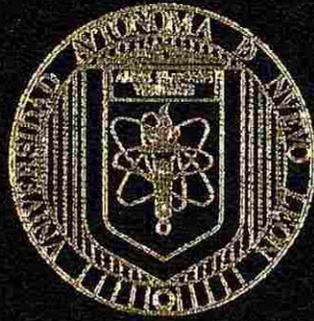


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



PROYECTO DE INVESTIGACION

“Transportes Jaca, calidad en el servicio de entrega
de mercancías”

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

DALIA MARLEN CANTU TRIGUEROS

ASESOR: GIL HERNANDEZ ARELLANO

MONTERREY, N. L. MEXICO 2006

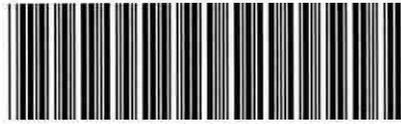
TM

Z720

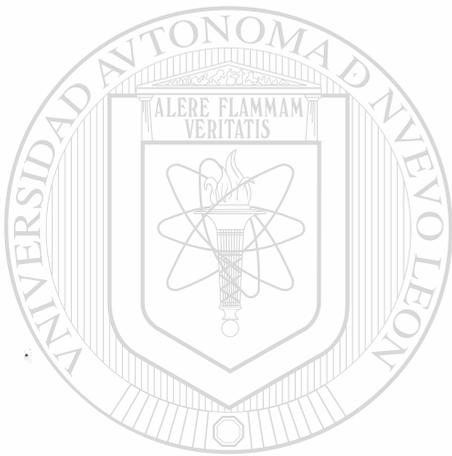
FPS

2006

.C35



1020154697



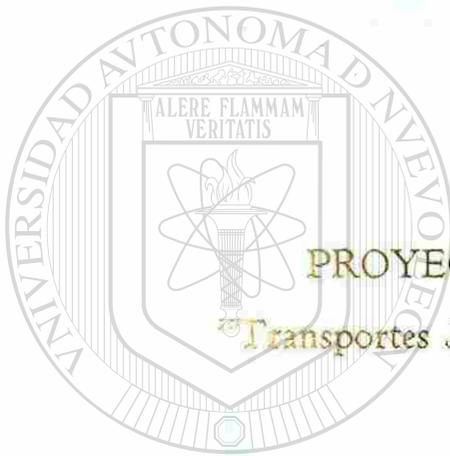
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



PROYECTO DE INVESTIGACION

"Transportes Jaca, calidad en el servicio de entrega
de mercancías"

TESIS:

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

DALIA MARLEN CANTU TRIGUEROS

ASESOR: GIL HERNANDEZ ARELLANO

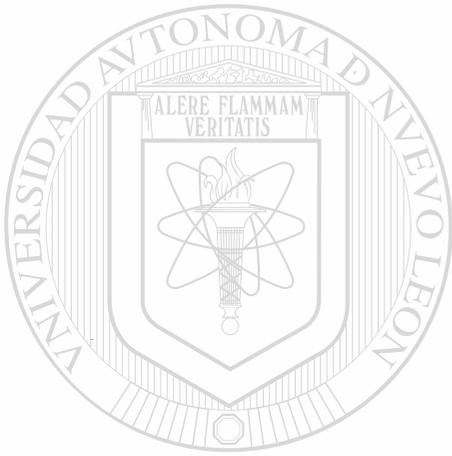
MONTERREY, N. L. MEXICO 2006

1021279



FONDO
TESIS

TM
Z 7201
FPs
2006
.C35



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

26-IV-07
M. J. J.

INDICE

Introducción	2
Justificación	4
Propósito del Proyecto	5
Hipótesis	6
Alcance	8
Marco Teórico	9
Instrumentación e indicadores	11
Escala de medición	13
Elementos de diseño del cuestionario	14
Instrumento de medición	16
Esquema del proceso de transportación de mercancías	17
Descripción del proceso de transportación de mercancías	18
Desarrollo del Método de Investigación	21
Objetivo General	
▶ Objetivos particulares	22
Hallazgos sobresalientes:	
▶ Tipos y perfil del operador	24
Factores analizados en la empresa transportista	26
Elementos que complementan el proceso	35
Análisis de resultados	36
Propuesta	38
Conclusiones	40
Glosario	41
Recomendaciones	43
Bibliografía	49
Anexos	50

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCIÓN

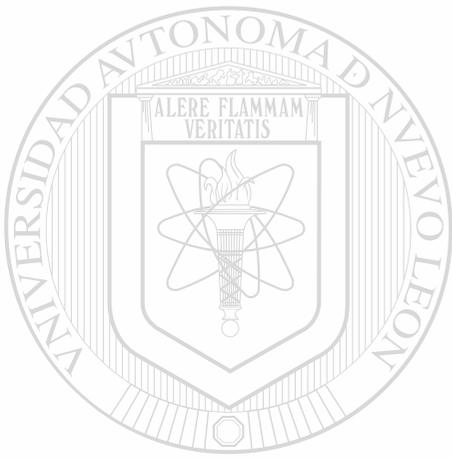
Transportes Jaca es una empresa dedicada al Servicio Público Federal de Transporte de Carga, es la segunda generación de una empresa familiar; la cual cuenta en la actualidad con un contrato exclusivo con la empresa Productos y Aleaciones Químicas, S.A de C. V.

Transportes Jaca se dedica a la transportación local y foránea de productos derivados del petróleo clasificados ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes como clase 3: Materiales, residuos, remanentes, desechos peligrosos correspondiente al No. 1866 (Resina, petróleo y sus derivados) de la guía de Seguridad 127.

En la actualidad las empresas dedicadas al giro de transporte de carga se encuentran pasando por una etapa de supervivencia, en donde se define explícitamente que los transportistas requieren lograr un servicio competitivo y de calidad, para así poder mantener el prestigio ante sus principales competidores.

Esta empresa transportista se encuentra preocupada por seguir contando con la exclusividad de la compañía que solicita actualmente sus servicios de auto transporte de carga, así como poder brindar conjuntamente **servicios oportunos** a las demás empresas solicitantes; elevando sus niveles de actuación en todos sus contenidos y ámbitos para que **produzca un servicio competitivo y de calidad, logrando por consecuencia una productividad generalizada** optimizando los

recursos, la disminución de gastos de viaje, de la misma manera en que se busca la vinculación cuantitativa y cualitativa de las acciones de la compañía **con las expectativas y la satisfacción de los clientes**, así como definir correctamente las funciones y procesos a través de los cuales se permite optimizar el servicio de transportación de mercancías.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto pretende dar un panorama de las áreas de oportunidad de la empresa transportista Transportes Jaca, para mejorar la calidad total en el servicio de entrega de mercancías, ya que en la actualidad todas las empresas en general así como las dedicadas al transporte de carga se encuentran pasando por un período de supervivencia y de extrema competencia, en donde se puede destacar que las empresas que lleguen a ser más competitivas estarán dentro de las empresas que mantendrán su prestigio ante los clientes y lograrán sobrevivir a los diferentes factores que les impiden dar un buen servicio..

Se analizará cada uno de los pasos del proceso de transportación para la entrega de mercancías ya que por medio de diferentes instrumentos de medición, se presentará un plan de mejora enfocado a la optimización de los recursos con miras

a elevar la calidad total en el servicio de entrega de mercancías, para así satisfacer las necesidades de los clientes.

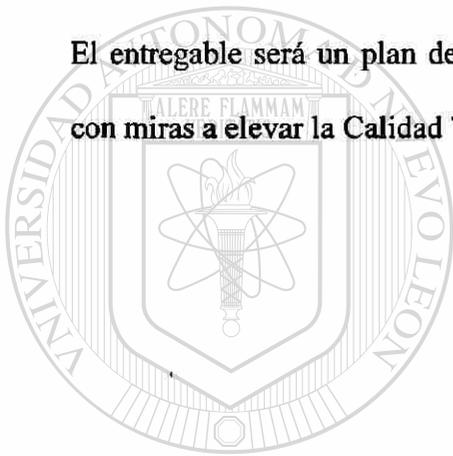
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Este proyecto de investigación podrá ser utilizado como una base para todas aquellas personas ó empresas que pretendan mejorar la calidad total en el servicio que prestan.

PROPÓSITO DEL PROYECTO

Localizar las áreas de oportunidad para ofrecer alternativas a la solución de sus problemas, elevando consecuentemente la calidad total en la prestación del servicio de entrega de mercancías, elaborando para ello un plan de mejora que sirva de referencia para todas aquellas empresas del giro del transporte que deseen mejorar la calidad total en el servicio que prestan.

El entregable será un plan de trabajo enfocado a la optimización de los recursos con miras a elevar la Calidad Total.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

HIPÓTESIS

La hipótesis de la presente investigación se elaboró de acuerdo a la necesidad latente de prestar un servicio con calidad, y de ahí la razón de conocer cuáles son las causas o factores que están afectando en la actualidad a la empresa Transportes Jaca, la cual se dedica al giro de transporte de mercancías derivadas del petróleo como ya se mencionó, es por ello que nos enfocamos a las necesidades de esta rama del servicio, apoyados con diferentes instituciones relacionadas que consideran que existen dichos factores que necesitan ser detectados para ser analizados y poder destacar como líderes dentro de la rama del transporte.

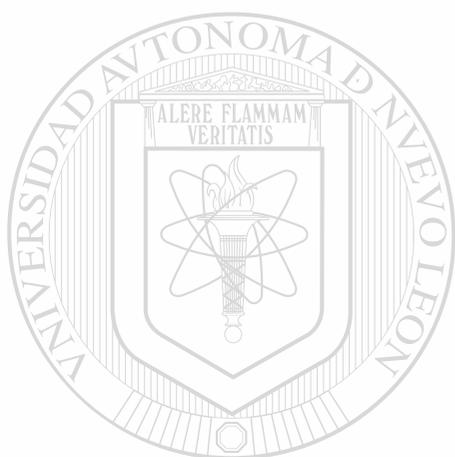
La investigación se iniciará como descriptiva correlacional y terminará en la fase Explicativa¹

Entre algunas de las preguntas de investigación a las cuales se les dará respuesta son:

- ¿Cuáles son las expectativas del cliente que solicita el servicio?
- ¿Cuáles son los factores clave de éxito en la prestación del servicio?
- ¿Qué requisitos se deben cumplir para satisfacer al cliente?

¹ Roberto Hernández Sampieri. (Metodología de la Investigación. 1992).

- ¿En que forma afecta el departamento administrativo en la calidad de la prestación del servicio?
- ¿Cómo afecta la capacitación en la prestación del servicio?
- ¿Cómo afecta la imagen de la compañía (equipo de transporte e instalaciones) para la demanda del cliente?



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ALCANCE

Para el logro del objetivo de la investigación se revisarán los siguientes temas de análisis.

- La estructura de la compañía.
- Criterio de aplicación del funcionamiento de la prestación del servicio.
- Estilo de administración empleado en la prestación del servicio de entrega de mercancías.
- Proceso administrativo.
 - Actividades realizadas para prestar un servicio.
 - Ambiente de operación.
 - Empleados actuales.
 - Actividades de coordinación entre empresa y cliente.
 - Desarrollo tecnológico.
- Sistemas de comunicación.
 - Nivel de desempeño.
 - Trato con clientes.
 - Servicio.
 - Sistemas de calidad en el servicio.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico se elaboró gracias a observación directa de la empresa transportes Jaca, en donde se detectó la necesidad de conocer los diversos factores que afectan la calidad total de la entrega de mercancías para mejorar y brindarle al cliente los requerimientos que pida para la prestación del servicio.

La colaboración de más transportistas e instituciones fueron clave importante para la obtención de información, entre las cuales mencionamos las siguientes con sus respectivas aportaciones.

ANTP. Usuarios del Transporte de Carga.

C.P. Gerardo Ledesma García
Sep 17, 2004 Conferencia
www.antp.org.mx.

Gerardo Ledesma García representante de la organización comentó que la productividad y el éxito de una empresa que se dedicaba a la entrega de

mercancías clasificadas como clase 3 (Materiales y Residuos Peligrosos) se debía principalmente a la *capacitación de los operadores*.

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Lic. Luis Antonio Solís Arrambide
Subdirector de Transporte Centro S. C. T. Nuevo León.
www.lsolisa@sct.gob.mx.

CONFERENCIA: 17/09/04

En una de las partes de la conferencia del Sr. Solís, comentó *que la calidad del servicio de entrega de mercancías dependía en gran medida de los equipos de transporte con que contaban los transportistas*.

DIRECTORIO DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA

Ing. José Javier Villarreal Treviño

www.autotransportefederal.com

KENWORTH DE MONTERREY

Rene Guerra Vázquez

Agente de Ventas

CONFERENCIA 22/09/04

El Sr. Guerra comentó que *la calidad del servicio de la entrega de mercancías dependía en gran medida del equipo con el que se contaba y sobre todo del rendimiento de dichas unidades por kilómetro recorrido.*



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Instrumentación e indicadores

La instrumentación utilizada para la recopilación de información:

- Observación directa
- Entrevistas
- Cuestionarios

Medición:

- Evidencia
- Verificación de documentos con información requerida



Indicadores de ejecución

- Rentabilidad tanto en costos fijos como en costos variables.
- Liquidez financiera.
- Financiamiento (compra de nuevas unidades)
- Fuerza laboral responsable.
- Capacidad de entrega de la mercancía.

Indicadores de proceso de servicio de auto transporte

Planeación

Visión

Indicadores cualitativos:

- Número de quejas
- Entregas a tiempo
- Encuestas a los clientes

Indicador cuantitativo:

Número de viajes
Utilidades

Misión

Indicadores cualitativos:

- Reducción de número de quejas.
- Ser la mejor opción para el cliente.
- Puntualidad en el servicio.
- Reducción de número de accidentes.
- Confiabilidad en el servicio

Indicadores cuantitativos:

- Aumentar el número de viajes.
- Disminución de costos de viaje.
- Especialización del servicio.

ESCALAS DE MEDICIÓN

Definición

Características generales

De prestación de servicio

Escala ordinal o de Likert

- a) Muy Malo
- b) Malo
- c) Regular
- d) Bueno
- e) Muy Bueno

Diferencial semántico

Satisfacción
Participación
Colaboración
Permanencia
Aceptación
Cumplimiento
Organizada
Flexible

Insatisfacción
Apatía
Resistencia
Abandono
Rechazo
Oposición
Desorganizada
Rígida

ELEMENTOS DE DISEÑO DEL CUESTIONARIO

- **Clasificación**
 - **Pregunta cerrada con respuestas múltiples**
- **Contenido de los cuestionarios**
 - **Información general**
 - **Información específica**
- **Áreas de aplicación**
 - **Por departamentos involucrados en la prestación del servicio**

Para medir los factores que intervienen en la calidad del servicio se evaluará a la organización de forma interna y externa, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo haciendo uso de los instrumentos arriba descritos.²

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En cuanto al análisis interno cualitativo, tenemos las siguientes cuestiones a

analizar: DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- ❖ **Capacitación:** Conocer si el personal está suficientemente capacitado, y si conocen con claridad los procedimientos y normas de manejo de productos

² “El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica”

(Metodología de la investigación, 2003, p 6)

químicos, especificaciones de traslado, así como sus procedimientos de carga, descarga.

❖ **Seguridad:** Saber si el personal tiene conciencia sobre los reglamentos, señalamientos de seguridad nacionales e internos de las fábricas en donde se producen y se reciben los productos químicos, saber si reciben suficientes cursos de capacitación para mantenerse al tanto de los últimos cambios en normas y especificaciones de los productos.

❖ **Mantenimiento:** Determinar si es necesario crear un plan de mantenimiento dividido en preventivo y correctivo, para asegurar una operación continua de las unidades y establecer con un mayor control los tiempos de traslado sin contratiempos.

❖ **Administración:** Determinar si llevan un registro adecuado de documentos, proveer oportunamente la documentación necesaria para realizar el viaje, como son: Guía, tarjeta de circulación de tractor y

remolque, gastos de viaje (autopistas, combustible y viáticos de operador), permisos sobre avenidas.

Para conocer la impresión que tiene el cliente de nuestra calidad en el servicio utilizaremos un cuestionario basado en la escala de Likert y que constará de nueve preguntas.³

³ “El enfoque cuantitativo usa recolección de datos basada en la medición numérica para probar hipótesis” (Metodología de la investigación, 2003, p 6) Kirkpatrick D. Evaluación de acciones formativas.(2000)

AUTOTRANSPORTE DE CARGA
(S. P. F. (SERVICIO PUBLICO FEDERAL)
INSTRUMENTO DE MEDICION (ENCUESTA)

Recolección de datos:

Para la recolección de datos se utilizó la siguiente encuesta, que serán anexadas en el apartado de anexos.

Nombre: _____

Departamento _____

Nombre de la empresa: _____

No. Viajes por mes: _____

1.- ¿Cómo clasifica al servicio en cuanto el tiempo de entrega?

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

2.- ¿Cómo considera la capacitación de nuestros operadores?

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

3.- ¿Cómo considera las condiciones del equipo de la compañía?

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

4.-¿Cómo considera el costo por viaje?

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

5.- ¿Cómo considera la disponibilidad de viajes?

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

6.- ¿Cómo considera el trato del personal administrativo hacia el cliente?

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

7.- ¿Cómo califica el servicio prestado por la compañía?

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

8.- ¿Cómo considera el comportamiento de los operadores?

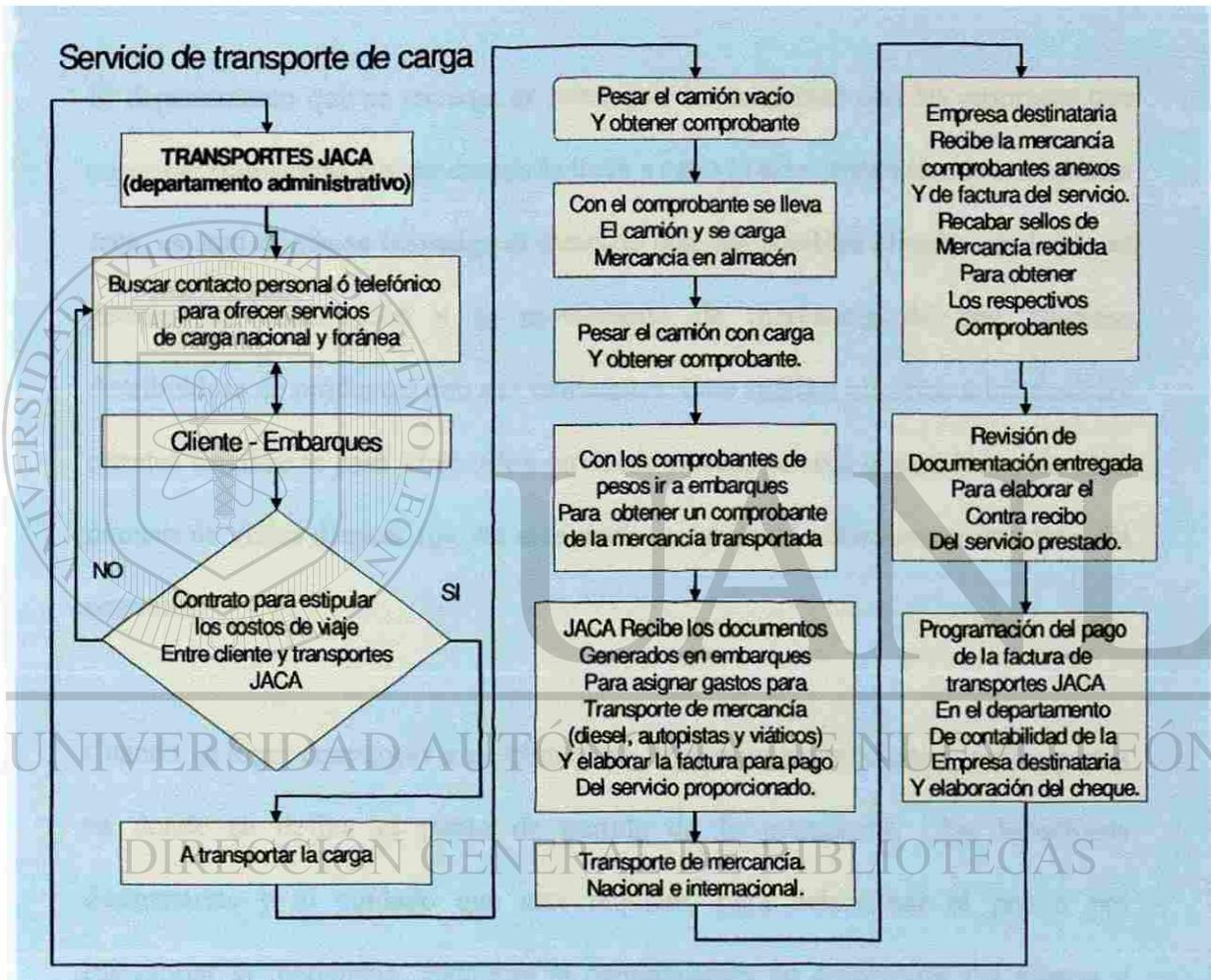
a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

9.-¿Cómo califica la rapidez del servicio administrativo?.

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

PROCESO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA

(ESQUEMA)



DESCRIPCION DEL PROCESO DE SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN

Y ENTREGA DE MERCANCÍAS.

(Materiales y Residuos Peligrosos)

El departamento que se encarga de conseguir los contratos con las empresas que necesitan transportar sus productos lo lleva a cabo la administración de transportes Jaca, es aquí donde se investiga el mercado con sus posibles clientes en donde se detecta las necesidades y el movimiento de mercancía de una empresa distribuidora de productos con sus fabricantes. Este análisis clasifica a los posibles clientes candidatos para ofrecer los servicios ya sea, por sus distancias recorridas, número de viajes diarios, tipo de mercancía, carga local o foránea, y duración del contrato.

Cuando se logra convencer a un cliente, se llega a un acuerdo entre ambas partes en donde se define el punto de partida de la mercancía, las locaciones destinatarias y el cuidado que este requiere, para determinar el precio por transportar la mercancía. Entonces el departamento de embarques del cliente y transportes Jaca firman un contrato con las consideraciones antes descritas.

En este caso se lleva un contrato con Productos y Aleaciones Químicas, S. A de C.V. que es una empresas de transformación de productos, que requieren del transporte de resinas y derivados del petróleo, y necesitan transportarse de una

manera cerrada y sin ventilación, porque estos productos suelen ser volátiles y pueden generar vapores explosivos.

Para poder transportar materiales y residuos peligrosos se requiere de permisos otorgados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de acuerdo con el artículo 33 de la Guía de Respuesta en caso de Emergencia en donde se especifica el nombre del material, número de guía y número de especificación del producto así como la especificación del comportamiento del material, medidas preventivas, y qué hacer en caso de emergencia.

Los requisitos que deben tener las unidades de transporte para este tipo de materiales peligrosos se estipulan de acuerdo a la norma NOM 020 en donde se estipula la verificación de las unidades y los análisis que deben cumplir. Con esto se certifica la unidad para transportar los materiales y residuos peligrosos.

Para transportar la carga, la empresa de Productos y Aleaciones Químicas, S. A de C. V exige la papelería necesaria que certifica a la unidad de transporte. Si se cumplen con todos los requisitos ya se procede al traslado del material.

Se inicia pesando el camión vacío ya sea en una báscula pública o privada en donde se entrega un comprobante del peso sellado y firmado. Con el comprobante de peso, se lleva al tractocamión para que sea cargado, el tractocamión se inspecciona para asegurar que el depósito de la pipa este completamente limpio y sin residuos que puedan contaminar alguna resina transportada. Se deben entregar

de acuerdo con la norma las bitácoras de inspección ocular diaria de la unidad y de la bitácora de viaje, documentos en los cuales se hace notar el estado del camión, estado físico de los operadores, etc. El camión se lleva a cargar el producto y se pesa nuevamente para obtener el comprobante de peso con carga. Estos comprobantes de carga se llevan al departamento de embarques de la empresa en donde fue cargado el camión, para así obtener un comprobante de la misma.

Jaca recibe los documentos generados en embarques para poder asignar los gastos para el transporte de mercancía (Diesel, autopistas y viáticos) Con estos datos se obtiene el costo del viaje y se procede a elaborar la factura para el pago del servicio proporcionado.

Cuando la empresa destinataria recibe la mercancía con los comprobantes anexos y la factura del servicio, se procede a recabar los sellos de mercancía recibida para

obtener el comprobante que ampara dicha entrega. La empresa destinataria revisa los documentos entregados para elaborar un contra-recibo por la factura correspondiente. Con esto se programa el pago de la misma en el departamento de contabilidad para la elaboración del cheque.

DESARROLLO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La primera parte fue concebir la idea a desarrollar y una vez desarrollada se procedió a detectar la necesidad para la elaboración de nuestra hipótesis, la cual puede considerarse como una Hipótesis de Investigación ya que se caracteriza por proposiciones tentativas sobre las posibles relaciones entre dos o más variables.⁴

Posteriormente se procedió a seleccionar el ambiente o lugar de estudio ubicado en Escobedo, Nuevo León, municipio donde se localizan las instalaciones de la compañía.

Una vez en el lugar de la investigación se procedió a la selección de la muestra, la cual se determinó en base a la lista de clientes existentes, haciendo esto una muestra del 100%, de un universo de 12 empresas las cuales colaboraron

fácilmente. De esta muestra de clientes fue necesario determinar a quienes se les aplicarían las encuestas para detectar las necesidades de la compañía para mejorar la calidad en el servicio de entrega de mercancías.

Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios aleatorios de satisfacción del servicio, realizados vía telefónica a los clientes foráneos ya que existía la distancia como barrera la cual fue superada por esta vía de comunicación y cuestionarios

⁴ Sampieri R, y otros. 1992. Metodología de la Investigación. P. 149.

aleatorios a los clientes locales para poder cotejar la información local y foránea y saber las áreas de oportunidad para así desarrollar un plan de mejora.

Objetivo General:

Detectar como elevar los niveles de actuación de la compañía en todos sus contenidos y ámbitos para que produzca un servicio competitivo y obtenga una productividad generalizada.

Así como optimizar el aprovechamiento de los recursos y la disminución de los gastos de viaje, para obtener la vinculación cualitativa y cuantitativa de las acciones de la compañía cumpliendo o superando las expectativas y la satisfacción del cliente.

Objetivos Particulares:

Evaluar el control de los gastos y entradas (clasificándolos y tabulándolos) aplicando estadística.

Productividad:

Optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica instituida por la empresa.

Organización:

Redefinir la estructura más óptima para tener más calidad en el servicio.

Servicio:

Vincular los aspectos cuantitativos o cualitativos de las actividades de la compañía con las expectativas y satisfacción del cliente.

Calidad:

Elevar los niveles de actuación de la compañía en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca un servicio altamente competitivo.

Aprendizaje:

La empresa deberá asimilar sus experiencias y convertirlas en oportunidades de mejora.

Cambio:

Se podrían considerar algunos cambios en infraestructura con el fin de lograr un mejor servicio.

Toma de decisiones:

Se deberán de considerar los resultados y objetivos de la empresa.

Tipos de operadores y Perfil requerido de acuerdo a las especificaciones de la compañía de transporte.



Con la información obtenida del departamento administrativo se corroboró que se contara con un perfil idóneo del operador, ya que es un factor clave para la calidad en la prestación del servicio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Hallazgos sobresalientes:

Perfil del Operador

- Conocimientos específicos
- Habilidades y destrezas

- Experiencia
- Responsabilidad
- Estructura de pensamiento
- Toma de decisiones

Observando el perfil del operador nos damos cuenta que requiere de habilidades y destrezas especializadas y específicas ya que los productos transportados son Materiales y Residuos Peligrosos y se debe de contar con capacitación especializada en la materia.

De ahí la interrogante de saber si los operadores contaban con la capacitación necesaria, por lo que se verificó por medio de entrevistas a cada uno de los operadores teniendo un universo del 100% con los 16 operadores actuales de la compañía, detectándose que era necesario el desarrollo de un curso de capacitación

específico, pues un 45% de ellos desconocían en gran medida los lineamientos requeridos en casos de emergencia.

Se analizaron diversos factores de la organización que eran necesarios, para detectar si esta es una empresa que se encuentra bien estructurada, para así estar plenamente seguros que prestará un servicio con calidad y altamente competitivo obviamente satisfaciendo las necesidades del cliente.



En esta etapa se revisó la visión de la compañía la cual era la siguiente:

Somos la mejor opción para los clientes en el transporte de carga, ya que contamos con personal altamente capacitado y de una alta calidad moral. Lo cual

se verificó con la entrevista a los operadores y se detectó una disyuntiva, ya que el 45% de los operadores desconocían que hacer en caso de emergencia, lo cual

denotaba que no se encontraban debidamente capacitados o no contaban con el equipo necesario para casos de emergencia dentro de sus unidades e instalaciones.

Su misión era *ofrecer una alta calidad en la prestación del servicio de carga* y esta se encontraba muy bien enfocada a la satisfacción del cliente, parte esencial para un servicio competitivo.

En cuanto a los objetivos de la compañía se detectó que eran muy claros, ya que existe una colaboración genuina en cada uno de los pasos del proceso de transportación de mercancías más sin embargo consideraremos más adelante algunas propuestas.

En lo referente a las metas se mencionaban las siguientes:

- Incrementar el número de viajes solicitados por los clientes.
- Reducir el número de quejas en la entrega de mercancías.
- Mejorar la calidad en el servicio prestado.
- Disminuir el número de accidentes.

Estrategias realizadas para alcanzar sus metas:

- Presentarse en el horario requerido por el cliente. (Disponibilidad de tiempo)
- Entregar las mercancías en el tiempo estimado por el cliente y con las

especificaciones solicitadas por el mismo.

- Contar con la licencia tipo E o especializada para el manejo de los productos derivados del petróleo.
- Renovación de pólizas de seguro contra accidentes con las especificaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes como son Responsabilidad Civil por un millón de pesos y Responsabilidad Ecológica también por un millón de pesos para cada una de sus unidades.

Dentro de sus políticas se cuenta con las requeridas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que definen un estándar a seguir por las empresas de este ramo, más sin embargo, la empresa no tiene desarrollada una política interna que le permita elevar el control y la calidad en el servicio prestado, ya que estas políticas son de seguridad para que los procedimientos sean realizados correctamente.

Los procedimientos que se siguen en el proceso de carga y descarga se llevan conforme a las especificaciones del producto transportado, los cuales son establecidos por la productora de resinas o derivados del petróleo.

En lo referente a los programas que tiene esta empresa para desarrollar un servicio de calidad se notó la ausencia de los mismos.

Los enfoques de la prestación del servicio esta debidamente orientados a la satisfacción del cliente y a la efectividad en el uso de los recursos, para hacer el servicio accesible al cliente.

En esta empresa no se han desarrollado protocolos que permitan distinguirla de las demás empresas dedicadas a este giro y este es un factor decisivo que los clientes solicitan en sus especificaciones por el tipo de materiales que se transportan.



La estructura en la organización es simple, ya que no existen eslabones entre el patrón y el trabajador.

Las funciones dentro de la compañía están debidamente determinadas por el patrón que es el encargado de determinar dichas funciones, sin embargo se denota que es necesario que se haga una división de funciones, pues se detectó que en ocasiones la línea de autoridad tiende a ser rígida.

La cultura organizacional se cumple ampliamente ya que existe un respeto mutuo entre el patrón y el trabajador, pues ambos trabajan para un solo fin; el satisfacer al cliente.

En cuanto al recurso humano es considerado como una parte vital de la compañía, pues a través de este pretende lograr satisfacer al cliente, pero desgraciadamente en esta empresa no se realizan estudios de las condiciones de trabajo en la organización, lo cual en cierta forma no permite que se detecten con claridad los problemas existentes.

En la actualidad esta empresa no hace uso de algún tipo de instrumento de medición del rendimiento laboral que denote alguna mejora o deficiencia en el desempeño de sus trabajadores.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



En la empresa Transportes Jaca se puede detectar que el liderazgo está centrado directamente en el dueño de la compañía, lo que hace que las decisiones en la empresa sean tomadas por él; sin embargo ha funcionado exitosamente.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En cuanto a la comunicación que es otro de los factores clave para que una empresa funcione exitosamente, se pudo notar que es efectiva entre patrón y trabajador.

La motivación a los empleados que generalmente es utilizada en esta empresa es de tipo económico o de reconocimiento a diversos logros en cuanto al desarrollo de la prestación del servicio.

En esta empresa además del recurso humano, el trabajo es una parte primordial.

En cuanto al uso de la tecnología y la información en la compañía se pudo notar que cuentan con tecnología apropiada, sin embargo en algunas de las especificaciones de los clientes es que la unidad de transporte cuente con tecnología de punta como sería un sistema satelital de monitoreo que le permita a los clientes saber en donde se encuentra su mercancía en todo momento para poder mantenerse al tanto.

La toma de decisiones en la compañía es determinada por el dueño de la misma, más sin embargo en lo referente al traslado de las mercancías es considerada conjuntamente con el trabajador y el cliente, para de esta manera prestar un servicio oportuno y con calidad.

La creatividad e innovación son necesarias para denotar las diferentes alternativas

de servicio que puede prestar para la transportación de las mercancías.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



En esta empresa se utilizan diferentes tipos de sistemas que regulan las actividades realizadas por los operadores al momento del traslado de la mercancía, ya que esto permite tener un mayor control del servicio prestado, algunos de estos sistemas es

por ejemplo: el número de viajes que realizó cada operador por mes, así como el control de diesel por unidad y lugar de traslado.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El proceso de transportación de mercancías es el determinado por la cadena de este tipo de servicio, en donde intervienen el generador de la carga, la empresa de transporte y el propietario de la carga.⁵

⁵ Glosario

En esta empresa se utilizan diferentes tipos de herramientas que permiten controlar el registro de horas laboradas por cada operador, el tiempo que requieren para cargar y descargar la mercancía, así como el número de horas requeridas para llegar al destino requerido por el cliente, obviamente respetando las especificaciones de las horas que están permitidas laborar, para el traslado de las mercancías.

Por medio de la calidad en el servicio de entrega de mercancías, esta empresa eleva su actuación en todos los contenidos y ámbitos para destacar dentro de sus principales competidores.

La productividad es la base de toda empresa, ya que esta determinará el grado de supervivencia de dicha compañía, así como su posición en el mercado. Por medio de los registros de entradas y salidas nos pudimos dar cuenta que esta empresa es

rentable y por ende productiva.

El rendimiento es una pieza importantísima en lo que respecta al control de la compañía, pues con diversas técnicas o lineamientos se puede saber si los procesos se están efectuando de la mejor manera, que produzcan un tipo de ganancia o utilidad para los involucrados en este proceso de transportación de mercancías.

La logística de esta compañía esta determinada por el dueño de la compañía, el cual lleva un registro de la llegada de cada uno de los operadores para poder

asignarles en relación con el departamento administrativo los gastos de viaje, el destino del mismo, y la fecha de facturación para la entrega de mercancías.

El control de gastos esta estrictamente relacionado con el destino del traslado de la mercancía, ya que de esto dependerá la cantidad de diesel requerido, viáticos y autopistas transitadas por el operador.

Las utilidades como en cualquier otra compañía están determinadas por la diferencia entre el costo del flete menos los gastos de operación.

ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO

Proyectos	Recursos financieros y contabilidad
Coordinación	
Proveedores	Producción
Almacenes y Embarques	Comercialización
Servicios generales	
Adquisición de equipo	Servicio a clientes

Análisis de resultados

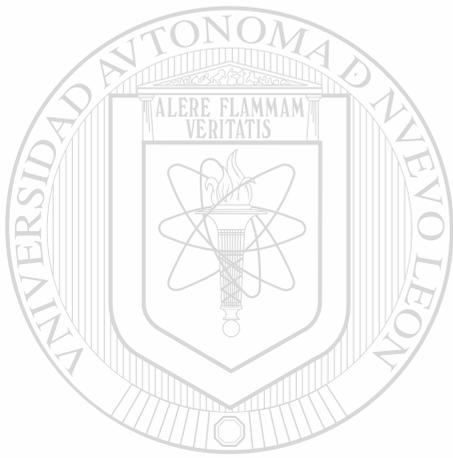
Para esta sección es recomendable observar el anexo.

Con la obtención de los resultados del instrumento de medición (el cual fue un cuestionario debidamente validado y aplicado a nuestro universo de 10 clientes), y haciendo una muestra aleatoria de 25 colaboradores de dichos clientes de los departamentos relacionados con la transportación de las mercancías, nos pudimos dar cuenta que dentro de las áreas de oportunidad se encontraban las cuestiones referentes a la capacitación de los operadores y del personal administrativo, los cuales en ocasiones no reconocían las políticas reglamentarias que se debían de seguir para el traslado de las mercancías de este tipo, esto se había ya corroborado previamente con la observación directa por lo cual es importante considerar para el desarrollo de nuestra propuesta.

En otra sección del cuestionario se detectó que algunos de los clientes se encontraba insatisfechos por la falta de disponibilidad de viajes en la compañía, ya que en ocasiones requerían trasladar sus mercancías a otros destinos y las rutas no eran transitadas por los operadores y por ende el viaje no podía ser efectuado y por otro lado, también requerían mayor número de unidades y la empresa no contaba con el personal requerido, ni con las unidades para poder prestarles el servicio ampliamente y de planta para sus demás clientes, ya que se encuentra esta empresa laborando con un contrato exclusivo con la empresa de Productos y Aleaciones Químicas, lo cual en cierta forma restringe su marco de actuación.

La mayoría de los clientes se quejaron del costo por viaje el cual consideraban muy alto, a pesar de justificar ellos mismos que no se puede con los gastos fijos y variables para poder prestar este servicio pues se enfrentan a constantes incrementos en los mismos.⁶

Se pudo verificar que un 82% de los clientes clasificaban a este servicio como muy bueno en lo referente al tiempo de entrega de las mercancías.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⁶ Glosario

PROPUESTA

La investigación mostró claramente las áreas de oportunidad específicas, de acuerdo a las exigencias de los clientes actuales de Transportes Jaca. Estas áreas de oportunidad están estrechamente relacionadas entre sí, para brindar un servicio con calidad total; de ahí la necesidad de hacer lo siguiente:

- Es recomendable que la empresa desarrolle un curso de capacitación interno el cual debe ser diseñado abarcando todos los aspectos de la compañía, tanto en lo referente a las metas específicas y generales que se desean lograr, así como a la prestación del servicio en general.

- Algunos aspectos claves a considerar serían los siguientes:

- ✓ Visión, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas y protocolos debidamente definidos para que puedan ser aplicados fácilmente en lo referente al traslado

de las mercancías de Materiales y Productos derivados del Petróleo y a la prestación de un servicio con calidad total.

- ✓ Orientación clara hacia la satisfacción del cliente, recalcando que de esta, dependerá la estabilidad de la compañía y por ende de su personal.
- ✓ Es recomendable que los métodos utilizados para capacitar al personal sean tanto escritos, visuales y de práctica directa, para que se dé la integración tanto de conocimientos como del personal.

- Capacitar conjuntamente al personal sobre las políticas y normas que se deben seguir para el traslado de las mercancías, ya que esto implicaría que el personal reconociera ampliamente los diferentes problemas que se pueden presentar tanto a nivel administrativo, como a nivel operativo.
- Es recomendable que cada persona dentro de la compañía rediseñe un plan de las diferentes actividades que realiza, para poder tener retroinformación de cada una de las actividades realizadas para el proceso de traslado.
- Capacitar al personal en general, no solo operativo, en lo que se debe de hacer si se presentara una emergencia con el traslado o movilización de los productos tanto dentro como fuera de las instalaciones de la compañía.

-
- Capacitar debidamente al personal en la verificación de la documentación necesaria para el traslado de las mercancías así como del cálculo en lo que respecta al llenado de la factura y recepción del pago, para que con esto hagan el proceso administrativo más efectivo y rápido.
 - Integrar al esquema de trabajo un área de consejería, ya que la mayoría de los operadores se encuentran altamente estresados por las diferentes circunstancias que se le presentan durante el traslado de las mercancías, así como aspectos personales que todos tenemos por igual.

CONCLUSIONES

Los factores clave que los clientes consideraron para llenar sus expectativas son:

▶ Que las empresas deben contar con personal debidamente capacitado en todos los aspectos del proceso, para brindar información y servicio completo y exitoso del traslado de las mercancías.

▶ Otro factor considerado fue el costo de la prestación del servicio, el cual deseaban que fuera accesible a sus bolsillos, pero en este caso era casi imposible pues esta rama de del servicio se caracteriza por tener constantes incrementos en sus costos fijos, como son diesel y autopistas lo que hace casi imposible bajar costos y satisfacer en esta parte al cliente, sin embargo esto es contrarrestado con la buena prestación del servicio.

▶ Otro aspecto que los clientes consideraban fundamental era los tiempos de entrega, ya que en la mayoría de sus casos los productos transportados requerían ser trasladados con rapidez, pues eran parte fundamental del proceso de su producción ó de las especificaciones del mismo producto trasladado.

GLOSARIO

Definiciones

Definiciones e historia del concepto de calidad.

Calidad: Se podría definir como el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas.

Implica distinción, gran clase, exclusividad, elitismo y, en gran medida, inaccesible para la mayoría. La calidad según esta concepción no puede ser juzgada (valorada), ni medida, contrastándola con un conjunto de criterios.

En el Diccionario de la Real Academia Española se define calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie“..

El concepto de calidad ha sufrido varias transformaciones en el tiempo, de tal manera que existen diferentes definiciones emitidas por los estudiosos de la calidad:

Cumplimiento de los requisitos (Crosby). La atención está en el grado en que un producto determinado cumple con las especificaciones técnicas o requisitos que se establecieron en el diseño.

Adecuación al uso (J. Juran) Se trata de buscar el producto mejor adaptado a las necesidades del cliente, considerando también el diseño del producto. Juran menciona que no es fácil alcanzar un acuerdo sobre el concepto de calidad, pero una de las definiciones cortas que ha sido bien acogida es la calidad es “adecuación al uso“(Juran, 1990:14)

Satisfacción de las expectativas del cliente (Armando Feigenbanm) En esta definición se aprecia una implícita consideración de la opinión del cliente sobre el producto y/o servicio prestado.

Menor pérdida posible para la sociedad. El profesor Genichi Taguchi, uno de los autores más importantes de la filosofía de la calidad total define la calidad como “la menor pérdida posible que reporta la sociedad por los productos y servicios que adquiere, a partir del momento en que el producto sale de la empresa rumbo al mercado” (cit. en Gutiérrez, 1997: página 43)

La Norma Internacional ISO define la calidad como “Conjunto de propiedades o características de alguna cosa (producto, servicio, proceso, organización, etc.) que la hacen apta para satisfacer necesidades” Esta definición no sólo se refiere a las

características del producto o servicio, sino que introduce otros aspectos que se pueden reflejar en el producto o servicio final.

Una aproximación a la resolución de estos múltiples problemas, y a estos múltiples enfoques, la realiza López (1994) desde una doble perspectiva. Bajo una acepción global, la idea de calidad remite a la idea de perfección, o de excelencia, tanto de los procesos como de los productos o servicios que una organización proporciona, y evoca facetas tales como un buen clima de trabajo, buen funcionamiento organizativo, etc. Y bajo un significado operativo, expone que "Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes".

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

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

		o Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	o Satisfacer tanto al cliente externo como interno. o Ser altamente competitivo. o Mejora Continua.

Recomendaciones:

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto o servicio sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

La prestación de un servicio con calidad.

Antes de desarrollar un servicio, la gerencia o dueño deben establecer los pasos adecuados para planificar, organizar e implantar un servicio con calidad total.

Dentro de las responsabilidades que tiene la gerencia o dueño incluye el aseguramiento de que todos los recursos, instalaciones y soportes técnicos estar disponibles para lograr la satisfacción de los clientes, superando sus expectativas, y atendiendo eficazmente la inconformidad en la entrega de las mercancías.

Especificación del servicio

Se debe especificar todas las características del servicio a ofrecer en un informe logístico y debe incluir en forma clara un detalle del mismo para su futura evaluación por parte del cliente y así fijar normas de aceptabilidad del servicio, que determinen el grado de satisfacción del cliente.

Especificación de la prestación del servicio

Debe contener los procedimientos de prestación del servicio, en un contrato en donde se describan los métodos a usar, es decir, que exista una clara descripción de sus características y también de los requisitos de recursos materiales y humanos que se necesitarán para el cumplimiento de las especificaciones del servicio.

La especificación de la prestación del servicio deberá considerar los objetivos, políticas, capacidades de la empresa y además todos sus requisitos legales.

Procedimiento para la prestación del servicio

Para su logro se puede subdividir el proceso en distintas fases que cuenten con los procedimientos que las describan y se debe prestar atención a la interacción entre las distintas fases del trabajo, algunos ejemplos son:

- a) Entregar información sobre los servicios ofrecidos.
- b) Tomar la orden.
- c) Establecer disposiciones para el servicio y la prestación del servicio.
- d) Facturar y cobrar el servicio.

La utilización de diagramas de flujo, es una buena alternativa de realizar efectivamente la subdivisión de las fases del servicio de entrega de mercancías.

En la cadena básica del transporte intervienen tres actores básicos que son:

- **Generador de la Carga:** Usuario que requiere el servicio de movilización de mercancías.
- **Empresa de Transporte:** Encargado de poner a disposición el equipo mediante el cual se van a realizar la movilización de las mercancías a cambio de una remuneración.
- **Propietario del Vehículo:** Es el encargado de poner a disposición el equipo mediante el cual se van a realizar la movilización de las mercancías a cambio de una remuneración.

DETERMINACION DEL PRECIO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO

Es importante tener en cuenta los elementos básicos para la definición del precio de la prestación del servicio que son los siguientes:

Estructura del Costos de Operación: Es el elemento básico puesto que es el parámetro inicial de evaluación del costo de la movilización efectiva de las mercancías.

Demanda: Constituido por la cantidad de mercancías que se van a movilizar en una operación de transporte, dentro de la cual se debe tener en cuenta el tiempo de movilización como indicador fundamental de rotación de vehículos.

Parámetros de Operación: Depende de una minuciosa evaluación de los aspectos anteriores los cuales van a arrojar como resultado la manera en que va a funcionar el vehículo para cumplir la operación solicitada por el usuario y que incidencia va a tener sobre el costo total de operación.

El “Flete” la contraprestación económica que la empresa de transporte reconoce al propietario del equipo, en el momento en que éste pone a disposición de la empresa su vehículo para efectuar una movilización de mercancías y teniendo en

cuenta que este servicio de transporte de bienes debe brindar beneficios a los 3 integrantes de la cadena (Usuario, empresa y propietario o tenedor del equipo), se deben tener criterios claros y transparentes en el momento de la determinación del precio final de la prestación del servicio.

Esta información es compartida con los clientes de manera clara para que se comprenda perfectamente como se determinó el valor de movilización de las mercancías.

“Principios básicos del beneficio de empresas transportistas” Transportes Jaca

El usuario del servicio o generador de la carga espera colocar sus mercancías en el sitio de destino a un costo razonable, de tal manera que el precio final sean competitivos, tanto a nivel nacional como internacional si fuera el caso.

La empresa de transporte busca dentro del proceso, obtener un beneficio de las operaciones que necesita efectuar para cumplir el objetivo de llevar las mercancías a su lugar de destino a tiempo y en las condiciones en que le fueron encomendadas, entre esas operaciones se puede tener contratación de vehículos, almacenaje, seguimiento en la operación de transporte entre otras.

El propietario del equipo debe buscar una rentabilidad de la operación del vehículo, de tal manera que obtenga beneficios de la actividad económica que desempeña, para lo cual debe en cada contrato que efectúe cubrir adecuadamente sus costos de operación y a su vez obtener una rentabilidad que justifique el trabajo realizado.

Si bien es cierto que para la determinación del flete se deben tener en cuenta los parámetros de operación traducidos en el número de recorridos que un vehículo puede hacer en una unidad de tiempo y en una ruta determinada siguiendo criterios de productividad y eficiencia, también es cierto que se deben tener en cuenta realidades nacionales como disminución en la carga a transportar, la inseguridad reinante por la misma situación de orden público entre otros.

Todo esto conlleva a que para la determinación del valor de la prestación del servicio se debe tomar como punto de referencia el costo que ocasiona al propietario de un vehículo el transportar una unidad de carga y de ahí en adelante y dependiendo de los valores agregados que proporcione la empresa de transporte determinar el precio final al usuario del servicio, siguiendo un esquema de beneficio para todos, en otras palabras todos los integrantes de la cadena obtengan rentabilidad de sus actividades.

Estructura de costo de operación vehicular

Consiste en una metodología de cálculo cuyo objetivo fundamental es determinar el costo que ocasiona al propietario de un vehículo la movilización de una unidad de carga teniendo en cuenta la ruta a seguir y la configuración del vehículo.

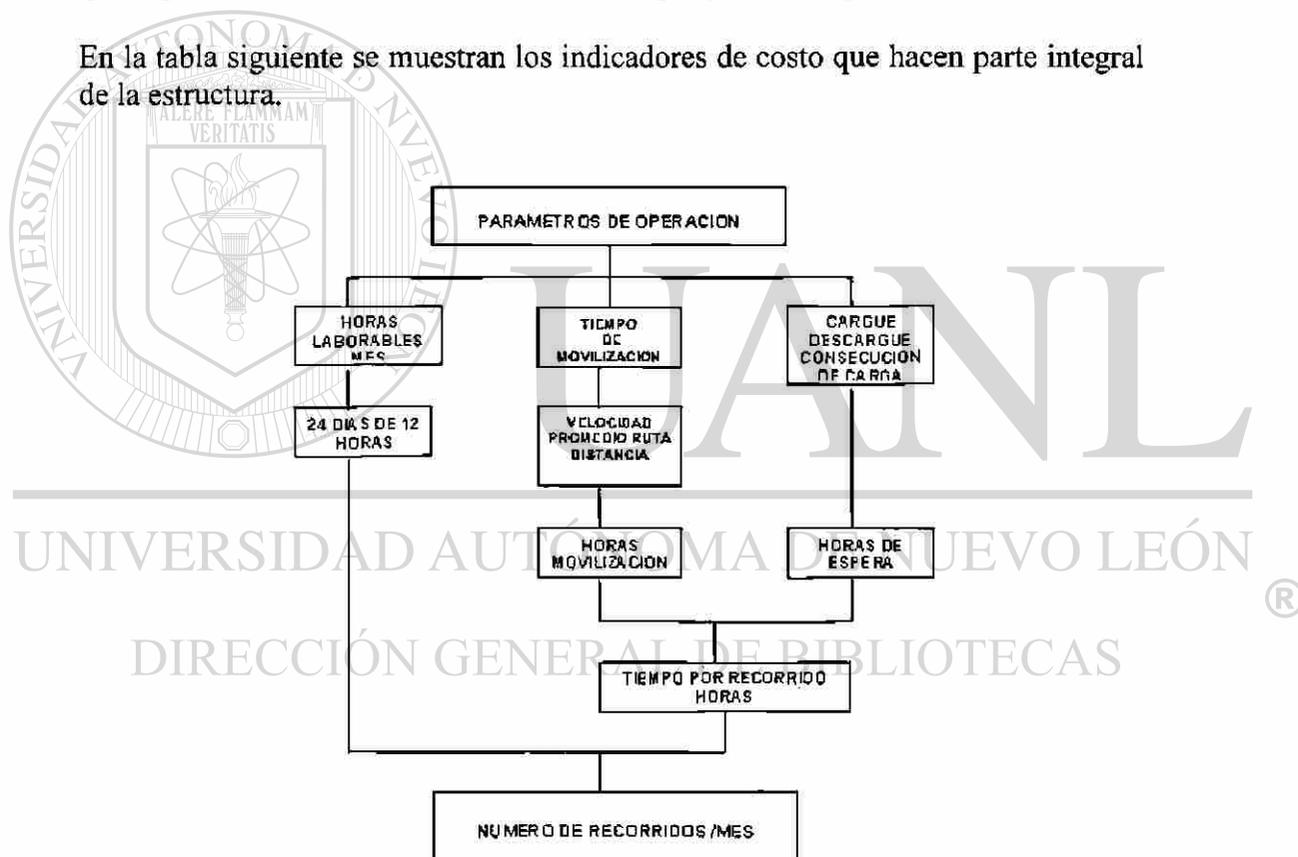
La estructura esta compuesta por 3 elementos básicos:

Costos Variables: Son aquellos que se generan al momento de movilizar el vehículo, los indicadores de este tipo de costo se miden en \$/Km.

Costos Fijos: Son Aquellos inherentes a la propiedad del vehículo y se generan a través del tiempo independientemente de la movilización efectiva del vehículo.

Otros Costos: Son aquellos que no se pueden clasificar en los grupos anteriores y que dependen básicamente de la facturación que genera la operación del vehículo.

En la tabla siguiente se muestran los indicadores de costo que hacen parte integral de la estructura.

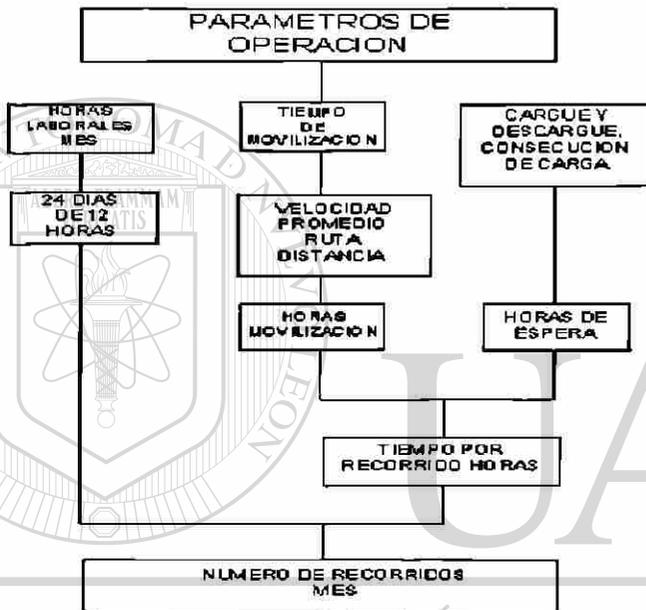


Para la determinación de los peajes se tiene en cuenta cada ruta en particular y cada tipo de caseta concesionada (o a cargo del I.N.V. o departamentos), de acuerdo a la ruta evaluada.

Parámetros de Operación: Son Los Indicadores que describen el funcionamiento de un vehículo durante la movilización de mercancías de un origen a un destino Para el cálculo de estos parámetros se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Distancia Origen / Destino
- Velocidad promedio
- Tiempos de cargue descargue y consecución de carga
- Horas laborables en el mes.

El producto final de la interacción de estos parámetros es el número de recorridos en el mes que efectivamente puede hacer un vehículo en una ruta determinada. En el siguiente diagrama se muestran las diferentes relaciones que se efectúan entre los parámetros para determinar el número de recorridos en el mes



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

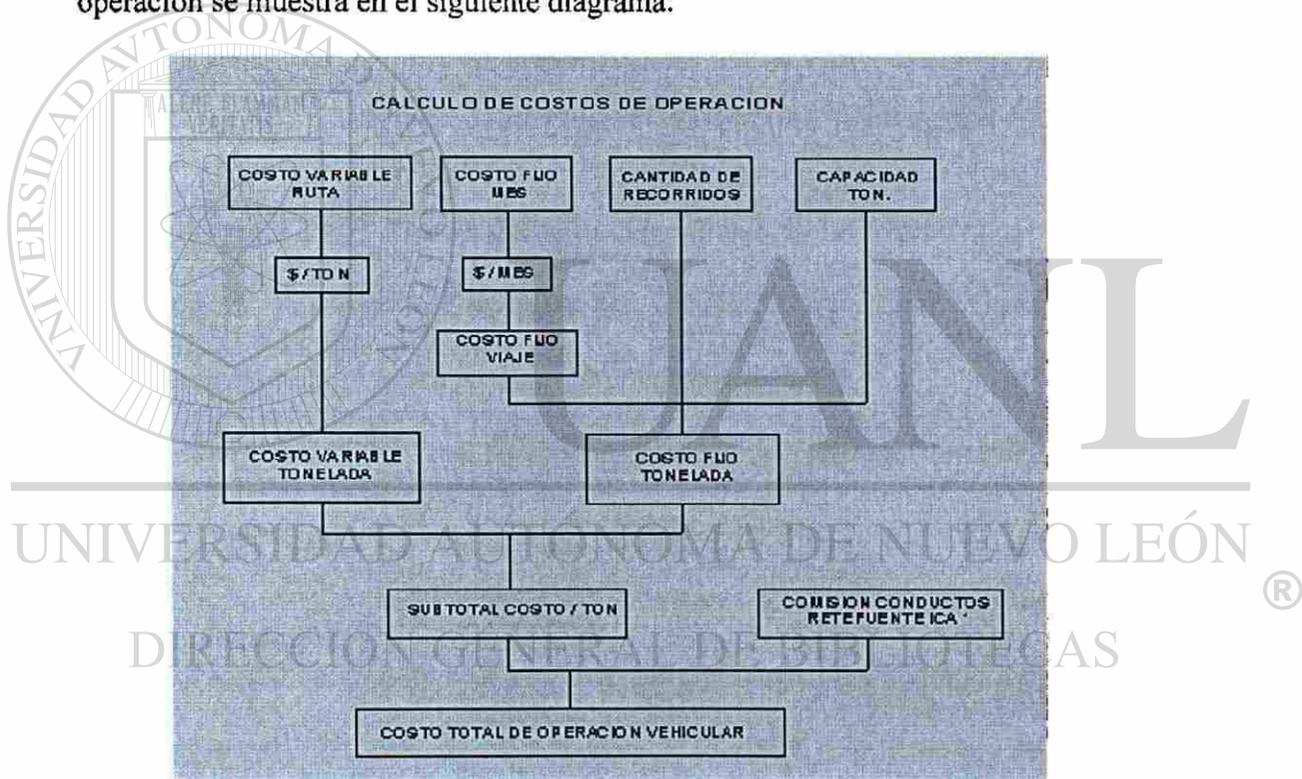
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Procedimiento de cálculo

Para el cálculo del costo total de operación se deben tener definidos los siguientes elementos:

- Costo variable por tonelada ruta
- Costo Fijo mes
- Número de recorridos en el mes
- Comisión del conductor
- Retención en la fuente
- Impuesto de Industria y comercio.

El esquema de interacción de estos elementos para obtener el costo total de operación se muestra en el siguiente diagrama:



BIBLIOGRAFÍA

Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española. Ed. Espasa Calpe S.A, Madrid 1992.

Hernández Sampieri R.(2003) Metodología de la Investigación. México. Ed. Mc. Graw Hill.

Guízar R. (2002). Desarrollo Organizacional. México. Ed. Mc. Graw Hill.

French W. y Bell C. (1996). México. Ed. Prentice Hall.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2000) Guía de respuesta en caso de Emergencia.

Cantú H. (1998). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. Ed. Mc. Graw Hill

Kirkpatrick D., (2000). Evaluación de Acciones Formativas. Argentina.

Monografías. “Conceptos Generales de Calidad,” (en línea). González C. (consulta 26 de octubre de 2005).
<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

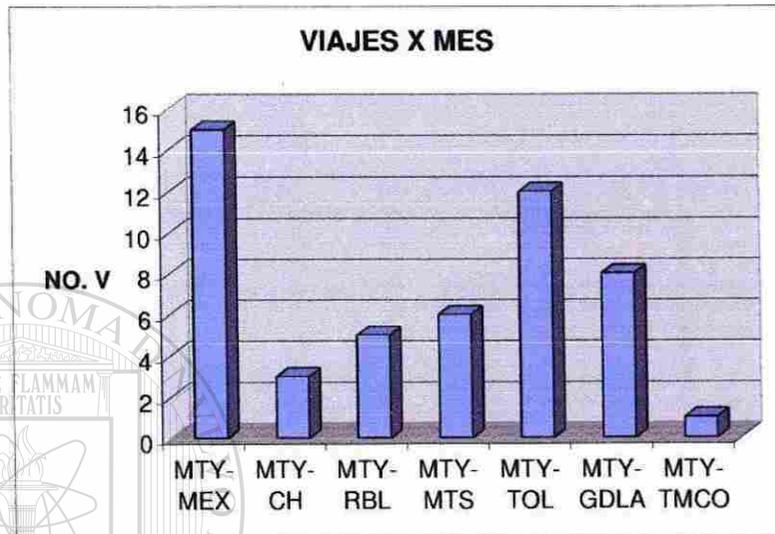
Monografías“La Calidad Total como una estrategia competitiva,” (en línea). Lugo. J. (consulta 18 de diciembre de 2005).
<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml>

Gestópolis “La calidad total como meta”. (En línea). Rodríguez A. (consulta el 13 de diciembre de 2005)
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/ctabud.htm>

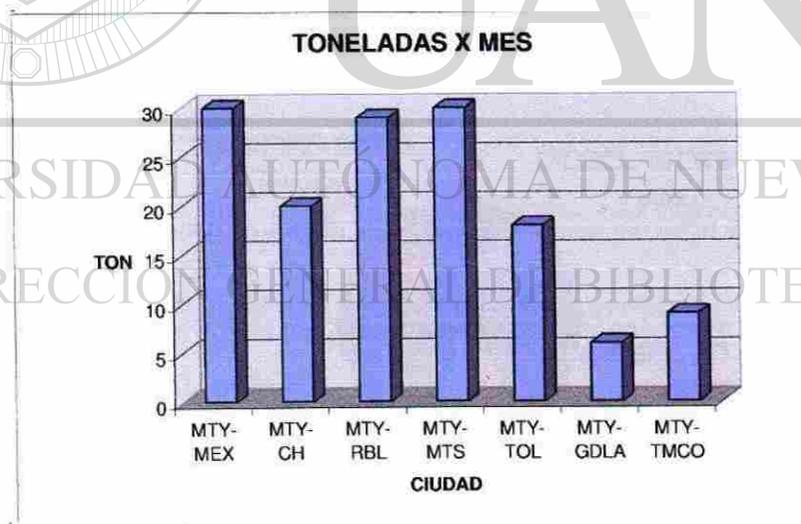
“Normas de calidad”. (Boletín). Sin nombre. (Consulta 13 de diciembre de 2005).
http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

ANEXOS

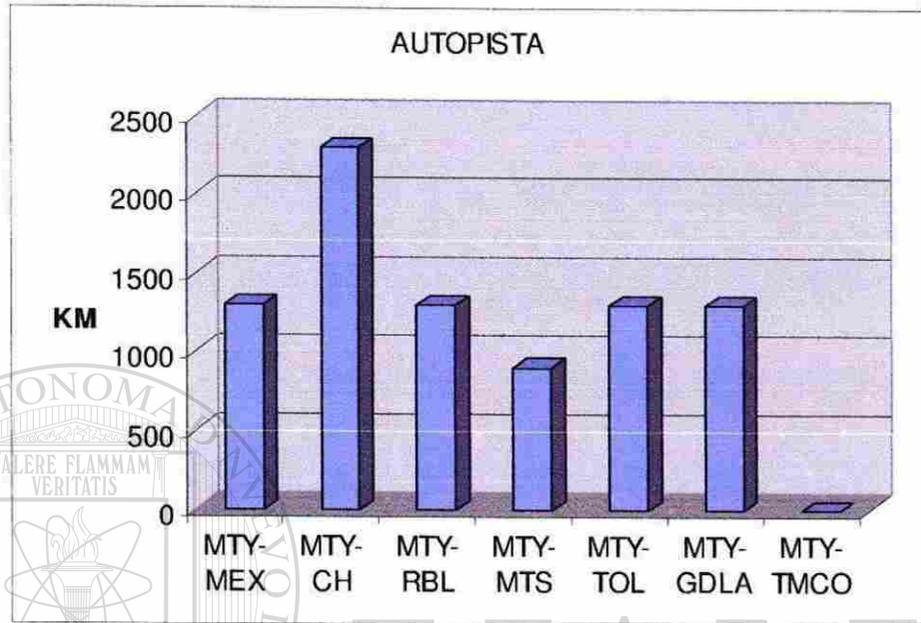
1.- Gráfica de control de viajes por mes.



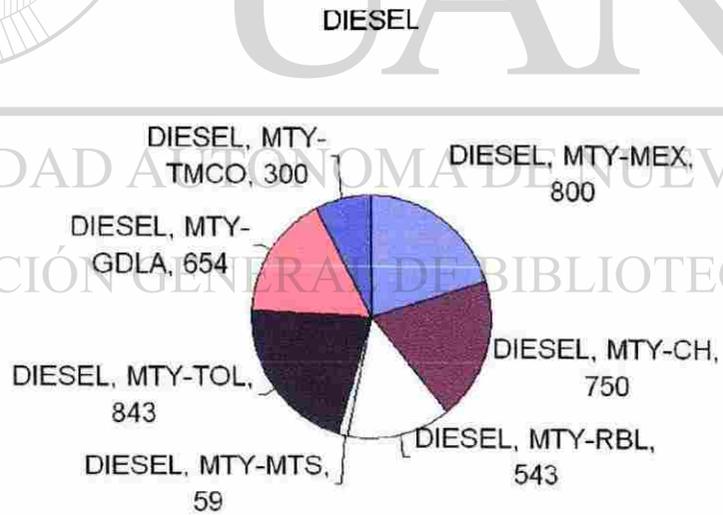
2.- Gráfica de toneladas vs destino mensuales



3.- Gráfica de kilometrajes.



4.- Gráfica de consumo de diesel por destino.



154697

