

LA GERENCIA DE RIESGOS APLICADA A LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

D. Gonzalo Fernández Isla

Director General

Pléyade Peninsular ,Correduría de Seguros de Telefónica, S.A.

Avda. General Perón, 38 Master II Plta. 17 -28020 MADRID

## RESUMEN:

La Gerencia de Riesgos colabora y contribuye al objetivo de la Calidad Total de las Empresas de Servicios, al existir múltiples puntos de convergencia hacia un mismo fin, satisfacer sin riesgo o con el menor riesgo posible, las necesidades de todos los colectivos intervinientes, respetando los intereses de la Comunidad y preservando el entorno.

# LA GERENCIA DE RIESGOS APLICADA A LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

## 1.- INTRODUCCIÓN

El objeto de la ponencia es señalar como contribuye la Gerencia de Riesgos al objetivo de Calidad en las empresas de servicios, por ello considero necesario iniciar la misma con la acotación del término empresas de servicios, que engloba a todas aquéllas que desarrollan actividades encuadradas en el "sector servicios", el cual comprende una serie de actividades económicas de naturaleza muy heterogénea, que han tratado de clasificarse por diversos autores (Sabolo, Browing y Sigelmann, Gershuny y Miles, Kent, etc.) en determinados grupos, atendiendo a diferentes criterios de clasificación, cuya enumeración no procede en este ámbito.

Para apreciar la citada naturaleza heterogénea, en el Anexo 1<sup>1</sup>, se recoge una clasificación de los mismos, según el gasto medio por hogar en España (sólo se consideran los pagos en el mercado y no los percibidos por provisión pública vía impuestos), recogido por la Encuesta de Presupuestos Familiares 90-91 del Instituto Nacional de Estadística, cuyo análisis no se va a bordar dentro de este contexto, aunque el mismo sea muy sugerente.

El peso del sector servicios en la economía española se sitúa alrededor del 60% del PIB y alcanza casi el mismo valor en términos de empleo.

La amalgama de actividades comprendidas en el sector terciario de la economía: Servicios Financieros, Educación, Sanidad, Transporte, Comunicaciones, Ocio, etc., tienen una serie de factores comunes, como el uso de recursos materiales, humanos y de capital, tendentes a un mismo fin, prestar servicios de forma pública o privada, con o sin ánimo de lucro, que satisfagan necesidades y expectativas, demandadas por los clientes o la colectividad en su conjunto.

Una de sus principales características es la creciente internacionalización en la comercialización de los servicios, debido a las mejoras en comunicaciones, transportes, etc. y la aplicación de las nuevas tecnologías disponibles.

Algunas de las necesidades y expectativas de los clientes, pueden estar relacionadas con el precio, la fiabilidad y seguridad, servicio (conjunto de prestaciones adicionales al básico), valor añadido (apoyo financiero, resolución de problemas, rapidez, flexibilidad, etc.) y todas ellas tienen un elemento en común: la CALIDAD.

Dado que otros ponentes tratarán la experiencia de las Administraciones Públicas, solo abordaré el punto de encuentro de la Gerencia de Riesgos y el objetivo de calidad en las empresas de servicios privados.

## 2.- LA CALIDAD

Entre las diferentes definiciones manejadas me quedo con las dos siguientes:

- 1.- "Nivel de excelencia (nivel de respuesta a la demanda) que la empresa ha escogido

alcanzar para satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes, en función del "valor" que el cliente esté dispuesto a pagar en función del servicio o conjunto de prestaciones que espera recibir, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

2.- "Relación duradera, fiable y mutuamente ventajosa entre la empresa y sus clientes"<sup>2</sup>.

A éstas, se podría añadir la concepción de la Calidad como palanca de transformación competitiva de la empresa, dentro de un marco global de mercados abiertos, apoyándose aquélla en su propio entorno y en el respeto al mismo y a la comunidad en su conjunto (ética, medioambiente, responsabilidad social, etc.).

En este sentido sería considerada como un elemento estratégico para la empresa, como factor de diferenciación con la competencia y a la vez dinámico que depende de: los gustos y preferencias de los clientes, de la actuación de la competencia, de la disponibilidad de los recursos humanos y materiales más adecuados en cada caso y de la capacidad de mejora de sistemas y procesos internos.

En un significado amplio, también se podrían incluir:

- \* Calidad de las prestaciones de la empresa (costes, entregas, servicios, seguridad).
- \* Calidad de la organización.
- \* Calidad de la imagen de la empresa.
- \* Calidad del puesto de trabajo.
- \* Calidad de las relaciones personales.

- \* Calidad del trabajo realizado por cada uno.

Centrándonos en los servicios, conviene tener en cuenta tres factores específicos, que caracterizan al servicio de los servicios entendido éste como "proceso de intercambio dirigido a la solución de los problemas, a la satisfacción de las necesidades y deseos de personas singulares o colectivas y empresas que actúan mediante la transferencia recíproca de informaciones, conocimientos, habilidad, trabajo, pertenencia, seguridad o la disponibilidad de usar individualmente y temporalmente útiles/instrumentos o la transferencia de recursos naturales" (Anexo 2)<sup>3</sup> y que son: Intangibilidad, Inmediatez y Subjetividad.

Se podría definir el sistema de calidad en los servicios, de acuerdo con el esquema recogido en el Anexo 3<sup>4</sup> y así hablar de los subsistemas de:

- \* Calidad prevista o esperada → Cliente y sus expectativas y necesidades
- \* Calidad diseñada → Qué ofrecer y cómo
- \* Calidad prometida → Valores del servicio comunicados al exterior
- \* Calidad prestada o distribuida → Qué se ofrece realmente
- \* Calidad percibida → Por el cliente
- \* Calidad comparada (o relativa) → Diferenciación con la competencia

A éstos podríamos añadir el subsistema de:

- \* Calidad latente → La que sobrepasa la pedida y la esperada

La Calidad en los Servicios se expresa en seis dimensiones principales, según figura en el

esquema del Anexo 4<sup>s</sup>, en función del cliente, entorno, mix de servicio (Precio, canales de distribución, acciones de apoyo) y la naturaleza de éste, y así hablaríamos de:

- \* Calidad Técnica → Que se da a cada precio
- \* Calidad Relacional → Cómo se da el servicio (Comunicación, Relación)
- \* Calidad Ambiental → Donde se ofrece el servicio
- \* Calidad de Imagen → De quién recibe el servicio el cliente
- \* Calidad Económica → Cuanto gasta el cliente y cuál es el coste para la empresa
- \* Calidad Organizativa → Con qué se ofrece el servicio

### 3.- LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y SUS DIFERENCIAS CON LOS PRODUCTOS

El servicio, como ya se ha señalado, tiene la particularidad de ser intangible, ya que su prestación y consumo son simultáneos, a diferencia de los productos que primero han de ser obtenidos (fabricados) posteriormente almacenados o directamente vendidos, después utilizados con una duración variable según el tipo de producto.

Además la productividad de los servicios se mide en términos de satisfacción del cliente y por el aumento de ventas, mientras que en los productos se puede medir por reducción de niermas, etc.

Se pueden aplicar diferentes técnicas comunes de gestión de calidad , entendida ésta como el proceso de identificar, asumir o aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y

necesidades de todos los colectivos relacionados con los servicios que la empresa proporciona, definiendo las tareas a realizar, estableciendo normas sobre las mismas, las personas y recursos materiales a emplear y los métodos de desarrollo, midiendo y evaluando los resultados y la competencia, para realimentar el proceso.

No obstante cada empresa dentro del sector servicios definirá su propia estrategia de calidad, que pretenderá que sea distinta e innovadora y que le permita diferenciarse de la competencia, tratando de eliminar sus puntos débiles y combatir las posibles amenazas, desarrollando su puntos fuertes y aprovechando las oportunidades que estén a su alcance.

La gestión de la calidad de los servicios suele ser más difícil que la de los productos, debido a:

- Los servicios presentan un número mayor de atributos, elementos o características y más visibles que los productos (proporción de 10 a 1).
- Cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor es el riesgo de error y mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.
- El cliente se centra en el elemento menos satisfactorio del conjunto del servicio, por lo que la tasa de satisfacción suele ser inferior a la de los productos.
- El riesgo de error e insatisfacción son instantáneos y sin posibilidad de corrección en algunos servicios (peluquería, alimento hostelero o de restauración en mal estado, muerte por error del cirujano, etc.), por lo que solo pueden preverse (actuar "a priori").

ya que en ocasiones es imposible el control de calidad "a posteriori".

- No puede haber desechos por servicios defectuosos, como pasa en los productos, ni se pueden revender en mercados de ocasión, ni cambiar, reparar, etc.
- Los servicios suelen tener una dispersión geográfica más grande que los productos.
- Los servicios en general se apoyan sobre todo en personas y métodos o procedimientos y procesos y sistemas.

#### 4.- OBJETIVOS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Concretando lo hasta ahora expuesto, se puede señalar los siguientes objetivos de la Calidad de los servicios:

- Anticipación y adecuación de cada servicio a las expectativas y necesidades de los clientes.
- Información, presentación y prestación adaptadas en función de las expectativas y los niveles de calidad deseados.
- Respuesta eficaz en el tiempo.
- Atención permanente con las personas y los recursos materiales precisos y correlacionada con el "valor" esperado.



- Eliminación de los riesgos de error e insatisfacción.
- Reducción o eliminación de los niveles de riesgos aleatorios.
- Optimización del impacto de los costes en el negocio, tanto operativos como estratégicos, tangibles e intangibles.

## 5.- LA GERENCIA DE RIESGOS APLICADA AL OBJETIVO DE CALIDAD

Al ser el título de este primer Congreso "Calidad y Gerencia de Riesgos en entidades públicas y privadas" la mayor parte de los ponentes, tratará de aproximar el concepto de Gerencia de Riesgos al objetivo de calidad en cada una de sus ponencias, a lo que no pretendo ser una excepción.

Si por Gerencia de Riesgos se entiende "El conjunto de medios y métodos que permite identificar, analizar y evaluar los riesgos a los que está sometida una empresa o grupo en el desempeño de sus actividades, cuantificar las pérdidas derivadas de su acaecimiento, determinar las medidas, medios y otros recursos precisos para la eliminación y/o reducción de los mismos, optimizándolas en términos económicos y elegir los procedimientos de financiación más convenientes para la empresa en cada momento, siendo sus objetivos minimizar los costes totales destinados a estos fines, mantener y/o garantizar el patrimonio y la consecución, en caso de siniestro, de los resultados previstos por la empresa en ausencia del mismo, así como los fines de la misma"<sup>6</sup>, se aprecia en dicha definición, la íntima relación que guarda con los objetivos de calidad de los servicios anteriormente señalados, que hace imprescindible aplicar esta

metodología en la planificación de cada servicio, en su desarrollo y en la prestación final recibida por el cliente.

## 6.- ASPECTOS FUNDAMENTALES A CONSIDERAR EN LA CONTRIBUCIÓN DE LA GERENCIA DE RIESGOS AL OBJETIVO DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS.

La metodología de la gerencia de Riesgos colabora a la generación de un concepto de calidad, a través de su aplicación en la cadena CLIENTES - EMPRESA - PROVEEDORES.

- \* Colaborando en la disminución de los riesgos de error y de los niveles de riesgos aleatorios, a través de las recomendaciones derivadas de la identificación y análisis de riesgos y del análisis de resultados de daños y de las causas de los mismos.
- \* Colaborando en el establecimiento de procedimientos y sistemas de prevención.
- \* Dotándoles de los apoyos financieros y operativos precisos.
- \* Facilitando la optimización de los recursos y costes (incluidos el coste de calidad, y los costes operativos y estratégicos, tangibles).
- \* Contribuyendo a la reducción de los costes de NO CALIDAD.
- \* Colaborando en todo momento con los factores clave de la Gestión de la Calidad,

Dirección, Marketing, Recursos Humanos, Mejora de Procesos y Sistemas de Medición.

- \* Contribuyendo a garantizar a los niveles de Seguridad, entendida ésta como uno de los principales componentes de la Calidad Total.
- \* Colaborando en la formación y toma de conciencia de los riesgos, entre los empleados de la empresa.
- \* Colaborando en el mantenimiento de la cuota de mercado y de la imagen de la empresa.

Cada subsector del sector servicios tendrá matizaciones específicas adicionales a las comunes, o que puedan afectar con carácter genérico. No hay que olvidar en este sentido, que el cliente siempre se centra en valorar el elemento más negativo de cualquier servicio.

Si hablamos de servicios de ocio y esparcimiento, el concepto seguridad puede ser prioritario, recordemos el reciente accidente en una atracción en La Coruña, por señalar uno próximo en tiempo y espacio, por no hablar de las salmonelosis en la restauración o en la hostelería, etc.

En el Anexo 5<sup>7</sup> se recoge un ejemplo de Plan de Calidad en una empresa de ocio que ratifica lo señalado. En los servicios financieros, informáticos, telecomunicaciones, etc., la eliminación de errores y la seguridad y confidencialidad en la información, pueden ser los más significativos. En el Anexo 6<sup>8</sup> se recoge un efecto no deseado de las empresas antes no señalado.

En transporte de viajeros, además del precio, la seguridad uno de sus elementos diferenciadores,

y todos recordamos el reciente choque de trenes en la India, el transbordador siniestrado en Filipinas, el avión empotrado en un bloque de viviendas en Holanda, etc.

En el Anexo 7º, se recoge un ejemplo de plan de análisis de Calidad de una empresa de transporte de mercancías y documentos, donde se aprecia su especial sensibilidad por los riesgos de robo, daños y pérdidas.

Por no centrarnos en los temas de sanidad, donde el error puede provocar daños irreversibles e incluso la muerte.

Todos los casos que hemos analizado pueden afectar a un número reducido de personas o a una cifra significativa, lo que podría implicar además de pérdidas irreparables y cuantiosas indemnizaciones, pérdidas de cuota de mercado e imagen que pueden afectar incluso a la continuidad de la empresa.

Además todas las empresas de servicios, también se pueden ver afectadas por riesgos comunes al sector industrial o de la distribución comercial (bienes y personas), que son tratados con carácter específico por otros ponentes y no procede su reiteración, aunque sí su referencia. En el caso de los servicios, tendrán una especial incidencia sobre los clientes y sus bienes.

## 7.- PRINCIPALES HERRAMIENTAS QUE LA GERENCIA DE RIESGOS PONE A DISPOSICIÓN DEL OBJETIVO DE CALIDAD.

Se debe tener en cuenta la labor integradora de la Gerencia de Riesgos de las distintas áreas

funcionales de la empresa, analizando los distintos procesos que convergen hacia el cliente y se extiende a los distintos estamentos externos con el mismo propósito.

Además la Gerencia de Riesgos dispone de herramientas de análisis y evaluación de riesgos, que correlacionan en gran medida con las que habitualmente se emplean en la gestión de calidad, considerando los factores y agentes causantes de cada efecto no deseado (en este contexto, los riesgos), el patrimonio o bienes afectados, los posibles escenarios, la estimación de pérdidas potenciales, etc., llevando a cabo el análisis en relación tanto con los bienes y materiales, procesos, normas y procedimientos, suministros, proveedores, como con otros elementos del entorno (medioambiente, legislación, contratos, etc.), de tal forma que se puedan adoptar decisiones convenientemente sustentadas, a la hora de asignar o emplear los recursos disponibles, optimizando las instalaciones, medios técnicos y recursos humanos, medidas organizativas adoptadas, etc., en definitiva todas aquellas actuaciones con una finalidad preventiva o correctiva de eventos dañosos para las personas y/o bienes.

Todo ello recogido en un inventario de riesgos, como documento interno y confidencial para la empresa y su estamento directivo, que le permitirá tomar conciencia y adoptar decisiones singulares y generales a toda la organización sobre el particular, estableciendo las prioridades más convenientes en cada caso, en las diversas acciones a desarrollar. Dicho documento se suele complementar con mapas de riesgos, etc.

Por otra parte, se cuenta con modelos de información global para la toma de información por las diferentes áreas de la empresa, con el fin de constituir bases de datos significativas.

En la mejora de los sistemas de medición de la Calidad la Gerencia de Riesgos, puede ayudar a definir los modelos de captura de información de los efectos con daños, que ayudará a actuar con rapidez y adoptar lo antes posible las medidas pertinentes en cada caso (según cuantía, valor estratégico, etc.) y en base a los resultados proceder a los cambios en procesos, recursos, información, etc. que sean precisos para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios.

Una sucinta y rápida enumeración de herramientas del análisis de riesgos, es la siguiente:

- \* Análisis histórico de efectos (sucesos) dañosos.
  
- \* FMEA / FMCEA: Análisis de Efectos.
  
- \* Análisis consecucional (Cálculo de efectos).
  
- \* Revisión de Procesos (What if?)
  
- \* Listas de chequeo (Check-Lists).
  
- \* Análisis del Árbol de Fallos (Errores).
  
- \* Análisis de Árbol de Efectos (Sucesos).
  
- \* HAZOP (AFO: Análisis Funcional de Operabilidad).

\* Etc.

Adicionalmente la Gerencia de Riesgos actúa optimizando los recursos asignados a primas de seguros (costes operativos tangibles) y otros elementos de coste, a través de la financiación de riesgos (autoseguro, seguro, cautivas) y las diferentes herramientas que se puedan utilizar en cada caso, dotando a la empresa (clientes internos) o a terceros afectados (clientes externos o potenciales clientes), de los recursos precisos como consecuencia de un evento dañoso, utilizando los medios adecuados para preservar la imagen en los casos pertinentes, y colaborando en el mantenimiento de clientes, teniendo siempre presente que:

- \* Cuesta 5 veces más atraer a un nuevo cliente que retener a uno antiguo.
- \* Sólo 1 de cada 10 clientes con experiencia negativa repite compra de su servicio.
- \* Sólo 4 de cada 100 clientes insatisfechos se lo dice al proveedor.
- \* Cada 1 cliente descontento, lo comunica su caso al menos a otros 10.

La empresa de servicios, como cualquier otra, además de sus costes de calidad y no calidad, debe conocer y cuantificar el coste total de sus riesgos y optimizar el mismo en aras de brindar la mejor calidad, al mejor precio y con el mejor servicio.

## 8.- EL DESARROLLO DE LA CALIDAD Y LA GERENCIA DE RIESGOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS Y SUS PERSPECTIVAS DE FUTURO

El desarrollo de la Calidad y la Gerencia de Riesgos en las empresas de servicios y la convergencia de las mismas, se encuentra en fases diferentes según el servicio que se analice y

dentro de cada uno, según el tamaño de la empresa.

Grandes corporaciones, disponen de Departamentos específicos, que colaboran o contribuyen conjuntamente con toda su organización, al objetivo de satisfacer al cliente sin riesgo o con el menor riesgo posible.

También han propiciado la creación de Grupos de Calidad o Equipos de Mejora internos así como de Comisiones de Calidad y de Riesgos.

Otras de menor tamaño se han centrado en Grupos de Calidad y Equipos de Mejora, otras, en fin, tratan de hacer las cosas "lo mejor posible".

Muchas de ellas han recurrido adicionalmente a la colaboración de consultores externos.

La aplicación de ambas metodologías, está sujeta, como otros muchos aspectos de la empresa, al apoyo y liderazgo del máximo nivel ejecutivo, implicando a toda la organización (recursos humanos) y estableciendo sistemas de evaluación, medición y análisis de resultados obtenidos, y de mejora permanente de procesos, que permitan actuar en la dirección adecuada para conseguir el objetivo antes señalado, implicando a asociaciones de clientes, a los proveedores de bienes y suministros precisos para brindar los servicios, haciendo hincapié en la importancia de la formación, la cultura empresarial, la comunicación y la utilización de las tecnologías más actuales disponibles en el mercado y que sean aplicables.

la tendencia futura es la incorporación paulatina y progresiva de un mayor número de empresas



de servicios, en la implantación de ambas metodologías, siendo vital para ambas la voluntad de aplicación y el impulso de la alta dirección de las organizaciones.

## CONCLUSIONES

- \* La Gerencia de Riesgos es una metodología que aplicada y desarrollada correctamente, además de en otros aspectos, redunda y contribuye a la posibilidad de alcanzar el objetivo de Calidad Total en las empresas de servicios.
- \* Una de las necesidades físicas de todo individuo es la de sentirse seguro en cualquier situación de su vida (ocio, trabajo, etc.), y la Gerencia de Riesgos colabora en el logro de ese objetivo parcial de la Calidad Total.
- \* Se debe profundizar en el desarrollo y convergencia de ambas metodologías, correspondiendo a los líderes de cada organización su aplicación e impulso.
- \* Nuestro lema podría ser "El cliente plenamente satisfecho es un cliente sin riesgo, seguro", que trasladado al conjunto de la comunidad sería " Una comunidad satisfecha, es una comunidad segura".
- \* La implantación generalizada de la Calidad Total, redundará en beneficio de todos los colectivos intervinientes y del entorno en el que nos movemos y pretendemos dejar en herencia.

Muchas gracias.

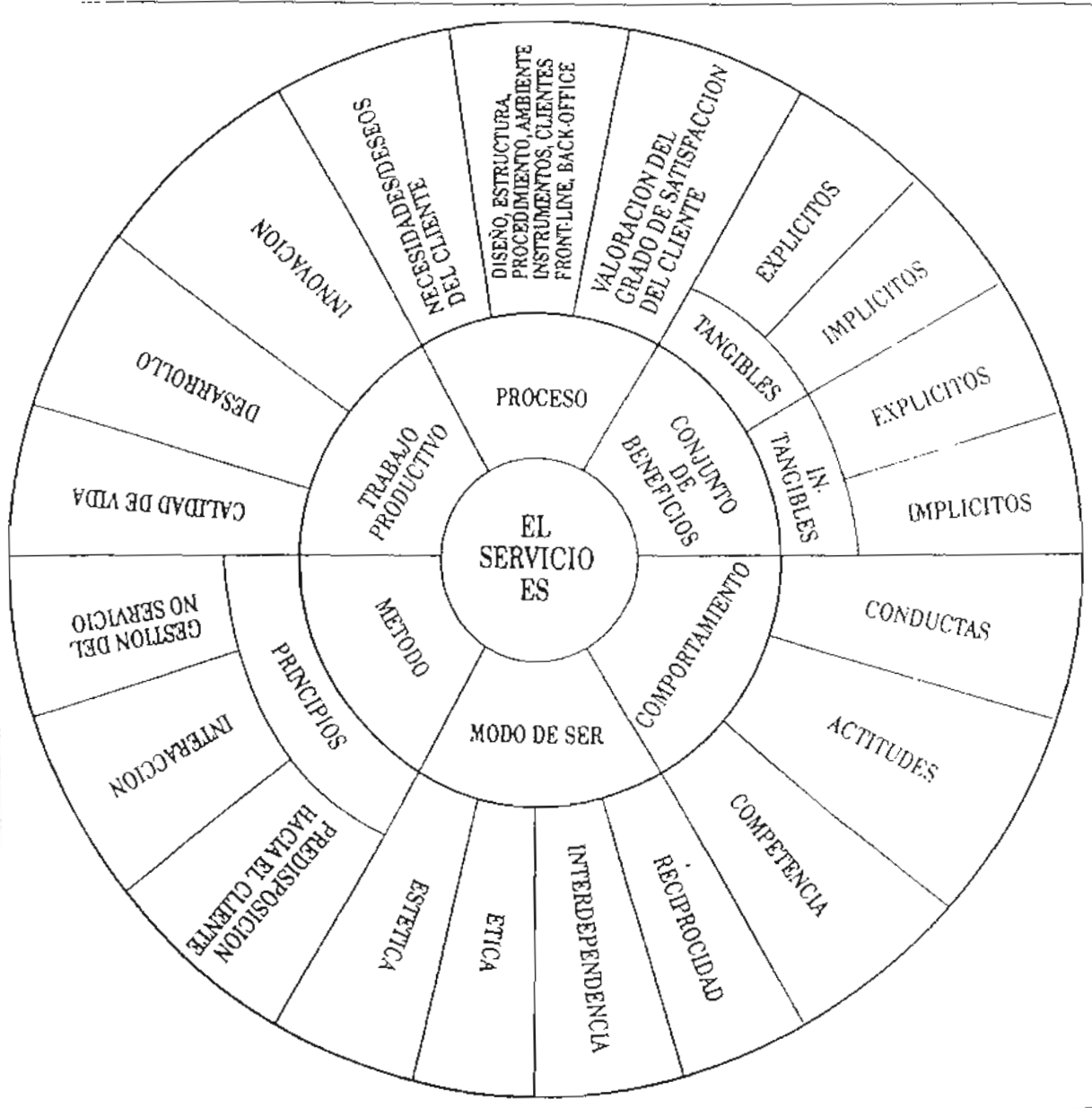
# ANEXOS

# ANEXO 1

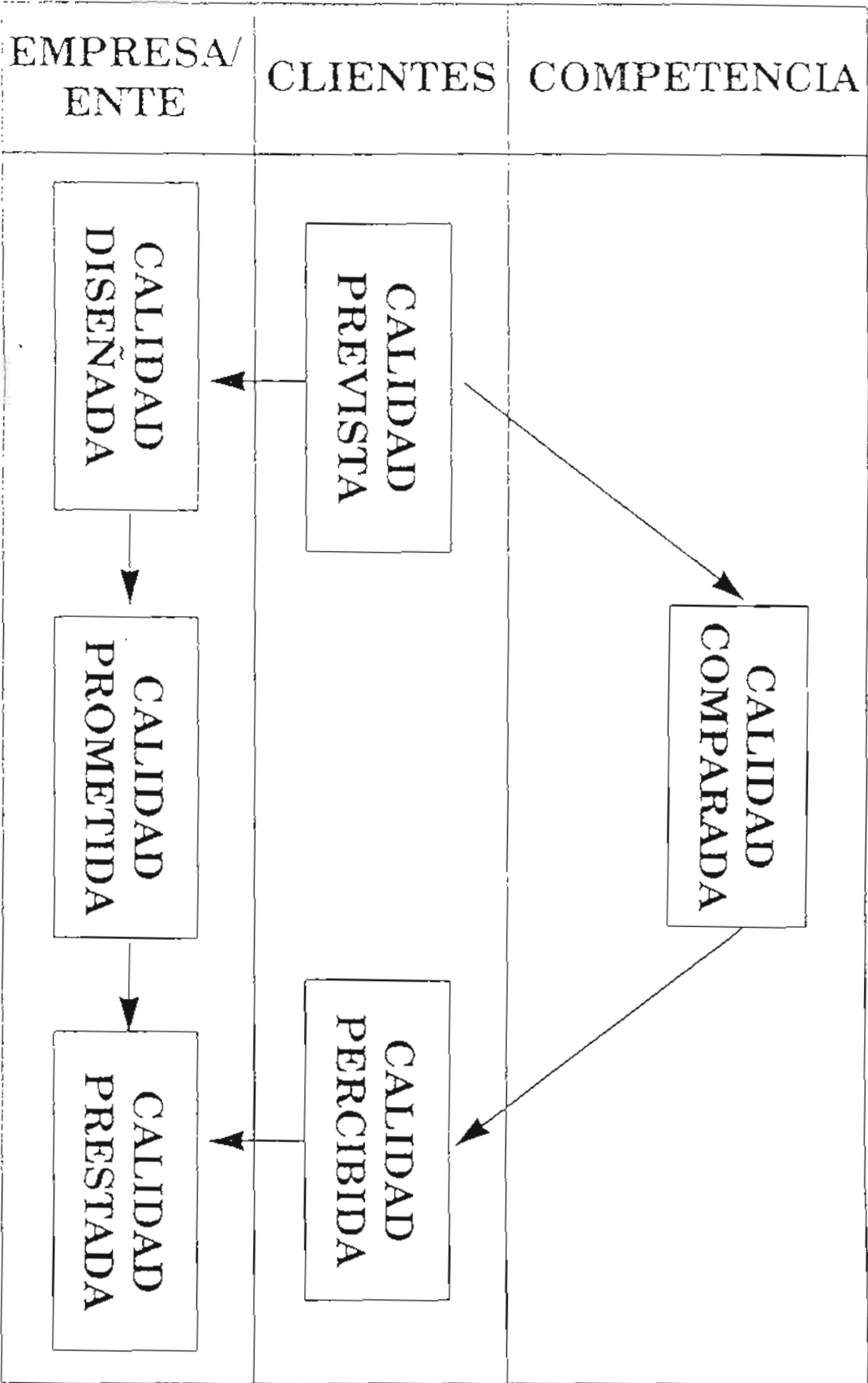
## GASTO MEDIO POR HOGAR EN SERVICIOS

TIPO DE SERVICIO	IMPORTE DE GASTO	PORCENTAJE SOBRE GASTO TOTAL	PORCENTAJE SOBRE GASTO EN SERVICIOS
- Reparación vestido y calzado	3.558	0,166	0,4
- Servicios relacionados con la vivienda	215.518	10,064	29,1
- Reparación de muebles, alfombras y textil hogar	1.780	0,083	0,2
- Reparación de calefacción, electrodomésticos y menaje	2.967	0,138	0,4
- Servicios para el hogar	815	0,038	0,1
- Servicio doméstico	18.352	0,857	2,7
- Servicios sanitarios por cuenta propia	29.118	1,360	3,9
- Cuidados hospitalarios	2.702	0,126	0,4
- Seguros, accidentes y enfermedad	7.414	0,346	1,1
- Servicios derivados de la utilización del vehículo privado	41.727	1,949	5,4
- Transporte local	17.088	0,798	2,5
- Transporte interurbano (carretera, ferrocarril y otros)	11.990	0,560	1,4
- Correos	663	0,031	0,1
- Teléfonos y telegrafos	29.716	1,388	4,1
- Esparcimiento, espectáculos y cultura	40.956	1,913	5,4
- Enseñanza	39.951	1,866	5,4
- Servicios para el cuidado personal	18.308	0,855	2,4
- Restaurantes y cafés	216.900	10,129	29,1
- Hoteles y servicios de alojamiento	11.146	0,520	1,5
- Viajes organizados	14.308	0,668	1,9
- Servicios financieros y otros	15.518	0,725	2,0
TOTAL SERVICIOS	740.495	34,580	100,00
TOTAL GASTOS	2.141.462		

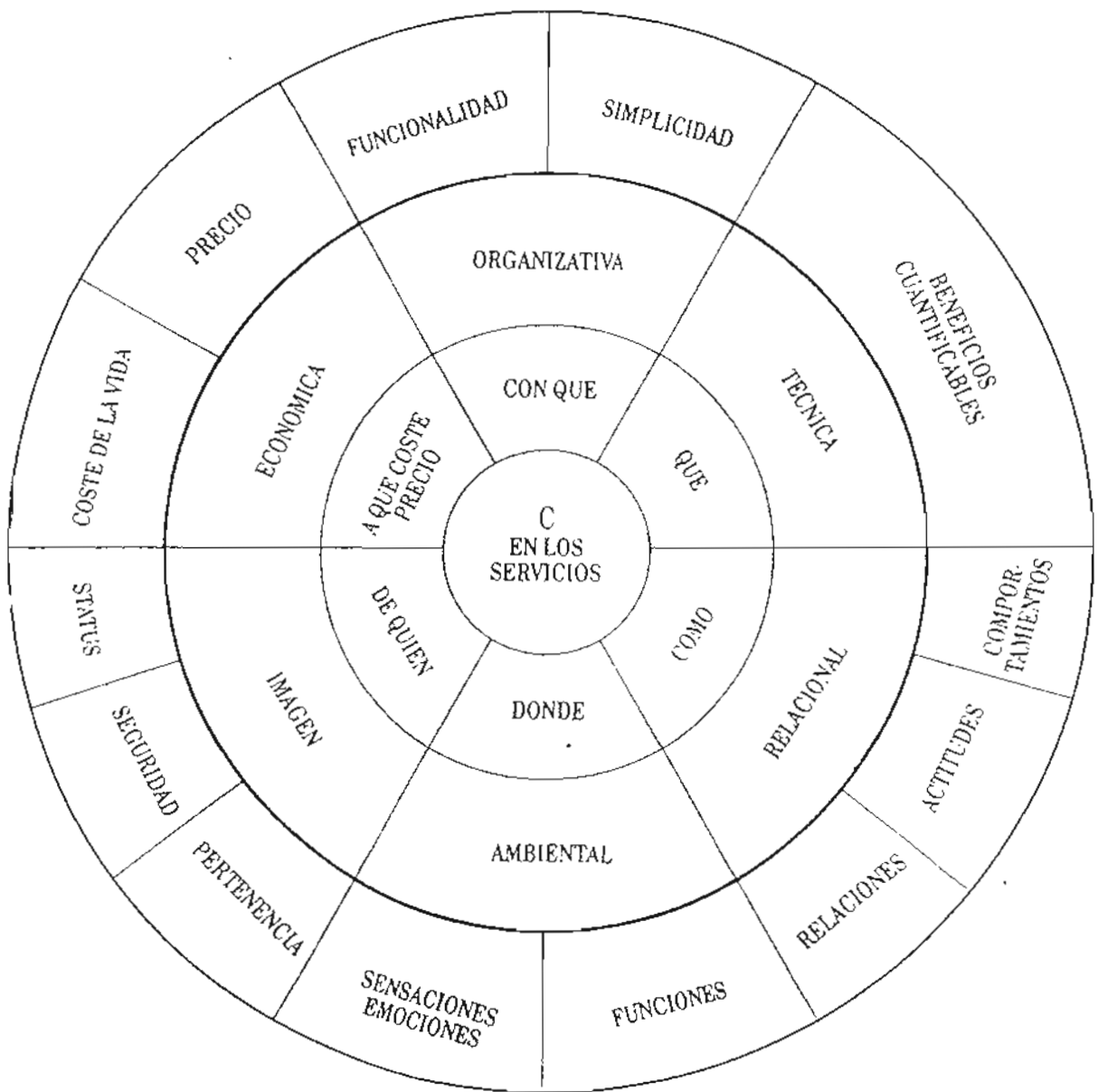
# EL CONCEPTO DE SERVICIO



EL SISTEMA PARA LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS



# LAS SEIS DIMENSIONES PARA LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

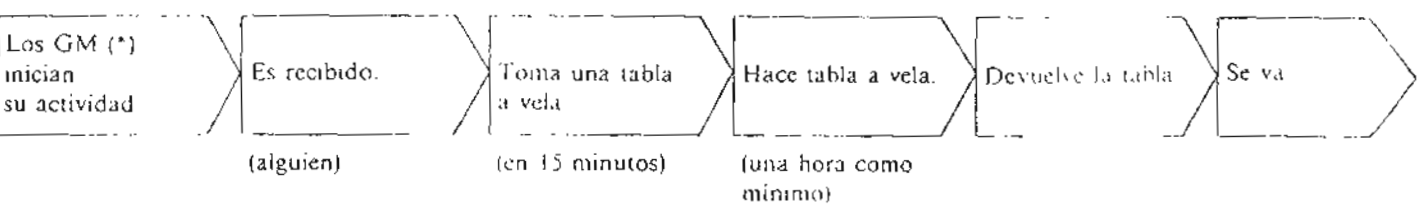


## EJEMPLO DE ANALISIS DE CALIDAD

Estrategias del servicio:	Libertad de elección. Aprovecharse de prisa del poblado.
Normas de calidad del servicio:	Actividades deportivas continuas de 9 a 17 horas en régimen de autoservicio, con un curso de 9 a 11 y de 14 a 16 para quienes lo deseen. Seguridad garantizada. Poder disponer de una tabla libre cada 15 minutos. Poder utilizarla al menos una hora.
Sistema de prestación del servicio:	Acogida. Disponibilidad de tablas y accesorios. Un barco de seguridad. Información sobre las condiciones meteorológicas y sobre los posibles peligros (arrecifes, corrientes marinas, estado del mar).

## Análisis de calidad:

1. ¿Cuáles son las etapas por las que pasa el cliente y cuáles son las correspondientes normas de la prestación?



2. ¿Qué puede fallar en cada etapa?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios complicados</li> <li>• Lugares mal indicados.</li> <li>• Lugares de difícil acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin recepción</li> <li>• Acogida fría y desagradable.</li> <li>• No hay información sobre los riesgos.</li> <li>• No hay detalles sobre el tipo de tabla a utilizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay tablas.</li> <li>• Tablas en mal estado.</li> <li>• El GM no puede llevar la tabla solo.</li> <li>• Se decide que no puede salir sin pedirle su opinión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material roto.</li> <li>• Tabla que se hunde.</li> <li>• El GM no es capaz de regresar solo.</li> <li>• El GM coge una insolación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El GM debe devolver la tabla a la hora prescrita.</li> <li>• No logra llevarla solo</li> <li>• La tiene que limpiar.</li> <li>• La desmonta y alguien la coge.</li> <li>• Llega lejos del punto de partida y debe llevarla allí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetos extraviados</li> <li>• No hay despedidas</li> </ul>
---	---	---	--	--	--

3. ¿Cuáles son los recursos en hombres, materiales, equipo y métodos necesarios para asegurar la calidad?

Hombres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de GO.</li> <li>• Formación de los GO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortesía.</li> <li>• Seguridad</li> </ul>
Materiales			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barco de seguridad.</li> <li>• Crema contra el sol.</li> </ul>		
Equipo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más material.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores tablas.</li> <li>• Más tablas.</li> </ul>	
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de horarios.</li> <li>• Métodos de recogida y comunicación de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento.</li> <li>• Surtido de material.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtido de material.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de las tablas</li> <li>• Test de evaluación de capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad.</li> </ul>

## EJEMPLO DE ANALISIS DE CALIDAD DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES

Objetivo del servicio:	Entregar en un plazo de 24 ó 48 horas el correo de una empresa en cualquier lugar del mundo.
Requisitos de calidad del servicio:	Entrega en 24 horas. Sin errores. Sin daños (seguridad). Accesible en horas de oficina.
Temas de prestación del servicio:	Puntos de recogida fácilmente accesibles al cliente. Un punto de despacho (selección, envío). Un punto de recogida a la llegada.

### Análisis de calidad:

#### Etapas



#### ¿Qué puede fallar?

Recepción desconocida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida.</li> <li>• Robos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso.</li> <li>• Pérdida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en la aduana.</li> <li>• Pérdida.</li> <li>• Robo.</li> <li>• Daños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores.</li> <li>• Retraso.</li> <li>• Daños.</li> <li>• Pérdida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores.</li> <li>• Retraso.</li> <li>• Daños.</li> <li>• Pérdida.</li> </ul>
Demasiada gente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala orientación.</li> <li>• Dirección ilegible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robos.</li> <li>• Daños.</li> </ul>			
Mala acogida.					

Desconocimiento de las tarifas.  
Pérdida del correo.

- Daños.
- Lentitud.

#### Recursos

Recursos humanos Personal formado en recepción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en la selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación en la aduana.</li> </ul>
--	--	---

Equipamiento de los establecimientos.

- Automatización de la selección/distribución.
- Surtido de compañías de transporte.

Equipamiento

- Contenedores.

Procedimientos  
Procedimiento de identificación en función de la actividad.

- Método de selección.
- Protección.
- Identificación de las cartas.
- Negociación con aerolíneas.
- Seguros.



1. Mañas Alcón, Elena "Los Servicios ¿Una alternativa para un nuevo modelo de familia?" España 1994 un balance. Revista Economistas Extra 64, pág.524. Editorial Colegio de Economistas de Madrid, 1995.
2. Haese, Emilio "La Calidad en España" Introducción Tomo 1. Editorial Cinco Días. Madrid 1995.
3. Coopers & Lybrand-Galgano "Diccionario de la Calidad Total", pág.113 y 114. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid 1993.
4. Idem Págs. 13, 14 y 15.
5. Ibidem Págs. 16 y 17.
6. Navas Olóríz, Javier y Fernández Isla, Gonzalo "Programa de Gerencia de Riesgos en la Empresa". Revista de Gerencia de Riesgos Volumen IV, Número 2 Tercer Trimestre 1986. Editorial Mapfre. Madrid.
7. Horovitz, Jacques "La Calidad del Servicio", pág. 58 y59. Editorial McGraw-Hill. Madrid 1993.
8. Diario Expansión. 18 agosto 1995. Pág.32
9. Horovitz, Jacques, ob.cit. pág. 60 y 61.