SAB</del>	8.52	3	0	25.56
Total de Periódico				392.06

Aumentos y Rebajos

-1 <del>IMP VIE</del>	5	2.13	-2.13
-1 <del>OVA VIE</del>	5	4.97	-4.97
-1 <del>EST VIE</del>	5	4.97	-4.97
-3 <del>JOR VIE</del>	5	7.10	-21.30
-3 <del>EXC VIE</del>	5	8.52	-25.56
Total de Aumentos y Rebajos			-58.93

Venta de Mostrador o Bodega

1 HIST SEMANAL 170	6.39	6.39
1 NOTAS PARA T 219	12.78	12.78
2 MEJ DE LA LE 85	14.20	28.40
1 CLUB NINTEND 1901	19.17	19.17
4 CONEXION MAN 208	21.30	85.20
Total de Venta de Mostrador o		151.94

Total Cuenta del Día \$485.07

CUATROCIENTOS OCHENTA Y CINCO PESOS

07/100 M.N.

+Saldo Ayer 5,224.79

-Dinero Ayer 330.00

-Dev. Extra 0.00

-Dev. Normal 76.82

= Saldo Hoy 5,303.04

297,36,9.29P,18.59R...24750523

12010A-09

AVISO AVISO AVISO





### NOTA DE DEVOLUCIÓN DE REVISTA EXTRA

FOPD 04-01

FECHA DE RECEPCION: \_\_\_\_\_

EXPENDIO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE VALE:	NUMERO
-----------------	--------

	CANTIDAD		NOMBRE DE LA REVISTA	NUMERO EDICIÓN	PRECIO PUB.	IMPORTE
	LETRA	NÚMERO				
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
<b>Total X 0.71</b>						

AUTORIZÓ

RECIBIÓ

CAPTURÓ

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma



### NOTA DE DEVOLUCION DE REVISTA EXTRA

FOPD 04-01

FECHA DE RECEPCION: \_\_\_\_\_

EXPENDIO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE VALE:	NUMERO
-----------------	--------

	CANTIDAD		NOMBRE DE LA REVISTA	NUMERO EDICIÓN	PRECIO PUB.	IMPORTE
	LETRA	NÚMERO				
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
<b>Total X 0.71</b>						

AUTORIZÓ

RECIBIÓ

CAPTURÓ

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

---

## BIBLIOGRAFIA

- MÉNDEZ Morales José Silvestre, Problemas económicos de México, Mc Graw Hill, México 1998.
- PETER Michael, Estrategia competitiva,CECSA, México 2004.
- WEIHRCH Heinz, The tows matriz a tool for situational analy log rang planning, vol, United States 1982
- MINTZBERG Henry, El proceso estratégico, Prentice Hall , México 1997
- DOUGLAS Hoffman, Fundamentos de marketing de servicios, Thompson, México 2002.
- ARANZA DE LA GARZA Juan , Dirección por servicio , Mc Graw Hill , México 1991.
- ALBRACHT Kart, La revolución del servicio, Legis, Colombia 1991.
- LARREA Pedro, Calidad en servicio , editorial Diaz de Santos, España, Madrid 1991.
- CANTÚ, Humberto , Desarrollo de una cultura de calidad, Mc Graw Hill , México ,D.F. 2001.
- Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración , México 2002.
- COLUNGA Dávila y Saldierna Gómez , los costos de la calidad, Editorial Panorama , México 1994.
- DENTON Keith , Calidad en el servicio a los costos, editorial Diaz de Santos , MADRID ,1991
- GRYNA Frank , Método Juran , Mc Graw Hill , Máxico 2007.
- MONTAUDON Cinthia, Historia de la Calidad Mundial, editorial Lupus Inquisidor, México 2004.
- Universidad Tecnologica De Mexico, Administración I, EDICIONES universidad Tecnológica de México , S.C. 1999