

**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**



# **MÁSTER EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS CONTABLE**

**CURSO ACADÉMICO 2012 - 2013**

**TRABAJO FIN DE MASTER**

**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE.  
EL CASO DE AZKAR, S.A.**



**Autora: PAULA FERNÁNDEZ PERAL  
Tutora: EMILIA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**

**OVIEDO, JULIO 2013**



**Universidad de Oviedo**  
Facultad de Economía y Empresa  
Avenida del Cristo, s/n  
33071 - Oviedo  
Asturias

---

Dña. Emilia Fernández Rodríguez, Profesora Titular del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Oviedo, en calidad de Tutora del trabajo fin de Máster que aquí se presenta, informa que:

Dña. Paula Fernández Peral, alumna del Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable durante el curso 2012-2013, ha realizado bajo mi dirección el trabajo fin de máster titulado "*La gestión de la calidad total en el sector transporte. El caso de AZKAR S.A.*", con el rigor y calidad suficientes para ser presentado y defendido ante el correspondiente Tribunal.

Y para que conste a los efectos oportunos, expido la presente en Oviedo, a 11 de julio de 2013,

Fdo.: Dña. Paula Fernández Peral



Fdo.: Dña. Emilia Fernández Rodríguez

**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**



# **MÁSTER EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS CONTABLE**

**CURSO ACADÉMICO 2012 - 2013**

**TRABAJO FIN DE MASTER**

**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE.  
EL CASO DE AZKAR, S.A.**



**Autora: PAULA FERNÁNDEZ PERAL  
Tutora: EMILIA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**

**OVIEDO, JULIO 2013**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1.LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. MARCO TEÓRICO .....	2
1.1.    CONCEPTO DE CALIDAD. DIFERENTES PUNTOS DE VISTA .....	2
1.2.    SURGIMIENTO Y BREVE EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL .....	8
1.3.    PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL .....	12
2.LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN SECTOR DEL TRANSPORTE. AZKAR S.A.....	15
2.1.    LA CALIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS.....	15
2.2.    LA CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR TRANSPORTE. AZKAR, S.A. ....	16
CONCLUSIONES .....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	34

## INTRODUCCIÓN

Desde hace ya algunos años, el desarrollo y la supervivencia de muchas organizaciones ha venido condicionada por la necesidad de ofertar productos y servicios con la máxima calidad. No sólo a nivel privado se ha convertido en un requisito indispensable para competir sino que, tanto las propias Administraciones Públicas como otros tipos de organizaciones lucrativas o no, son conscientes de la importancia que la gestión y la mejora continua de la calidad suponen para el futuro empresarial (Criado García Legaz & Calvo de Mora Schmidt, 2004, p. 15).

En el contexto actual, la calidad es uno de los pilares básicos sobre los que se cimenta la competitividad de las empresas y una característica fundamental exigida por los clientes a todos los productos y servicios que adquieren. Está claro que la mejor forma de operar de una empresa es hacer las cosas bien a la primera y dejar satisfechos a los clientes, tanto internos como externos; mejorando día a día y sin interrupción. Esto hace que las empresas sean más competitivas en un mercado cada vez más globalizado. Si la base de la actividad de una empresa es crear valor añadido, los sistemas de calidad asegurarán que ese valor llegue íntegro al cliente. Por lo tanto, la calidad es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad, mediante la mejora continua y la satisfacción del cliente (Garvin, 1984, p. 77).

Cuando el objetivo de la organización es la calidad, ésta debe crear una visión de conjunto que oriente a todos los miembros de la organización en sus decisiones hacia un fin común, la calidad de toda la organización (Latko, 1988, p. 85). Para ello, será necesario formar a todos en estos conceptos y mejorar la comunicación, fomentando la cooperación entre departamentos.

La implementación de una cultura de calidad total exige una profunda modificación en la cultura de la empresa (Herbig, *et al.*, 1994, pp. 33-36), obligando a desarrollar adaptaciones y cambios filosóficos, estructurales y de estilos de liderazgo en la alta gerencia (Barbosa Cano, 1993, pp. 23-25; Berry, 1993, pp. 14-17). Para ello, el primer requisito a considerar será la implicación total de sus líderes y que éstos estén comprometidos con los objetivos de la organización (Castro Pérez, 2000, pp. 301-306).

Para comprobar el desarrollo de la gestión de la calidad en las empresas, se elabora el presente trabajo. Para ello, estructuramos el documento en dos partes; la primera, de tipo teórico, recoge el marco conceptual que cimenta la gestión de la calidad total y, la segunda, de corte práctico, comprueba su desarrollo en el operador logístico español AZKAR S.A.

## 1. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. MARCO TEÓRICO

### 1.1. CONCEPTO DE CALIDAD. DIFERENTES PUNTOS DE VISTA

Existen múltiples acepciones sobre el término calidad, lo que pone de manifiesto la relatividad del concepto. En una primera aproximación, puede ser definida como una propiedad o un conjunto de propiedades inherentes a un objeto, que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas (Guerrero, 2012, p. 3), y que permiten juzgar su valor (RAE, 2001).

La palabra calidad es susceptible de ser aplicada a un producto o un servicio, a una empresa o una organización (o a partes de ésta), a un sistema (en su acepción más genérica) o un proceso de ejecución (conjunto de actividades que añaden valor a los recursos tratados), entre otros. Se trata de un concepto que ha ido variando con los años por lo que su concepción depende del intérprete y del objetivo. Por ejemplo, desde la perspectiva del marketing, la calidad vendrá determinada por la satisfacción del cliente con el producto, mientras que desde una óptica contable, se centraría en la gestión de costes.

Dado el amplio abanico de posibles definiciones y la gran cantidad de disciplinas que se han ocupado de ella (Garvin, 1984, p. 77), el concepto de calidad se plantea como "eso que todo el mundo entiende, aunque nadie sabe definir" (Quintanilla, 1998, p. 88).

La conclusión es obvia, existen muchas posibilidades a la hora de delimitar qué es la calidad y desde qué perspectiva debe enfocarse, de ahí la amplia variedad de definiciones ofrecidas por diferentes autores, que pueden ocasionar cierta confusión. Partiendo de esta base, recogemos aquellas concepciones que más referencias han recibido a lo largo de la historia.

La *International Organization for Standardization* (ISO) 8402, define la calidad como: "el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas". Esta definición, junto con la norma ISO 9000, ha permitido la armonización a escala mundial y ha supuesto el crecimiento del impacto de la calidad en el mercado internacional (Jiménez Montañés, 1996, pp. 203-214).

La *American Society for Quality Control* (ASQC) define la calidad como: "el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario". Oxenfeld la define como: "el conjunto de atributos de un producto que proporcionan la satisfacción del consumidor" (Oxenfeld, 1950, p. 300) y Galgano simplemente como:

"satisfacción del cliente" (Galgano, 1993, p. 33). Es evidente que, bajo esta perspectiva, el fin último de la calidad es la satisfacción del consumidor o cliente final.

Por otra parte, algunos autores, como Shiba y otros, delimitan la calidad mediante el estudio de las diferentes facetas por las cuales ha pasado dicho concepto a lo largo de la historia, diferenciando entre (Shiba, *et al.*, 1995, pp. 18-27):

1. Aptitud según estándares: Se refiere a evaluar un producto o servicio, según se describe en el manual correspondiente para el estándar prescrito, determinando si éste está o no dentro de los límites de las diferentes especificaciones de la calidad.
2. Aptitud de uso: Define los medios para asegurar la satisfacción de las necesidades del mercado.
3. Aptitud de costes: Consiste en reducir la variabilidad de los procesos de producción, de modo que todas las unidades producidas estén dentro de los límites de inspección y no tengan que desecharse (se busca la calidad 100%, sin defectos). Esto requiere retroalimentación y corrección en cada paso del proceso, así como un cambio cultural por parte de los empleados, desde el control del producto hasta el control del proceso.
4. Aptitud para necesidades latentes: Aptitud para necesidades latentes significa satisfacer necesidades de los clientes antes de que éstos sean conscientes de esas necesidades.

Según este criterio, la calidad puede presentar dos vertientes bien diferenciadas, un enfoque dirigido hacia la empresa (aptitudes según estándares y de costes), o bien, un enfoque dirigido hacia los clientes (aptitudes de uso y para necesidades latentes).

Como en el ámbito del mercado y de las empresas los cambios son cada vez más rápidos y profundos, el concepto de calidad ha continuado evolucionando, motivo por el cual Shiba y otros, añaden dos niveles adicionales (Shiba, *et al.*, 1995, p. 27):

- Ajuste a la cultura corporativa, que consiste en llevar el flujo de la producción desde su punto de arranque (el trabajador individual) hasta la situación del producto dentro de la estrategia corporativa.
- Ajuste con el entorno social y global, enfoque centrado en el mercado que se extiende desde la aptitud para requerimientos latentes hasta la satisfacción de las necesidades del entorno donde vive el cliente.

El concepto de calidad abarca, según Dochy, los siguientes campos (Dochy, 1988, p. 24):

- Satisfacción de los clientes.
- Satisfacción de las necesidades de los trabajadores.
- Satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (AECA) incluye principios tales como (AECA, 1995, p. 11):

- Calidad es la satisfacción de las necesidades de los clientes, con el mínimo coste.
- Calidad tiene que ver también con los empleados, los proveedores y con el entorno en que se mueve la empresa.
- Calidad es hacer bien el trabajo, sin fallos, desde el principio, desde el diseño hasta el servicio post-venta, pasando por todo el resto de etapas del proceso de creación de valor, tales como: la producción, la comercialización y la administración.

Por su parte, Garvin sugirió que la calidad puede tener cinco diferentes significados o definiciones (Garvin, 1988, pp. 39-48):

- Transcendental: Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia. Es un significado utilizado a menudo por los consumidores. La calidad sería reconocible, pero no definible de forma precisa, debido a que el significado de los estándares de excelencia, pueden variar entre las personas y en el tiempo.
- Basada en el producto: La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el producto, más cantidad de atributo está presente en el mismo; por ello, a veces, se confunde calidad con precio. La definición del atributo en cuestión puede no depender de un estándar externo, al ser diferente la valoración que hacen las personas acerca de dicho atributo.
- Basado en el usuario: La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto, la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”. Diferentes personas pueden tener diferentes deseos y necesidades y, por tanto, distintos estándares de calidad.

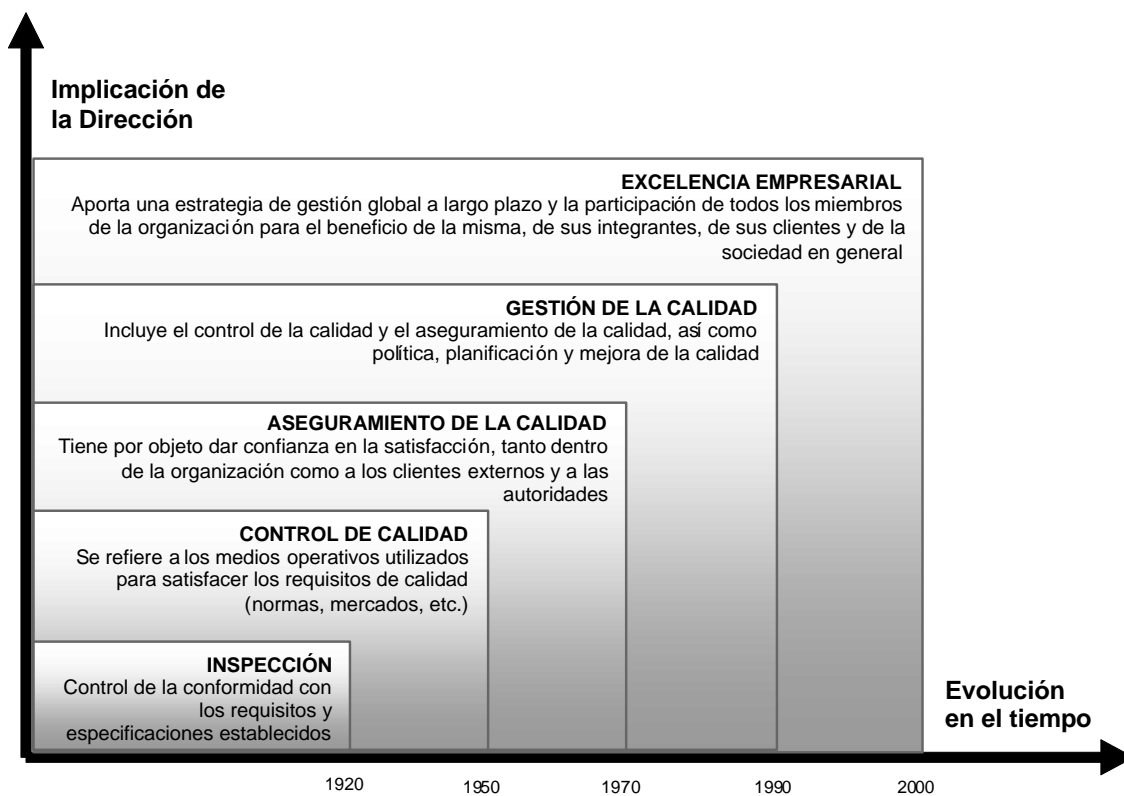


- Basado en el valor: La calidad viene expresada como la relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio. Bajo esta perspectiva, un producto es de más calidad con respecto a sus competidores, si tiene un precio más bajo o, si por el mismo precio, nos ofrece mayor utilidad o satisfacción. Este enfoque precisa que el gestor establezca un equilibrio entre las características del producto o servicio y el coste de su producción.
- Basado en la producción: La calidad se define conforme a las especificaciones determinadas para la realización de un producto o servicio. En este enfoque, la calidad se define como “el grado de conformidad a las especificaciones”. Sin embargo, dichas especificaciones pueden no tener un significado evidente para el consumidor.

En la actualidad, el término calidad hace referencia a la calidad de la gestión y de los resultados, es decir, a cómo se gestiona una organización para ser más competitiva (Junta de Castilla y León, 2002, p. 19).

El concepto de calidad ha ido evolucionando a través del tiempo, pasando por planteamientos de inspección del producto final, hasta llegar a la idea actual de la excelencia empresarial. La figura 1.1 relaciona esta trayectoria con la creciente implicación de la dirección de las empresas en la calidad (Ferrer Mur, *et al.*, 2005, p. 2).

Figura 1.1 Evolución histórica del concepto de calidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Ferrer Mur, et al., 2005, pp. 2-3

En el gráfico se observa la diferencia entre la concepción tradicional de calidad y la actual. De esta manera, podemos afirmar que la calidad de principios de siglo, que afectaba sólo al producto y significaba detectar los errores para posteriormente corregirlos, ha evolucionado hasta impregnar a todas las actividades de la empresa, por lo que para su consecución es necesaria la prevención y la participación de todos los miembros de la misma (ver tabla 1.1); a consecuencia de esta evolución del término, encontramos en la literatura existente el concepto de Gestión de la Calidad Total (Tarí Guilló, 2000, p. 33).

Tabla 1.1 Enfoque de la calidad

CALIDAD	
ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE MODERNO
Identificación con control de calidad	Identificación con calidad total
Inspección	Prevención
Afecta sólo al bien o servicio	Afecta a todas las actividades de la empresa
Responsabilidad del inspector	Responsabilidad de todos los miembros
Sólo participa en su logro el departamento de control de calidad	Participan en su consecución todos los miembros de la empresa
No existe una cultura de calidad	Se sostiene con una cultura de calidad
La alta administración se desvincula de la calidad	El compromiso de la alta dirección es esencial
Formación sólo para los especialistas y los inspectores	Formación para todo el personal
Especialización del puesto	Enriquecimiento del puesto de trabajo
Enfoque micro	Enfoque macro. Planteamiento global, estratégico de la calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Juran & Gryna, 1995, p. 4

En base a la diversidad de acepciones que la literatura nos ofrece, se puede concluir que la calidad es un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa participan de forma activa en el desarrollo de productos y servicios, con el objetivo principal de satisfacer las necesidades del cliente, logrando asimismo la mayor productividad posible. Sin lugar a dudas, al concepto actual se ha llegado tras un largo recorrido, de cambios y evolución. Hoy en día, no se puede plantear el éxito a largo plazo si no se cuenta con medios, sistemas y prácticas que potencien la calidad a través de la integración de los aspectos aquí tratados.

## 1.2. SURGIMIENTO Y BREVE EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Los orígenes de la Gestión de la Calidad Total (GCT) se sitúan en Japón cuando, tras la segunda guerra mundial, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) constituye un comité de expertos con el objetivo de mejorar la productividad de la industria del país y elevar su calidad de vida (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 45).

En la actualidad, a estos primeros expertos que hicieron hincapié en la importancia de la gestión de la calidad para la competitividad empresarial, se les conoce como “gurús de la calidad”. Entre ellos, destacan principalmente William E. Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby, tanto por la relevancia de sus contribuciones, como por su impacto directo sobre la gestión empresarial. A continuación, se presentan las principales contribuciones de los tres gurús, justo a las de Armand V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 31).

Crosby desarrolló un modelo más práctico y aplicable paso a paso, algo lógico puesto que su carrera profesional la desarrolló ejerciendo funciones de control de calidad. Juran, por su parte, era tan estadístico que aportó aplicaciones prácticas de la teoría estadística al campo de la gestión. Deming era un estadístico teórico que, aplicando sus conocimientos de producción en la Segunda Guerra Mundial, descubrió unos principios de dirección que luego acabaron conformando la GCT (Woods, 1996, p. 17). Feigenbaum concebía la calidad como una herramienta estratégica empresarial que requiere involucrar a toda la organización; insiste en que la clave de la gestión de la calidad son las relaciones humanas. Ishikawa extendió el desarrollo de la calidad a todos los miembros de la organización, destacando por su clara orientación hacia las personas (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 42).

Deming desarrolló este Control Estadístico de la Calidad orientándolo, en los años 40, hacia las operaciones que se desarrollaban en el ámbito de la administración de la empresa, demostrando que era tan efectivo como en el ámbito industrial. Entre las numerosas aportaciones de Deming a la calidad, cabe destacar dos: los catorce puntos de Deming, que se deben contemplar para la dirección de la empresa, y la divulgación del ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) de Walter Shewhart, que consiste en un modelo metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar (Deming, 1989, p. 67).

El trabajo de Deming hizo hincapié en cuestiones esenciales como el compromiso, el control estadístico del proceso, la cooperación entre los empleados y los

departamentos de la empresa y con los proveedores y el cumplimiento de los deseos de los clientes; reflejando dichos aspectos en catorce puntos clave (Woods, 1996, p. 18), recogidos en la tabla 1.2.

*Tabla 1.2 Los catorce principios de Deming*

Principio 1	Perseguir constantemente el objetivo de mejora del producto y el servicio.
Principio 2	Adoptar la nueva filosofía.
Principio 3	Dejar de depender de la inspección en serie.
Principio 4	Acabar con la costumbre de adjudicar negocios (compras) exclusivamente en función del precio.
Principio 5	Mejorar constante y permanentemente el sistema de producción y servicio.
Principio 6	Instituir la formación.
Principio 7	Instituir el liderazgo.
Principio 8	Eliminar las aprensiones y temores.
Principio 9	Romper barreras entre las secciones de la empresa.
Principio 10	Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos fijados a los trabajadores.
Principio 11	Eliminar los cupos numéricos.
Principio 12	Suprimir los obstáculos que impiden sentirse orgulloso de la propia capacidad o destreza en el trabajo.
Principio 13	Instituir un programa vigoroso de formación y perfeccionamiento.
Principio 14	Tomar la iniciativa para llevar a cabo la transformación.

*Fuente: Elaboración propia*

Por su parte, Crosby, la define como “el cumplimiento de los requisitos” (Crosby, 1979, p. 22). El trabajo de Crosby ofrece un programa práctico y gradual para lograr la mejora de la calidad poniendo el acento tanto en la aplicación del programa como en la formación y la filosofía. Al igual que Deming, destaca la necesidad de una constancia de propósito. Exige un compromiso a largo plazo, ya que se necesita mucho tiempo para recoger todos los beneficios del programa, y la cooperación de los trabajadores y de los proveedores, no a base de manipulación, sino modificando la forma de pensar y de obrar de la empresa. Los principios que recogen la línea de pensamiento de Crosby están representados en la tabla 1.3 (Woods, 1996, pp. 19-20).

Tabla 1.3 Los catorce pasos para la mejora de la calidad de Crosby

Principio 1	Compromiso de la dirección.
Principio 2	Equipo de mejora de la calidad.
Principio 3	Medida de la calidad.
Principio 4	Coste de evaluación de la calidad.
Principio 5	Conocimiento de la calidad.
Principio 6	Acción correctora.
Principio 7	Establecer un comité específico para el programa de cero defectos.
Principio 8	Formación de los jefes.
Principio 9	Día de cero defectos.
Principio 10	Fijación de metas.
Principio 11	Eliminación de error y de sus causas.
Principio 12	Reconocimiento.
Principio 13	Comités de calidad.
Principio 14	Volver a hacerlo todo.

Fuente: Elaboración propia

Para Juran, la calidad es: “La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”. Señaló que “... para obtener calidad, es necesario que todos participen desde el principio. Si únicamente se hicieran inspecciones de la calidad, sólo estaríamos impidiendo que salieran productos defectuosos, pero no evitaríamos que se produjeran defectos” (Juran, 1990, p. 14).

Una de las principales aportaciones de Juran a la GCT, es la denominada trilogía de la calidad, en la que se indica la relación existente entre planificación, control y mejora de la calidad. Para Juran, la calidad no surge accidentalmente sino que debe ser planificada (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 36). La organización se fija unos objetivos de “coste de la no calidad” en la fase de planificación y define acciones para alcanzarlos; después aplica el control de calidad durante el proceso de fabricación, tomando acciones correctoras cuando se aleja de los objetivos y, al mismo tiempo, va aplicando la mejora de la calidad para reducir el nivel de coste de la “no calidad” (Arias Coello, 2012, pp. 17-18).

Ishikawa define a la calidad como: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor” (Ishikawa, 1985, p. 41).

Ishikawa trabajó durante mucho tiempo en la aplicación de la gestión de la calidad a la dirección y los niveles intermedios, y también vio la necesidad de involucrar a los operarios. Desde esta experiencia, desarrolló, en 1962, los “círculos de calidad”, cuyo objetivo ha sido la obtención de mejoras en el seno de la organización, además de cumplir otras dos funciones (Arias Coello, 2012, p. 17):

- Involucrar y aumentar el compromiso de las personas con su empresa, a través del análisis de los problemas y de propuestas de cambios para la mejora.
- Servir de canal de comunicación ascendente y descendente, para transmitir sugerencias de mejora a los niveles superiores de la organización, y recibir información de la misma.

Feigenbaum, la define como: “El resultado total de las características del producto o servicio que en si satisface las esperanzas del cliente” (Feigenbaum, 1991, p. 37). Fue el creador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC), el cual define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en el desarrollo y mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes” (Arias Coello, 2012, p. 18). Su filosofía se resume en tres pasos, recogidos en la tabla 1.4 (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 43).

*Tabla 1.4 Los tres pasos hacia la calidad de Feigenbaum*

Paso1	Liderazgo de calidad
Paso2	Tecnología de calidad moderna
Paso3	Compromiso organizacional

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez de acuerdo en que la calidad en una organización era tarea de todos, se corría el peligro de que se convirtiera en tarea de nadie; entonces, Feigenbaum sugirió que el control total de la calidad se convirtiera en una función gerencial bien organizada, cuyo única área de especialización fuera la calidad de los productos, y con un único área de operaciones: el control de la calidad (Arias Coello, 2012, p. 18).

Por tanto, podemos definir la calidad total como la excelencia en los productos o servicios que satisface las expectativas exactas deseadas del cliente, tanto interno como externo, conseguida con el menor coste posible y en armonización con el

entorno social, en un proceso continuo; motivado, entre otras causas, porque las expectativas de los clientes son cambiantes, con unos niveles de exigencia cada vez mayores, y teniendo como objetivo final la supervivencia de la empresa (Climent Serrano, 2003, p. 64).

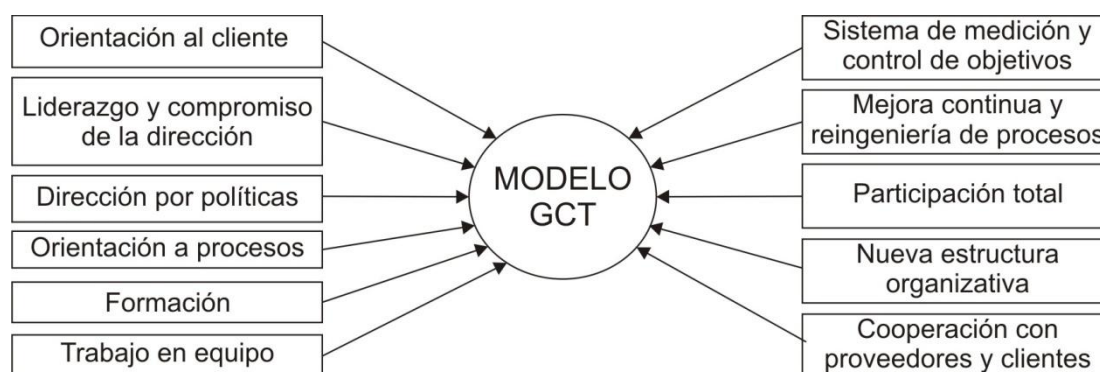
La gestión de la calidad total es la forma de dirigir las organizaciones, en todos los niveles, para lograr el aumento constante de la satisfacción de los clientes, a través de la involucración de todo el personal, especialmente la dirección (Tummala & Tang, 1996, p. 11). Esta mejora continua será necesaria para cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes cambiantes con el tiempo (Black & Porter, 1995, p. 149).

### 1.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Un principio de gestión de la calidad es una regla universal y fundamental para liderar y operar una organización, con la intención de ayudar a los usuarios a lograr el éxito organizacional.

Son muchos los autores que han tratado de identificar los principios básicos en los que se fundamenta el modelo GCT para alcanzar sus objetivos (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 46). En base a los aspectos recogidos en los diferentes conceptos de calidad, descritos anteriormente, los principios más destacados, se resumen en la figura 1.2.

Figura 1.2 Principios del modelo de GCT



Fuente: Elaboración propia a partir de Miranda González, *et al.*, 2007, p. 46

Por todo ello, el modelo de gestión de la calidad total puede definirse como una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad satisfactorio para los clientes que, a su vez, logren motivar a los empleados,



gracias a la mejora continua en los procesos y a la participación de todos los miembros de la organización (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 45).

Asimismo, la ISO propone ocho principios básicos sobre los cuales se basan sus normas de sistemas de gestión de la calidad. La aplicación sistemática de los mismos proporciona la "calidad total" (Ferrer Mur, *et al.*, 2005, p. 11).

1. Enfoque al cliente: "Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes" (ISO, 2000, p. 5).

La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.

2. Liderazgo: "Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización" (ISO, 2000, p. 5).

Todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: "El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización" (ISO, 2000, p. 5).

Es necesaria la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores, de todas las áreas de trabajo.

4. Enfoque basado en procesos: "Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso" (ISO, 2000, p. 5).

Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos” (ISO, 2000, p. 6).

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: “La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta” (ISO, 2000, p. 6).

La organización debe comprender y llevar a cabo nuevos y mejores métodos de trabajo y procesos organizativos para no estancarse e ir mejorando continuamente en su actividad. Se realiza al examinar los resultados que se van obteniendo de forma continua y realizando las modificaciones que permitan mejoras o la superación de los problemas existentes.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” (ISO, 2000, p. 6).

A la hora de tomar una decisión, esta debe estar basada en hechos, datos e información que se posea, y que garantice una baja posibilidad de errores o la no existencia de ellos.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: “Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor” (ISO, 2000, p. 6).

Debe existir una correcta relación de interdependencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Como resultado de lo expuesto, nos encontramos con una concepción integrada, sistémica, de la calidad en la organización (Tarí Guilló, 2000, p. 37), que permite “avanzar hacia la consideración de la calidad como un objetivo de toda la organización, para cuyo logro es precisa la participación de todos sus miembros” (Sarabia Alzaga, *et al.*, 1994, p. 7) y la involucración de la alta dirección como eje director de la misma.

## **2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN SECTOR DEL TRANSPORTE. AZKAR S.A.**

### **2.1. LA CALIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS**

Para el usuario, es más difícil evaluar la calidad de los servicios que la de los productos tangibles; posiblemente, los criterios que se utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender. Los usuarios no sólo valoran el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio. Por ello, en la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios.

Así pues, la calidad de servicio estará orientada a igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene. En este sentido, se puede decir que un servicio de calidad es aquél que responde a las expectativas de los clientes, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos. Esta definición tiene una clara orientación al cliente pero, el hecho de que sea éste quien decida acerca de qué es buena o mala calidad supone un serio problema a la hora de medirla, puesto que no siempre tiene por qué tener razón y no siempre podrá expresar sus necesidades y/o deseos (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 241).

Desde un punto de vista objetivo, algunos autores como Grönroos, consideran la calidad de servicio como la superioridad o excelencia técnica (Grönroos, 1984, p. 39).

Contemplando una visión subjetiva, se define la calidad percibida por un consumidor como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio. En esta línea, Zeithaml afirma que la calidad percibida es diferente de la calidad objetiva, la cual puede no existir, ya que toda calidad es percibida por alguien (Zeithaml, 1988, p. 4).

Integrando las vertientes objetiva y subjetiva, Grönroos, describe la calidad de servicio como una calidad técnica y funcional. La primera se basa en lo que el cliente obtiene, mientras que la segunda está relacionada con la recepción del servicio (Grönroos, 1984, p. 40).

Por tanto, un servicio se considerará de calidad si presenta calidad en su producción, es decir, se alcanzan las especificaciones establecidas, y si el cliente recibe la calidad que esperaba en gran medida influido por su interacción con el personal de la organización que le proporciona el servicio (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 241).

El concepto de calidad de servicio parte de la aptitud para el uso. Las empresas de servicios están comprometidas en servir, de tal modo que la relación es constructiva

sólo si el servicio responde a las necesidades del cliente, en precio, plazo de entrega y adecuación a sus objetivos. El grado en el que el servicio satisface con éxito las expectativas y necesidades de los clientes, a medida que se presta, es lo que se conoce como aptitud para el uso (Peresson, 2007, p. 9). La aptitud para el uso queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas según el tipo de servicio a solicitar. Por tanto, se confirma que es el cliente y no la empresa quien juzga dicho aspecto.

En definitiva, la calidad en una empresa de servicios se define como la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes.

## **2.2. LA CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR TRANSPORTE. AZKAR, S.A.**

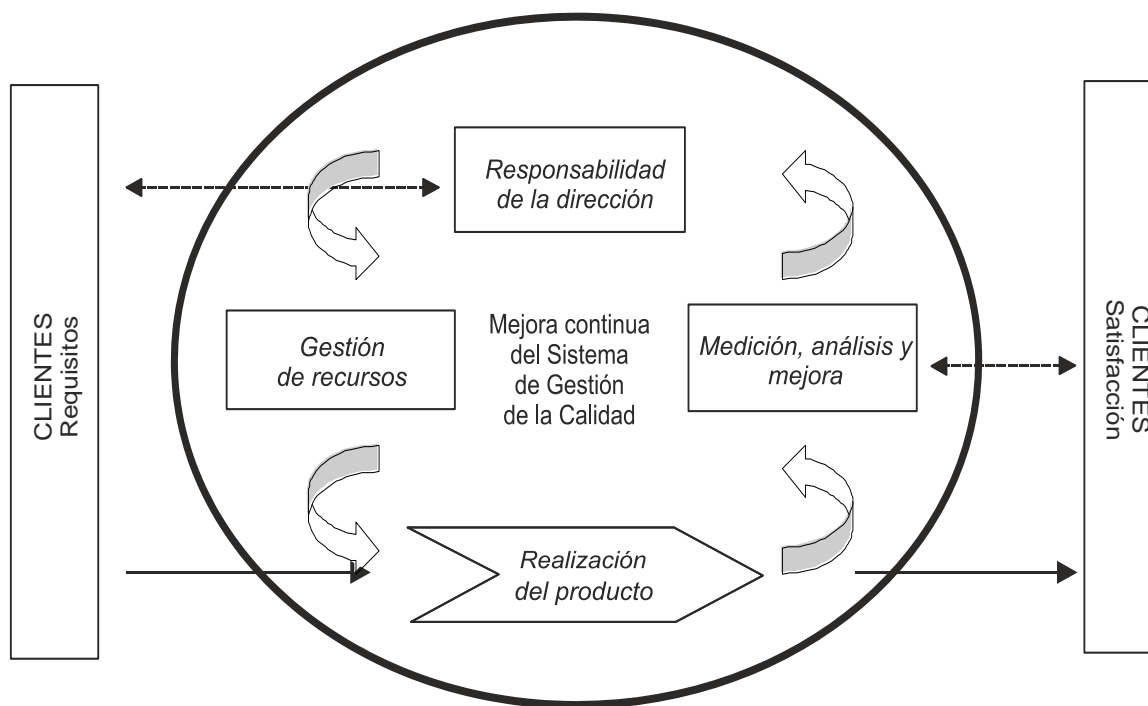
Las organizaciones de transporte modernas necesitan técnicas de gestión tanto más evolucionadas cuanto mayor sea su ámbito de negocio. Los gestores necesitan normalizar actividades, delegar funciones y establecer criterios formales de organización y mecanismos de corrección. Han de fundamentar la toma de decisiones en los datos y la información, dejando de lado aspectos psicológicos y subjetivos como las opiniones, la experiencia o el sentido común.

Además, las empresas de transporte deben tener presente su repercusión en el medio ambiente. Su imagen de marca, los vehículos, tiene una connotación de contaminación, de intrusión visual y de ruido, entre otras consecuencias. El hecho de que la sociedad rechace cada vez más las actividades poco respetuosas con el medio ambiente, unido al aumento de la presión legislativa sobre el sector, impulsa a muchas organizaciones de transportes a considerar la gestión medioambiental de sus actividades como un elemento más de su estrategia de mercado (Ferrer Mur, *et al.*, 2005, p. 1).

Demostrar una calidad de servicio no es tarea fácil, puesto que no es sencillo recurrir a normas sobre calidad en servicios. Los estándares los debe marcar la propia organización, definiéndolos en función de las expectativas de los clientes, de su grado de satisfacción y de la oferta de la competencia. Por el contrario, la calidad de la organización sí tiene guías para normalizar su gestión y su evaluación, siendo dos marcos básicos en el ámbito europeo: las normas ISO 9000 y el modelo europeo de calidad (EFQM) (Miranda González, *et al.*, 2007, p. 244).

La norma UNE-EN-ISO<sup>1</sup> 9000:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Incluye cinco requisitos que una empresa debe implantar para poder obtener el certificado acorde a esta normativa (véase figura 2.1). Esta norma establece los requisitos para que un sistema de gestión de la calidad sea certificable por terceras partes; de tal modo que, la organización debe reforzar su compromiso con el cliente y demostrar que se aplican métodos y técnicas para evaluar la satisfacción del mismo, así como sus expectativas y necesidades (Ferrer Mur, *et al.*, 2005, p. 9).

Figura 2.1: Sistema de gestión de la calidad basado en procesos de la norma ISO 9000



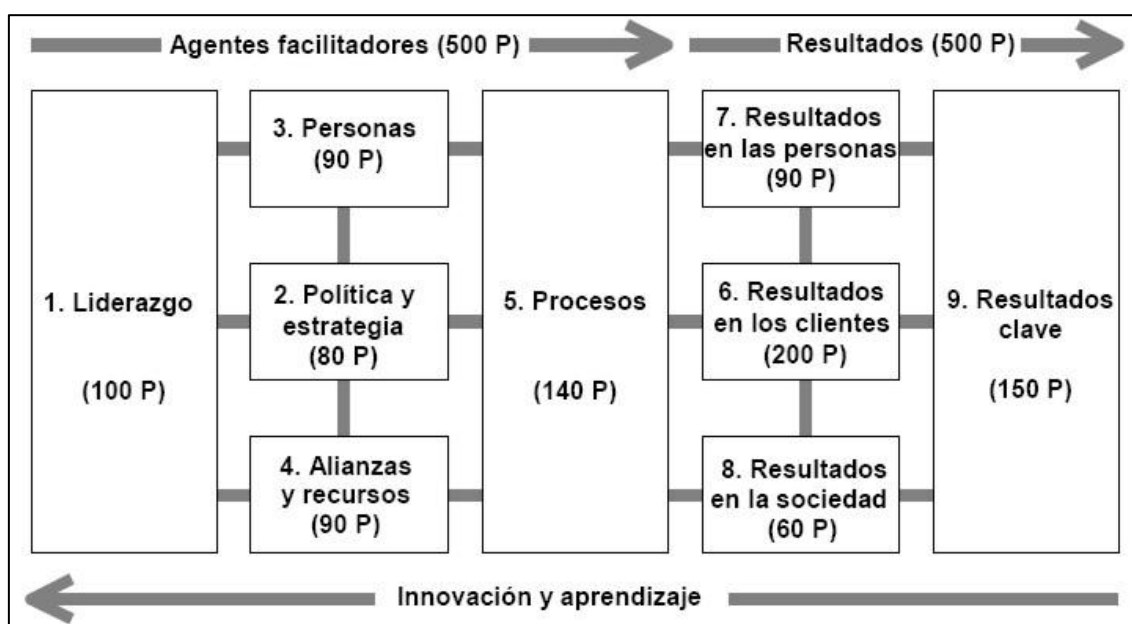
Fuente: Elaboración propia a partir de ISO, 2000

Por su parte, el modelo *European Foundations Quality Management* (EFQM), desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, tiene por objeto

<sup>1</sup> ISO proviene de la Organización Internacional de Normalización, estamento regulador de normas internacionales. EN hace referencia a Norma Europea, es decir, que la publicación de esta norma se ha llevado a cabo en el marco de la Unión Europea. UNE se corresponde con Una Norma Española, es decir, esta norma ha sido traducida y avalada por la Asociación Española de Normalización y Certificación, organismo que certifica la validez de que las normas que se aplican en España se ajusten a la normativa internacional (Álvarez Ibarrola, *et al.*, 2006, p. 35).

ayudar a las organizaciones a conocerse mejor y a mejorar su funcionamiento de forma continua, permitiendo así mismo, la integración de otras metodologías o modelos de gestión de la calidad (como, por ejemplo, ISO 9001:2000) en un esquema global. Al contrario de lo que ocurre con las ISO, se trata de un modelo no normativo, fundamentado en la autoevaluación, mediante un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización; para llevar a caso dicho análisis, se utilizan las nueve cajas (ver figura 2.2) que contienen los criterios de evaluación del progreso de una empresa y constituyen la representación gráfica del modelo EFQM (Ferrer Mur, *et al.*, 2005, p. 9).

Figura 2.2 Criterios y puntuación del modelo europeo de calidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Ferrer Mur, *et al.*, 2005, p. 10

Centrándonos en el caso concreto que nos ocupa, AZKAR es una organización que presta servicios de transporte y distribución a empresas de múltiples sectores de la industria y el comercio.

Para la realización de este trabajo, la empresa ha puesto a nuestra disposición su Manual de Calidad, así como todos los documentos relacionados con el mismo, excepto los datos estadísticos y contables en relación con la materia puesto que se trata de información interna de la entidad.

El Manual de Calidad de la compañía responde a las características propias de la cultura de servicio de AZKAR, arraigadas en la prestación continua de servicios a los clientes y, al tiempo, aspira a satisfacer los requisitos de servicio cambiantes en un mercado en plena transformación, en el que el cliente es el centro de atención de

todos los implicados en la prestación del servicio. En consecuencia, el Manual de Calidad refleja la percepción singular de AZKAR de los modos adecuados de desarrollar su actividad para la creación de valor para los clientes y el pleno desarrollo profesional de las personas que trabajan en la empresa. Este manual se adecúa, inicialmente, a la norma UNE-EN-ISO 9002 "Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio postventa", de 1994. En la actualidad, esta norma ha sido derogada por la ISO 9001 de 2008, la cual recoge los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad; si bien, la versión de 1994, utilizada para certificar numerosas organizaciones de transporte (Ferrer Mur, *et al.*, 2005, p. 9), ya preveía la detección, corrección y prevención de las no conformidades.

El Manual de Calidad es la manifestación firme de la Dirección de AZKAR de velar por el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos y la satisfacción de los clientes a través de los esfuerzos dirigidos al aseguramiento de la calidad. El éxito del sistema de calidad será atribuible a la adecuada actuación de los profesionales, sirviendo de estímulo a la Dirección para perseverar en este empeño.

La calidad se percibe en la gradual desaparición de los conflictos, en el desarrollo de las tareas de forma ordenada y precisa con un menor número de fallos. Por ello, la compañía entiende la conveniencia de examinar los fallos y de rectificarlos, con el fin de cumplir los objetivos marcados.

El proceso de aseguramiento de la calidad en AZKAR es una tarea de largo alcance y en la que están comprometidos todos los profesionales de la organización. Se trata de incorporar, de manera gradual, directrices de actuación, mecanismos de control y elementos de organización que alienten un desarrollo del servicio sin estridencias. Se requiere, de todos los profesionales, la percepción individual, crítica y positiva de las condiciones en que se realiza la tarea concreta. Es importante conocer los puntos débiles del esquema general de la actividad; motivo por el cual se requiere la participación de todos los miembros de la organización en el diagnóstico de los problemas y en la aplicación de propuestas de mejora continua basadas precisamente en sus opiniones.

El sistema de calidad rige el conjunto de actividades que configuran el servicio de AZKAR, de acuerdo con los procedimientos e instrucciones de trabajo contenidos en los manuales de área, los cuales forman parte de la documentación de dicho sistema. Específicamente, se incluyen las siguientes tareas:

1. Verificación de los requisitos de la oferta de transporte por el responsable comercial y/o gerencia de la delegación.
2. Gestión y ejecución de servicios locales de transporte de recogida y reparto en cada delegación. Organización y gestión de rutas de transporte entre Delegaciones por los responsables de tráfico de cada una de éstas, en colaboración con Servicios Corporativos.
3. Clasificación, manipulación y estiba de mercancías en las instalaciones de cada delegación.
4. Documentación, introducción y rectificación de datos de las expediciones de salida en el sistema de información de AZKAR en cada delegación.
5. Comunicaciones de datos de expediciones de salida y de control de expediciones de llegada a través de la red de transmisiones de AZKAR.
6. Asistencia telefónica al público en cada Delegación para la captación de órdenes de recogida, tarifación de servicios o confirmación de entrega o información adicional y reclamaciones sobre el servicio hasta la conclusión de los oportunos expedientes.
7. Verificación y supervisión de las condiciones del servicio y del cumplimiento de procedimientos e instrucciones de trabajo.
8. Tareas de organización, formación y motivación del personal encaminadas a la consecución de los objetivos de calidad por parte del Departamento de Recursos Humanos.
9. Redacción, edición, revisión y control de los documentos del sistema de calidad.

La calidad en AZKAR se manifiesta en la satisfacción de los clientes, ofreciéndoles “el servicio previsto con el coste adecuado”. Esto lo consigue mediante la aplicación de las siguientes pautas:

1. Definición de los niveles de servicio.
2. Desarrollo de las operaciones básicas del servicio.
3. Captación, tratamiento y gestión de la información de las expediciones.
4. Interrelación continuada de las operaciones físicas con su soporte documental.
5. Gestión de la relación comercial, económica y administrativa con los clientes.
6. Motivación y capacitación de los trabajadores de la compañía.



El concepto de calidad en AZKAR tiene una doble vertiente: externa, reconocible por los clientes en sus relaciones con la empresa y caracterizadora de las mismas, que les permite asociar la marca a una expectativa concreta de servicios; e interna, asimilada por los empleados de la organización, y puesta de manifiesto por los sistemas de trabajo adoptados y su ejercicio continuado.

Los objetivos de calidad a nivel Organización son fijados anualmente en el primer Comité de Organización y comunicados a todas las Delegaciones a través del Acta de dicha reunión. Posteriormente, el Responsable de Calidad y Organización solicita a las Delegaciones que fijen sus propios objetivos, para lo cual, éstas deben:

1. Valorar los datos porcentuales con los que han acabado el año.
2. Analizar las circunstancias de la delegación.
3. Proponer un objetivo para el nuevo año, que se ajuste a dichas particularidades.
4. Comunicar por escrito los objetivos fijados y aprobados por el gerente o responsable de la delegación, al Departamento de Calidad y Organización de Servicios Corporativos.
5. Este departamento valorará dichas propuestas y las presentará a la dirección general para que las apruebe.

Las propuestas individuales y la definitiva se registran junto con los objetivos organizacionales y se archivan en el Departamento de Calidad. Mensualmente, el responsable envía un informe a las Delegaciones donde se refleja la evolución de sus índices de calidad.

El sistema de calidad es revisado por la Dirección General (ver figura 2.3), para lo cual se basan en la siguiente información:

- Índices estadísticos de calidad y evolución del cumplimiento de los objetivos marcados.
- Información aportada por los asistentes.
- Resultados de las auditorías internas.
- Reclamaciones de los clientes.
- Resultados de inspecciones y ensayos.
- No conformidades detectadas y acciones correctoras y preventivas tomadas al respecto.

Figura 2.3 Organigrama de la calidad



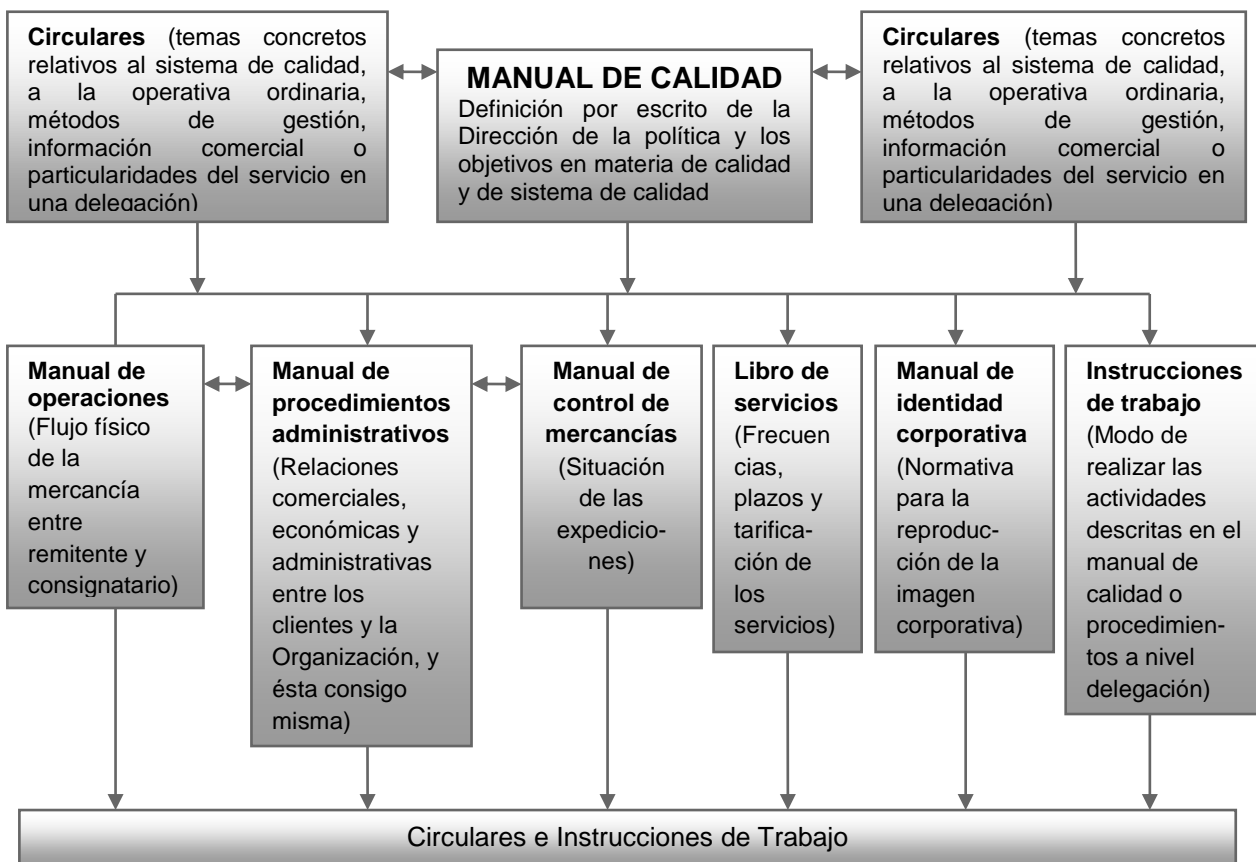
Fuente: Elaboración propia

Como resultado, el Departamento de Calidad elabora una circular, que es enviada a los asistentes por la dirección general, en la que se reflejan:

- Las conclusiones extraídas y los acuerdos alcanzados.
- Las posibles modificaciones a incluir en los manuales del sistema de calidad.
- Planificación de la calidad para el año: objetivos, plan de difusión y formación en calidad.

El sistema de calidad desarrollado y establecido en AZKAR comprende una serie de documentos en los que se contempla la totalidad del servicio que ofrece (ver figura 2.4). A través del seguimiento de las instrucciones y procedimientos descritos en dichos documentos, se llega al cumplimiento de los compromisos de servicio.

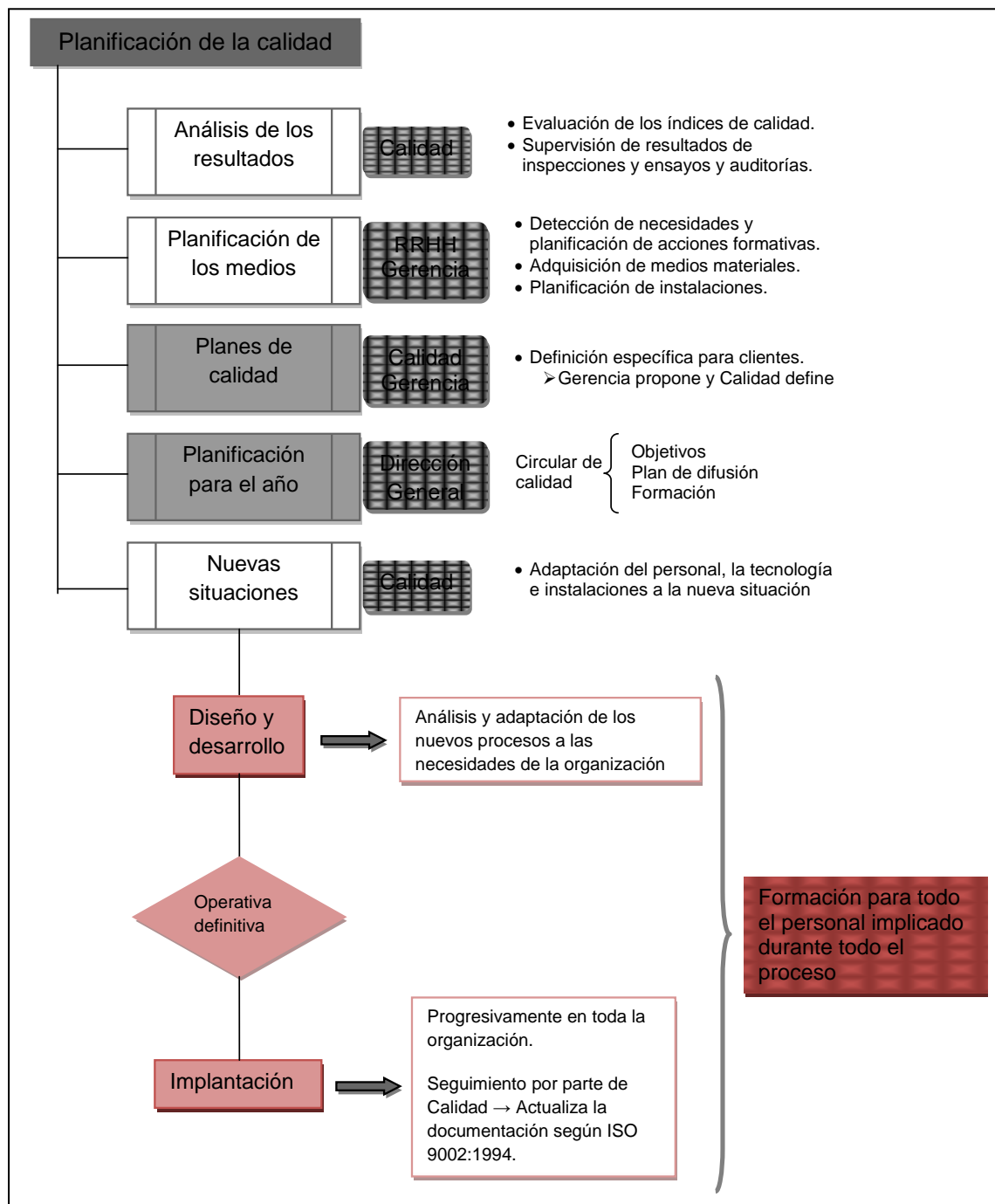
Figura 2.4 Organigrama de la documentación del sistema de calidad



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la planificación de la calidad, AZKAR establece una serie de pautas para llevarla a cabo de forma estandarizada, las cuales involucran a los Departamentos de Calidad y Organización de Servicios Corporativos, Recursos Humanos y Gerencia de las Delegaciones, así como a la Dirección General de la compañía; este proceso aparece recogido en la figura 2.5 adjunta.

Figura 2.5 Proceso de planificación de la calidad



Fuente: Elaboración propia

AZKAR realiza los servicios de transporte a través de dos vías, medios propios y acudiendo a proveedores aprobados; estos últimos se someten a evaluación y se clasifican en:

- Corresponsales: empresas de transporte con una razón social diferente a la de Transportes AZKAR S.A. y encuadradas dentro de la organización. Los requisitos para su aprobación, la cual es llevada a cabo por la Dirección, son:
  - ✓ Autorización de la Agencia de Transporte.
  - ✓ Firma del convenio de calidad.

El departamento de calidad y las Delegaciones mantiene una lista actualizada de los corresponsales aptos. Esta área se encarga asimismo del seguimiento, preparando los índices de calidad (incluidos en el plan anual de auditorías internas) y asumiendo la responsabilidad de detectar cualquier problema ocasionado por los mismos, el cual puede causar su baja en caso de no llevar a cabo las acciones correctoras propuestas.

- Transportistas (de ruta y de reparto): su aprobación, seguimiento y baja se realizan a nivel Delegación.

Asimismo, especifica en el manual de calidad los pasos a seguir por estos proveedores en las operaciones de recogida, reparto y ruta, mediante diagramas de flujo.

También dispone de un catálogo de vehículos, aprobado por la Dirección General, con los tipos de vehículos que pueden adquirir los transportistas, en función de sus carrocerías y de su capacidad, con el objetivo de homologar a los proveedores de vehículos. Análogamente, cualquier proveedor que ofrezca palets con las dimensiones 1, 20 x 0, 80 metros, está homologado.

Por su parte, cada expedición puede ser identificada por los siguientes datos:

- Número de expedición y fecha.
- Una de las siguientes opciones:
  - ✓ Origen y destino.
  - ✓ Remitente y consignatario.

Para lograr la trazabilidad de los envíos, se construye el histórico de cada expedición mediante las claves y procedimientos descritos en el manual de control de mercancías, pudiendo conocerse en qué situación se encuentran. Este histórico es considerado como registro de calidad, y es conservado por un mínimo de tres años.

En cuanto a los procedimientos de inspección y ensayo, la compañía tiene establecidos tres puntos básicos:

1. La comprobación mensual, por parte del representante de calidad, de que los datos de los albaranes de recogida coinciden con los de las etiquetas de los bultos, con el objetivo de corroborar que el control definido en el manual de operaciones es efectivo.
2. La comprobación mensual, por parte del representante de calidad, de que los bultos están correctamente etiquetados según lo definido en el manual de operaciones y bien ubicados en el tramo de salidas correspondiente, con el objetivo de verificar el correcto seguimiento de las actividades y estimar la mercancía que se desvía por estas causas.
3. La comprobación mensual, por parte del representante de calidad, del control de reparto de un repartidor, verificando con los albaranes la mercancía repartida y los motivos de la que no ha sido repartida, así como su correcto estado, con el objetivo de corroborar que la mercancía que aparece como repartida en el sistema, realmente lo está, y que la que aparece como no repartida, no lo está, y está en correcto estado.

Mensualmente, el representante de calidad, remite los registros de los puntos de inspección anteriores al área de calidad, con el objeto de revisar los resultados, de cara a la planificación de la calidad y, al mismo tiempo, suministra información al respecto de las distintas plazas a la Dirección General, quien los analiza como parte de la revisión del sistema de calidad.

AZKAR lleva un control sobre los posibles problemas que puedan surgir con los servicios prestados, con el objetivo de prevenir que el cliente reciba servicios no conformes, considerándose como tales el incumplimiento de los requisitos pactados.

La empresa tipifica los servicios no conformes en su Manual de Calidad, distinguiendo entre: graves, aquellos casos en los que se imposibilita la entrega o se daña la integridad física de la mercancía siendo totalmente imputables a la empresa, y leves, situaciones en las que se imposibilita la entrega pudiendo ser imputables en su mayoría al cliente. En ambos casos, la detección se controla y comunica diariamente de acuerdo con el Manual de control de mercancía, el cual establece los tipos de incumplimientos en base a los servicios no conformes; así, dentro de los graves pueden sucederse faltas, averías o no repartos, y dentro de los leves, rehúses, errores de dirección o cierres.

Estos servicios no conformes se identifican, se ubican y se separan del circuito normal (a excepción de las faltas totales), según lo indicado en el Manual de operaciones, no siendo incorporados al proceso habitual hasta que los responsables de su tratamiento,

véase el responsable de operaciones de la Delegación para los graves y el agente de atención al cliente para los leves, así lo decidan. La solución dada a cada una de las no conformidades queda registrada en el sistema informático de la empresa, siendo conservado por un plazo mínimo de tres años.

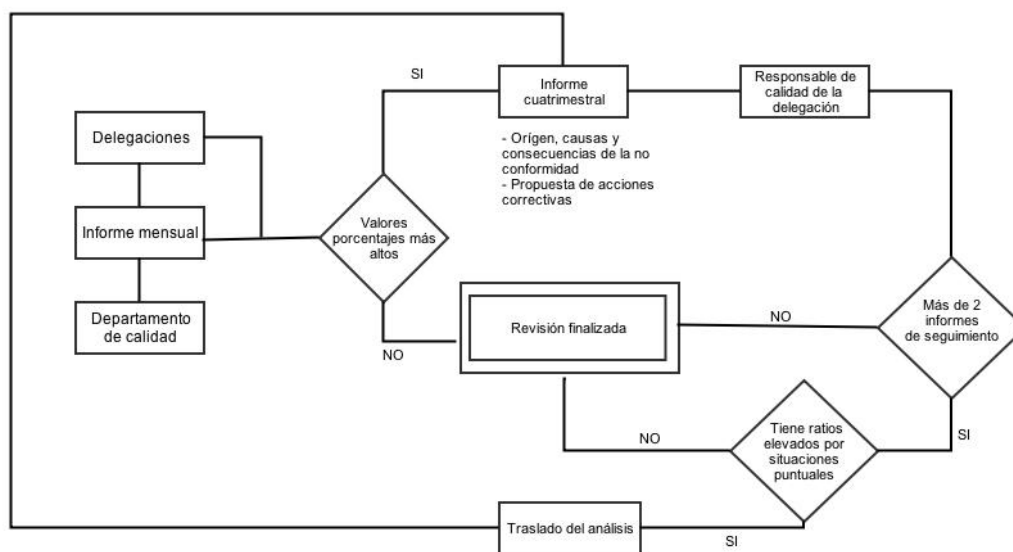
Una parte esencial del Manual de Calidad, según el gerente de la Delegación de Asturias, son las acciones correctoras y preventivas, puesto que son el soporte para el control diario de las operaciones ordinarias de la compañía y, además, sirven de base para la posterior realización de auditorías internas de calidad (en los informes derivados de estas se detallan las no conformidades detectadas y las acciones propuestas, adjuntando asimismo toda la documentación asociada a la distribución y el seguimiento de las mismas).

Las acciones correctoras se realizan con el objetivo de minimizar y/o eliminar la repetición de las incidencias en las actividades diarias de la empresa. Para ello, se envía mensualmente a las Delegaciones un informe que recoge:

- El porcentaje de este tipo de incidencias.
- Los objetivos anuales de calidad de cada plaza.
- Los clientes en seguimiento por reclamaciones económicas, con el objetivo de proponer acciones encaminadas a disminuir los ratios económicos derivados de este tipo de servicios.
- Un listado de mercancía desviada.

Respecto a los servicios no conformes, el proceso se realiza tal como aparece recogido en la figura 2.6; de tal modo que, aquellas Delegaciones que presenten porcentajes elevados y menor grado de cumplimiento de los objetivos fijados, deberán realizar un informe cuatrimestral que contenga toda la información disponible acerca del origen, las causas y las consecuencias de las no conformidades, así como las acciones correctoras que estimen oportunas para minimizar su impacto; este análisis es realizado por el representante de calidad de cada Delegación.

Figura 2.6 Acciones correctoras para los servicios no conformes



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el Departamento de Calidad envía mensualmente a las Delegaciones un informe de los clientes en seguimiento, el detalle de los pagos efectuados por la plaza como consecuencia de una reclamación económica por falta o avería ocurrida en la mercancía enviada por dichos clientes. Igualmente, esta área requiere mensualmente a las Delegaciones con clientes en seguimiento, que realicen un informe analizando las causas de los porcentajes que tienen como consecuencia de los pagos por reclamación, proponiendo acciones para intentar subsanarlas. La puesta en marcha de dichas medidas y su control son llevados a cabo por el Departamento de Calidad a nivel Organización.

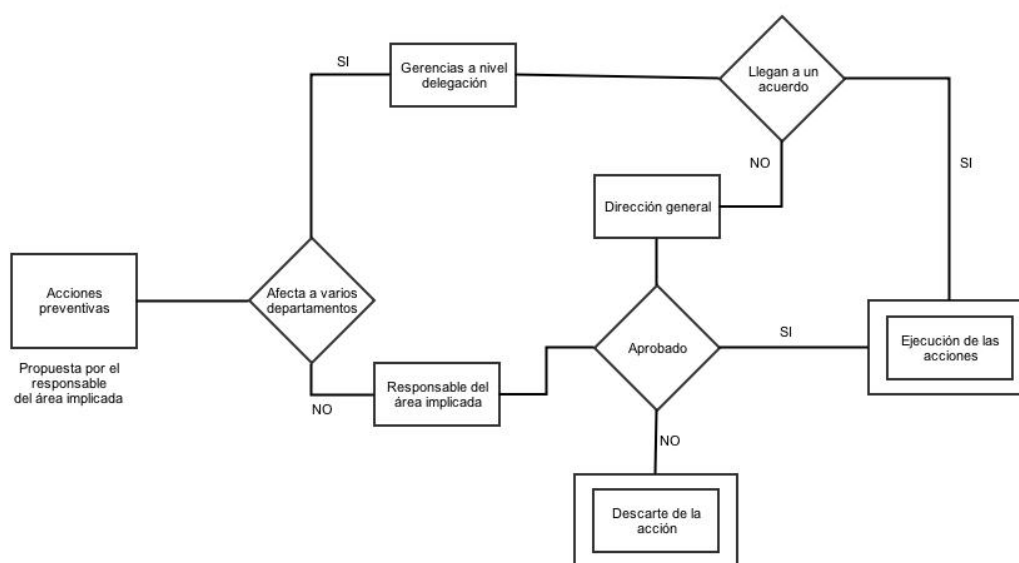
El control de las reclamaciones de los clientes puede ser realizado por diferentes áreas de la empresa, en función de la vía por la que se reciban; así, si se trata de una carta o mail enviado a la Delegación implicada o a Servicios Corporativos, éstas elaboran una carta de respuesta a la reclamación interpuesta por el cliente, y si se trata de una llamada telefónica a la Delegación o al Departamento de Calidad, se levanta una no conformidad al tiempo que se le ofrece al cliente la posibilidad de tramitar la queja por escrito. Además, AZKAR dispone de dos herramientas que facilitan a sus clientes el conocimiento *on line* del estado de sus expediciones: una es la entrega con movilidad, esto es, con una PDA con conexión 3G con el servidor central mediante la cual, el repartidor transmite a la entrega de la expedición la firma



digital del cliente consignatario así como posibles incidencias ocurridas en el reparto; y otra, denominada *Azkarwiew*, que permite al cliente remitente conectarse vía web con un usuario y palabra de paso personales, para conocer en el momento el estado de sus mercancías. En cualquier caso, tanto las reclamaciones de los clientes, como las contestaciones a las mismas y, en su caso, la acción correctora que se tome, se archivan desde el área que haya enviado la respuesta.

Por su parte, las acciones preventivas se realizan con el fin de anticipar la aparición de servicios no conformes. El Manual de Calidad tipifica las circunstancias que, según AZKAR, pueden afectar a la calidad de su servicio, distinguiendo entre mala estiba, retrasos del camión de ruta y errores de documentación. Todos ellos se controlan diariamente mediante los criterios estipulados a tal efecto en el Manual de control de mercancías, y se remite el informe pertinente a la Gerencia de la Delegación o al Departamento de Calidad, en caso de que se vea implicada más de una plaza (ver figura 2.7).

Figura 2.7 Acciones preventivas para los servicios no conformes



Fuente: Elaboración propia

Para todos los casos anteriormente descritos, la documentación generada se considera como registros de calidad, conservándose durante un plazo mínimo de tres años y siendo parte integrante de la información empleada por la dirección general de la compañía para revisar anualmente el sistema de calidad.

AZKAR realiza auditorías internas que, anualmente comprenden todas las áreas del sistema de calidad, y son llevadas a cabo por personal independiente de las áreas a auditar. El objetivo de este examen es determinar si las actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y comprobar que éstas se llevan realmente a cabo y son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos; se trata, por tanto, de una auditoría de gestión.

Esta herramienta del sistema de calidad actúa con carácter preventivo, examinando los registros acumulados y las metodologías aplicadas para detectar causas de no conformidades y, de acuerdo con su naturaleza, hacer que se propongan e implanten las acciones correctoras y/o preventivas necesarias para eliminarlas. El procedimiento para su realización está descrito en una de las instrucciones de trabajo del Manual de Calidad de la empresa.

Los informes de las auditorías de calidad son conservados por el Área de Calidad a nivel Organización y por la Gerencia de la Delegación auditada durante un plazo mínimo de tres años.

## CONCLUSIONES

Llegados a este punto, no se puede afirmar que exista una definición del término calidad que pueda considerarse como la mejor, sino que se trata de un concepto subjetivo y, en ocasiones, abstracto, puesto que depende de quién sea el sujeto que lo interprete. Al final, es el cliente quien la define, es su juicio personal acerca de un producto o servicio el que sienta las bases de la calidad empresarial.

Los importantes cambios que se han producido en el entorno competitivo durante los últimos años, han llevado a las empresas a buscar soluciones para garantizar su supervivencia y crecimiento, respondiendo a las nuevas exigencias del mercado. Una de las vías que mejores resultados ha proporcionado es la implantación de una dirección basada en la calidad. Cada día son más las entidades que apuestan por la gestión de la calidad como factor generador de ventajas competitivas a largo plazo. En este contexto, es necesario dirigirse hacia la excelencia y eso sólo se consigue a través de la mejora continua. Esta evolución del concepto de calidad hacia la excelencia o calidad total, ha sido posible gracias a las ideas de una serie de autores conocidos como los “gurús de la calidad”.

La calidad empieza a formar parte de las personas, de tal forma que todos los integrantes de la organización intervienen, directa o indirectamente, en el proceso de producción. La aparición de este nuevo paradigma exige, por tanto, nuevas organizaciones y métodos de gestión cuyo fin último sea la satisfacción del cliente.

Por todo ello, a la hora de implementar un sistema de calidad, no basta con declaraciones de intenciones, sino que hace falta involucrarse en el proceso de mejora y participar activamente en las actividades. Los directivos deben recibir la formación adecuada para poder dominar y saber en qué se comprometen (Townsend & Gehardt, 1994, p. 26). Son los responsables de transmitir a toda la organización la visión de la calidad y de implicar a todos sus miembros, motivo por el cual tienen que tener una visión muy clara de lo que se pretende conseguir. Para ello, deben fomentar la participación, delegando responsabilidades, sin ejercer un control rígido sobre los empleados.

El sector servicios es una pieza clave de la economía. En la actualidad, ocupa un destacado lugar en el Producto Interior Bruto de mayor parte de los países desarrollados; además, en los últimos años su crecimiento ha sido superior al experimentado por el resto de sectores productivos. La calidad en las empresas de este sector está orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente, en precio, plazo de entrega y adecuación a sus objetivos; sin embargo, dado el carácter

intangible de los servicios, es difícil de medir y de cuantificar. Para ilustrar esta filosofía, se ha valorado el sistema de gestión de calidad de las empresas del sector del transporte, a través del Manual de Calidad de uno de los operadores logísticos líderes en nuestro país, como es AZKAR.

AZKAR desarrolla su sistema de calidad en base a la paulatina desaparición de los posibles conflictos surgidos en el desarrollo de su actividad, haciendo especial hincapié en el examen y la posterior rectificación de las no conformidades.

Para ello, dispone de tres herramientas bien arraigadas en la cultura de la compañía y que involucran a todo su personal y departamentos; se trata de las acciones correctoras y preventivas, y de las auditorías internas de calidad, cuyo objetivo es tratar de minimizar la repetición de incidencias en sus actividades de reparto, documentación y estiba, evitando asimismo la aparición de nuevos servicios no conformes.

Para controlar estos aspectos, tiene implantados flujos de documentación que involucran a las diferentes áreas de la organización, de tal modo que se registren tanto los fallos como las medidas llevadas a cabo para su corrección. De forma análoga, realiza el seguimiento de sus clientes, informando del detalle de los pagos efectuados por cada Delegación a consecuencia de las reclamaciones sobre los envíos interpuestas por dichos clientes, así como las acciones propuestas para su mitigación.

Sin embargo, la herramienta fundamental para prevenir posibles servicios no conformes, son las auditorías internas, puesto que se analizan los registros acumulados hasta la fecha así como todos los métodos aplicados para determinar el origen, las causas y las consecuencias de dichas incidencias, proponiendo e implantando las acciones correctoras y/o preventivas necesarias para su erradicación. Para AZKAR, es un medio muy útil de autoevaluación del funcionamiento y la eficacia de sus sistemas de gestión, pudiendo comprobar así si efectivamente se han implantado todos los requisitos, procedimientos e instrucciones establecidos para la mejora de la calidad y si con ellos se alcanzan los objetivos fijados a tal efecto.

En definitiva, la empresa recoge en su Manual de Calidad todos los aspectos a controlar para cumplir con los objetivos marcados y alcanzar así una distinción respecto a sus competidores en un entorno difícil como el actual.

Sin embargo, esto no acaba aquí. Existen más líneas de investigación a futuro que pueden complementar este trabajo, como por ejemplo:

- Extender el análisis a otras entidades del sector, lo que permitiría realizar comparativas y estimar conclusiones.
- Observar la evolución a lo largo de los años de los costes y beneficios derivados de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad en las empresas de transporte, profundizando en la calidad como fuente de ventaja competitiva y valorando las relaciones calidad-ventas y calidad-coste.
- Realizar un análisis más exhaustivo y cuantitativo, en la medida de lo posible, con encuestas a los responsables de los departamentos de calidad, a los trabajadores y directivos, etc. para obtener así un informe más detallado y práctico que permita asimismo extrapolar resultados y estadísticas.
- Comparar las técnicas en materia de gestión de la calidad del sector del transporte español con las de otros países.
- Contrastar el sistema de calidad actual de la compañía con el venidero tras la adquisición de la misma por el grupo logístico alemán Dachser.
- Ampliar este caso de estudio de tal modo que recoja todos los datos acerca de la implantación de la calidad en AZKAR para un período de estudio amplio, y poder así establecer conclusiones más formales al respecto. Este reto es quizás más ambicioso que los anteriormente propuestos, puesto que supondría el tener acceso a datos internos de la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

AECA, 1995. *Costes de calidad*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

Arias Coello, A., 2012. *Gestión de la calidad: conceptos básicos. Desarrollo histórico, filosofía y definición de la calidad*. [En línea] Disponible en:

<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20MATEM%C3%81TICAS%20F%C3%8DSICAS%20Y%20QU%C3%8DMICAS/INGENIER%C3%8DA%20INDUSTRIAL/10/GESTION%20DE%20CALIDAD%20II/documento10123.pdf>

[Consultado el 24 Junio 2013].

Barbosa Cano, E., 1993. *Calidad total psara juntas y reuniones*. México: McGraw Hill.

Bastardín Ema, E., 1998. *La gestión de la calidad*. Oviedo, Mimeo.

Berry, T., 1993. *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. México: McGraw Hill.

Black, S. & Porter, L. J., 1995. An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), pp. 149-164.

Castro Pérez, O., 1996. *La calidad como variable estratégica y factor de costes*. s.l.:Club Gestión de la Calidad, Puzzle, S.L..

Castro Pérez, O., 2000. Algunas matizaciones sobre calidad. *Alta Gestión Año XXXVI*, Julio - Agosto. Volumen 212.

Climent Serrano, S., 2003. *Los Costes De Calidad Como Estrategia Empresarial: Evidencia Empírica en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Universidad de Valencia. Facultad de Economía. Departamento de Contabilidad.

Criado García.Legaz, F. & Calvo de Mora Schmidt, A., 2004. *Gestión de la calidad total: fundamentos, desarrollos y aplicaciones prácticas*. Sevilla: Edición digital @tres S. L..

Crosby, P., 1987. *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: CECSA.

Crosby, P. B., 1979. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. s.l.:McGraw Hill.

Deming, W. E., 1989. *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Dochy, J., 1988. *Hacia el cero defectos en la empresa*. Madrid: PriceWaterHouse.

European Foundation for Quality Management, 1995. *Self Assessment*, Bruselas: European Foundation for Quality Management (EFQM).

Feigenbaum, A. V., 1991. *Control total de la calidad*. México: Continental.

Fernández Rodríguez, E., s.f. *Breve panorámica sobre los costes de la calidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Ferrer Mur, S., Pérez Planas, D. & Vallejo Rodríguez, S., 2005. *Gestión de la mejora continua en el sector de transportes*. Fundación CETMO, Ministerio de Fomento. [En línea] Disponible en:

<http://www.fundacioncetmo.org/dgt%20mejora%20continua/pdf/Anexos/IV/IV.A.1.pdf>

[Consulta el 24 Junio 2013].

Galgano, A., 1993. *Calidad total*. Madrid: Díaz de Santos S.A..

Galgano, A., 1995. *Los 7 instrumentos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos S.A..

Garvin, D. A., 1984. La calidad en la línea de producción. *Harvard Deusto Business Review*, Issue 18, pp. 77-92.

Garvin, D. A., 1984. *What does Product Quality really mean*. s.l.:Sloan Management Review.

Garvin, D. A., 1988. *Managing Quality. The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.

Grönroos, C., 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 36-44.

Guerrero, G., 2012. *Gestión de la calidad total*. [En línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/ggrros/gestin-de-la-calidad-total>

[Consultado el 22 Junio 2013].

Herbig, P., Palumbo, F. & O'Hara, B., 1994. Total quality and the human resource profesional. *The TQM Magazine*, 6(2).

Ishikawa, K., 1985. *What's Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ISO, 1994. *ISO 8402: Quality Management and Quality Assurance*, Geneva: ISO.

ISO, 1994. *ISO 9000: Quality Management and Quality Assurance Standards*, Geneva: ISO.

ISO, 2000. *ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de calidad – Directrices para la mejora del desempeño*, Ginebra: ISO.

Jiménez Montañés, M. A., 1996. La calidad en la empresa como instrumento de eficiencia. *Técnica Contable*, Issue 567, pp. 203-214.

Junta de Castilla y León, 2002. *Iniciación a la calidad en los servicios públicos*. [En línea] Disponible en: <http://www.icyl.es/web/jcyl/binarios/816/526/Libro%20%20-%20Iniciacion%20Calidad%20Servicios%20Publicos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-stor> [Consultado el 24 Junio 2013].

Juran, J. M., 1951. *Quality Control Handbook*. New York: McGraw Hill.

Juran, J. M., 1981. Product quality - a prescription for the west. *Management Review*, Julio, pp. 57-61.

Juran, J. M., 1990. *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A..

Juran, J. M. & Gryna, F. M., 1995. *Análisis y planeamiento de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*. México: McGraw Hill.

Latko, W. J., 1988. *Calidad y productividad para directivos bancarios*. s.l.:Díaz de Santos.

Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A. & Rubio Lacoba, S., 2007. *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.

Oxenfeld, A. R., 1950. Consumer Knowledge: Its measurement and extent. *Review of Economics and Statistics*, Volumen 32, pp. 300-314.

Peresson, L., 2007. *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*. Valladolid: Universidad de Valladolid.



Pérez Fernández de Velasco, J., 1994. *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente y calidad total*. Madrid: ESIC.

Pérez Suárez, M. A., 1998. *Costes de la calidad*. Oviedo, Mimeo.

Quintanilla, M. A., 1998. En pos de la calidad: Notas sobre una nueva frontera para el sistema universitario español. *Revista de Educación*, Issue 315, pp. 85-95.

RAE, 2001. *Definición del término calidad*. [En línea] Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=calidad> [Consultado el 22 Junio 2013].

Sarabia Alzaga, J. M., López Fernández, M. C. & Serrano Bedía, A. M., 1994. Un arma estratégica para los 90: dirección de calidad y para la calidad. *Dirección y Organización*, Issue 11, pp. 5-13.

Shiba, S., Graham, A. & Walden, D., 1995. *TQM: Desarrollos Avanzados (A new american TQM)*. Portland: Productivity Press.

Tarí Guilló, J. J., 2000. *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Townsend, P. L. & Gehardt, J. E., 1994. *Calidad en acción. 93 lecciones sobre liderazgo, participación y medición*. s.l.:Paidós Empresa.

Tummala, V. M. & Tang, C. L., 1996. Strategic quality management, malcolm Baldrige and European quality Awards and ISO 9000 certification. Core concepts and comparative análisis. *International Journal of Quality and reliability management*, 13(4), pp. 8-38.

Woods, M. D., 1996. *Contabilidad de la calidad total*. Bilbao: Deusto.

Zeithaml, V. A., 1988. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, Julio, Volumen 52, pp. 2-22.