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.

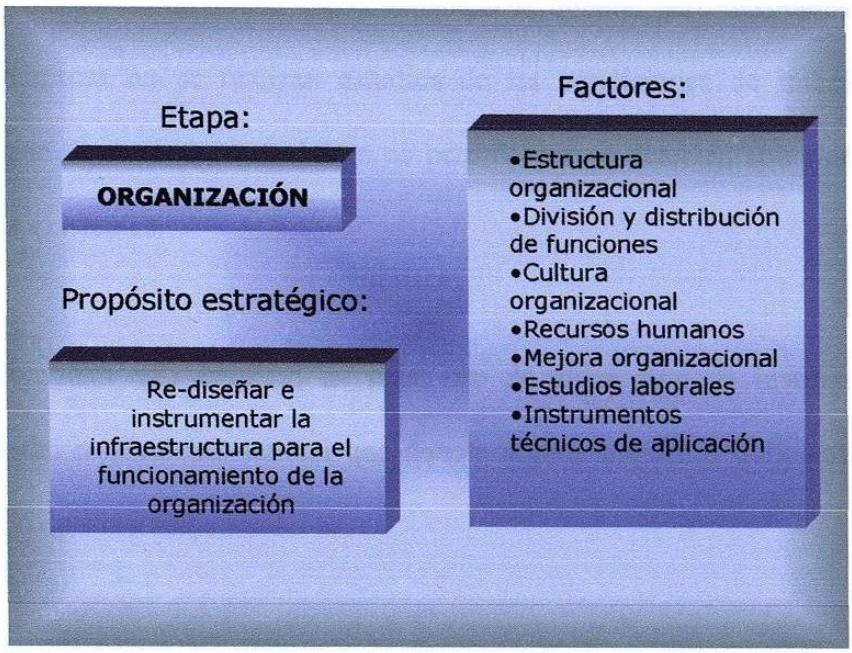
Dentro de sus políticas se cuenta con las requeridas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que definen un estándar a seguir por las empresas de este ramo, más sin embargo, la empresa no tiene desarrollada una política interna que le permita elevar el control y la calidad en el servicio prestado,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

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.

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.

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.

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	Producción
Proveedores	Comercialización
Almacenes y Embarques	Servicio a clientes
Servicios generales	
Adquisición de equipo	

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.

[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 operario.

- Es recomendable que cada persona dentro de la compañía rediseñe un plan de las diferentes actividades que realiza, para poder tener retro información de cada una de las actividades realizadas para el proceso de traslado.

- Capacitar al personal en general, no solo operario, 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.	o Satisfacer al cliente. o Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho o Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	o Satisfacer una gran demanda de bienes. o 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	o Minimizar costos mediante la Calidad oSatisfacer al cliente oSer 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.	oSatisfacer al cliente. o Prevenir errores. o 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 competitive. 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

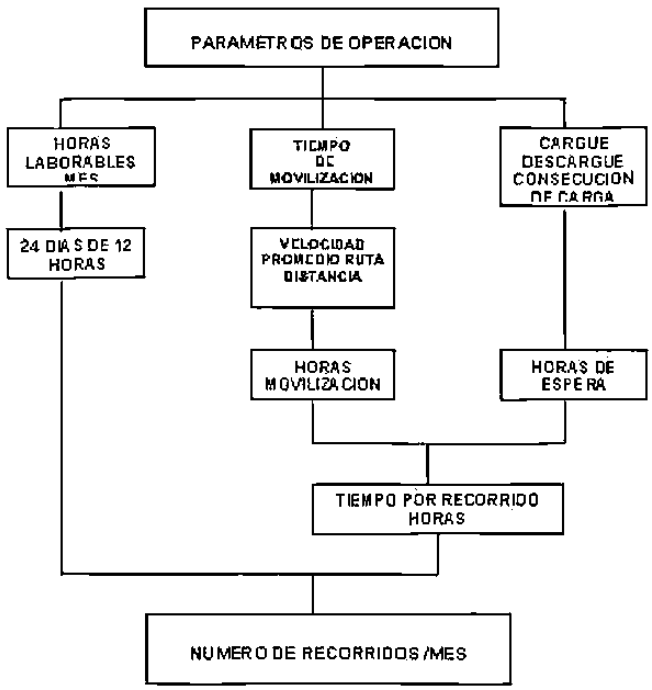
Consiste en una metodología de cálculo cuyo objetivo fundamental es determinar el costo que ocasiona al propietario de un vehículo la movilización de una unidad de carga teniendo en cuenta la ruta a seguir y la configuración del vehículo.
La estructura esta compuesta por 3 elementos básicos:

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.

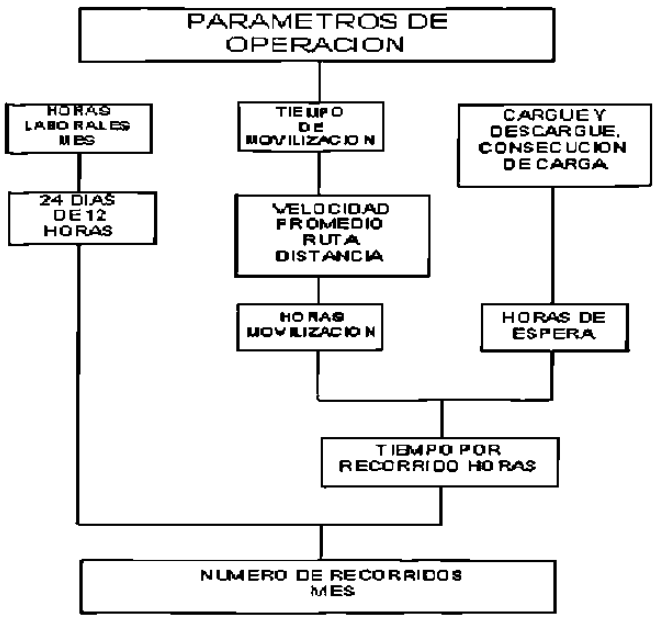


Para la determinación de los peajes se tiene en cuenta cada ruta en particular y cada tipo de caseta concesionada (o a cargo del I.N.V. o departamentos), de acuerdo a la ruta evaluada.

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

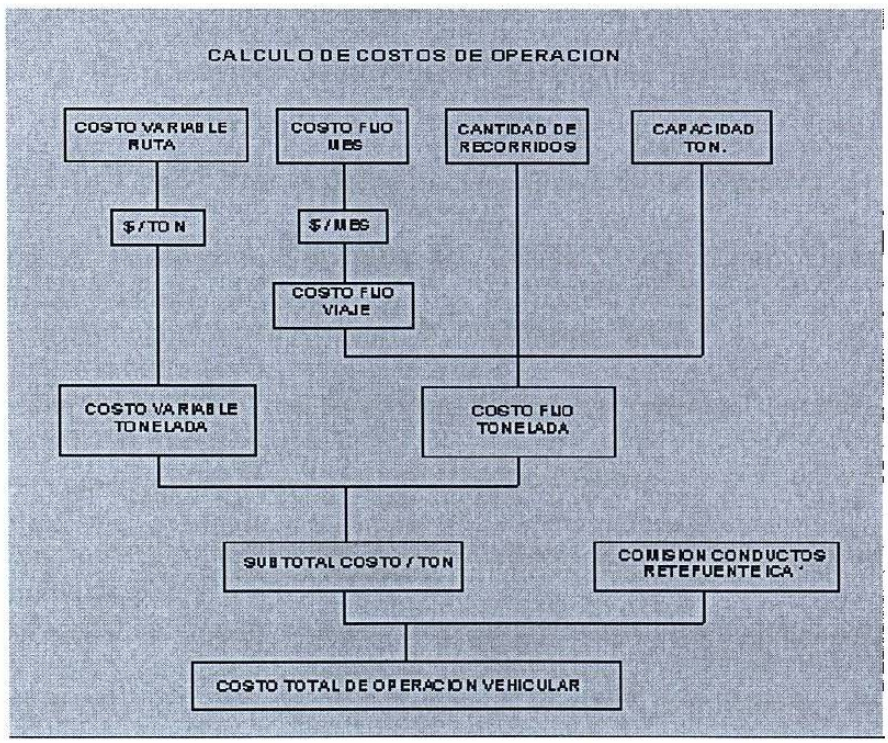


Procedimiento de cálculo

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

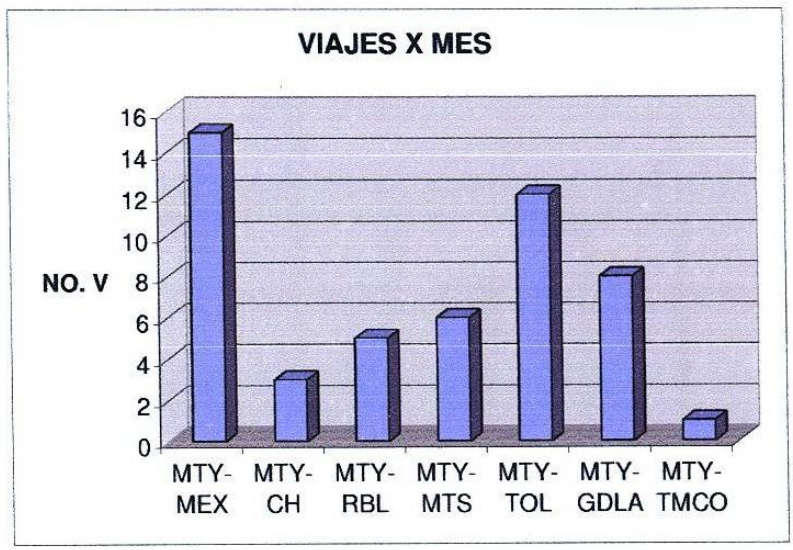
Monografías"La Calidad Total como una estrategia competitiva," (en línea). Lugo. J. (consulta 18 de diciembre de 2005).
http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml

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

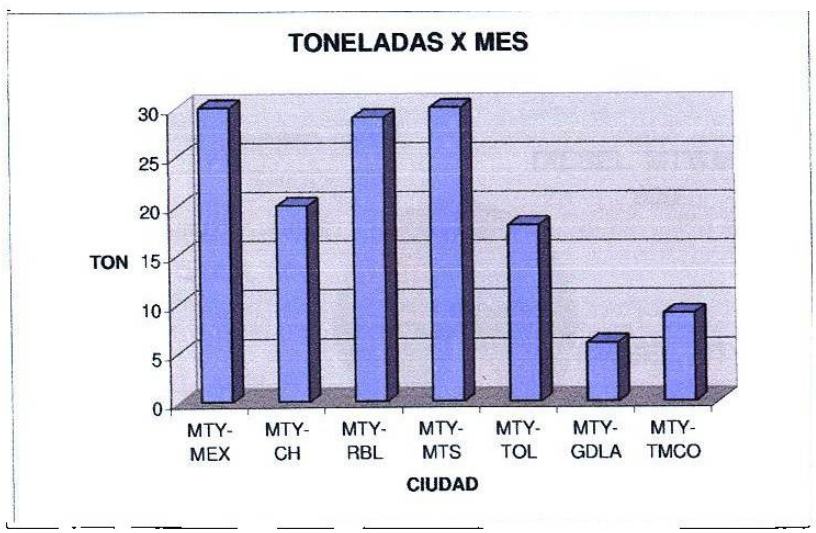
"Normas de calidad". (Boletín). Sin nombre. (Consulta 13 de diciembre de 2005).
http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

ANEXOS

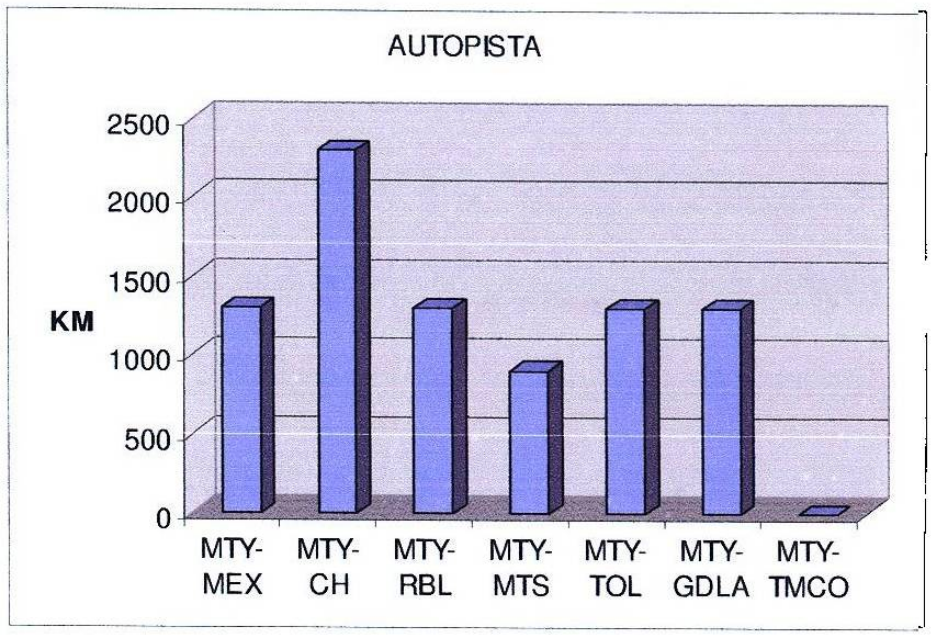
1.- Gráfica de control de viajes por mes.



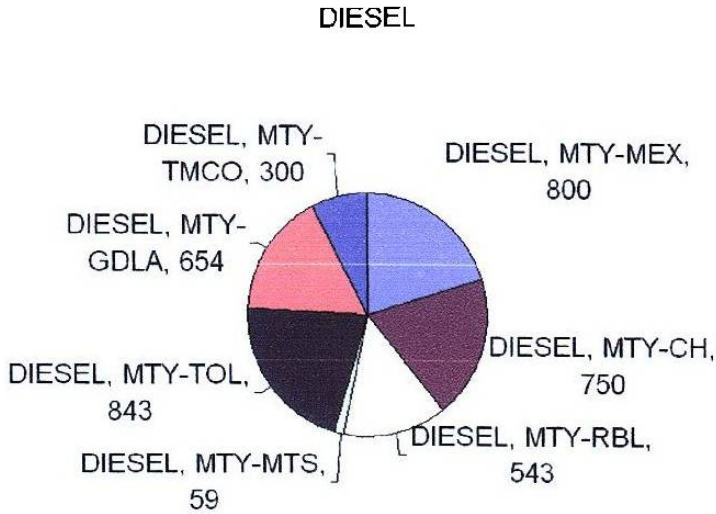
2.- Gráfica de toneladas vs destino mensuales



3.- Gráfica de kilometrajes.



4.- Gráfica de consumo de diesel por destino.



154697