



## NOTA TÉCNICA

### La Calidad en las Empresas de Transporte Terrestre de Carga



Cómo avanzar en la  
implementación de un Sistema de  
Gestión de la Calidad ?

Preparado por: Luisa Castro, MBA

Bajo la Dirección de Yuritza Oliver, MSIE

Abril de 2017

*[www.logistics.gatech.pa](http://www.logistics.gatech.pa) | [www.gatech.pa](http://www.gatech.pa)*

## RESUMEN

En el transporte terrestre de carga, la incorporación de tecnologías, la implementación de buenas prácticas del sector, para garantizar la calidad en el servicio, y la implementación de controles que aseguren el cumplimiento tanto de los requisitos gubernamentales como del comercio, son factores que contribuyen a generar escenarios de negocios más competitivos y exigentes.

En esta dirección, la aparición de los modelos de gestión de la calidad ha contribuido entre sus variados beneficios a buscar un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes, lo cual ha inducido a las empresas a diseñar estrategias para alcanzar objetivos en cuanto a la satisfacción de sus productos y servicios.

Asimismo, cuando una empresa implementa estándares de calidad aumenta su confiabilidad frente a sus clientes. En el caso particular de una empresa de transporte de carga por carretera, el cliente tendría un alto grado de confianza de que sus expectativas se cumplan; por ejemplo, el cliente esperaría que la empresa realice controles en el despacho de la mercancía para corroborar que lo que va a movilizar cumple con lo requerido por él y/o verificar que tiene los recursos necesarios como personal, camión, estibas, etc., para asegurar la entrega a satisfacción. Estos criterios mínimos de control garantizan que se reduzcan los riesgos en las entregas.

Si hace algunos años, la calidad era un atributo de diferenciación frente a los competidores, hoy día es prácticamente una condición básica para quienes buscan mantener a los clientes, crecer y exportar. De acuerdo con los resultados de la última encuesta de ISO (International Organization for Standardization) sobre estándares de calidad, en el 2015 se emitieron más de 1 millón y medio de certificados en todo el mundo; un 3% más que en el 2014<sup>1</sup>. De éstas, 27 mil fueron para el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones.

El propósito de la presente Nota Técnica es brindar algunos lineamientos básicos a considerar para implementar la norma ISO 9001 en una empresa de transporte, los cuales ayudarán a aumentar la confiabilidad del servicio y la satisfacción de los clientes, mejorando la posición competitiva de la empresa.

## ABSTRACT

In the freight transportation by land, the implementation of new technologies and good practices of the sector, to guarantee the quality in the service, and the adoption of controls that assure the fulfillment of both governmental and commercial requirements, are factors that give to generate more competitive and demanding business scenarios.

In this direction, the appearance of the models of quality management has given, among its many benefits, to have a greater knowledge of the needs of the consumers which has generated the companies to design strategies that allow reaching the aims for the satisfaction of their products and services.

---

<sup>1</sup> The ISO Survey of Management System Standard Certifications, 2015.

Likewise, when a Company implements quality standards, it increases its reliability vis-à-vis its customers. Particularly for a trucking company, the customer would rely on the company to meet his expectations; for example, the customer would expect the company to check in advance if all his requirements are met and/or be sure that the company has resources needed such as personnel and trucks, to assure the delivery. These minimum control criteria assure that risks in deliveries are reduced.

If a few years ago, quality was an attribute of differentiation compared to competitors, today is practically a basic condition for those that look to keep customers, grow and export. According to the results of the latest ISO (International Organization for Standardization) survey on quality standards, were issued worldwide in 2015 more than 1.5 million certificates (3% more than in 2014)<sup>2</sup>. Of these certificates, 27 thousand were for the transportation, storage and communications sectors.

The purpose of this Technical Note is to provide some basic guidelines to be considered when implementing ISO 9001 standards in trucking companies, which will benefit customer satisfaction and reliability of the service, improving the competitiveness of the company.

---

<sup>2</sup> The ISO Survey of Management System Standard Certifications, 2015.

## ANTECEDENTES

Desde la creación de la ISO (International Organization for Standardization), se han elaborado más de 21 mil normas y documentos relativos para todos los sectores (alimenticio, tecnológico, manufacturero, etc.). La necesidad de crear la serie de normas ISO 9000, se inició después de la segunda Guerra Mundial, donde fue evidente la carencia de controles en los procesos que aseguraran el cumplimiento de las especificaciones de los productos en el Reino Unido. A finales de los años cincuenta, Estados Unidos desarrolla el “Quality Program Requirements”, un esquema de aseguramiento de la calidad aplicado al sector militar basado en metodologías de inspección.

Aunque la primera publicación de la norma ISO 9001 fue en 1987, es a partir de 1994 cuando se desarrolla una nueva versión de la norma, más interesante para las empresas, por lo que la aplicación de dicha norma experimenta un creciente auge. Ésta ha ido evolucionando hasta su versión más reciente, la ISO 9001:2015 *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*, la cual incorpora nuevos cambios en comparación con la versión de 2008.

Esta nueva versión adopta un sistema basado en el riesgo, sin embargo; los objetivos centrales siguen siendo los mismos de la versión 2008. Las organizaciones siguen aplicando este estándar cuando buscan ser reconocidas como empresas que ofrecen servicios o productos de calidad, siendo el único estándar de la familia de la ISO 9000 usado para otorgar una certificación basada en la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con los requisitos de la norma.

Actualmente, la ISO es una organización conformada por 163 países miembros y es el mayor desarrollador a nivel mundial de estándares internacionales. Desde 1995, Panamá comienza a ser miembro activo de ISO, a través de la Dirección General de Normas y Tecnología Industrial del Ministerio de Comercio e Industrias.

Para hablar de calidad se debe entender el concepto y los principios, los cuales son el marco de referencia para aquellas organizaciones que deseen implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). De acuerdo a la definición de la ISO 9000<sup>3</sup>, la calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto cumple con los requisitos”. Estos requisitos son internos, legales y reglamentarios, externos y contractuales.

La Figura 1 muestra el número de empresas certificadas ISO 9001 en cuatro países selectos. Singapur lleva la delantera, mientras que Panamá está en el último lugar si se compara con otros países de la región como Costa Rica y Guatemala. En cuanto al número de certificaciones en la nueva versión de la norma (2015) se pudo evidenciar que el porcentaje aún es bajo, por lo que no vale la pena hacer mención. Adicionalmente el proceso de transición para la actualización a la nueva versión es hasta el 2018.

---

<sup>3</sup> ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

**Globalmente existen más de 1 millón de empresas que usan ISO 9001. De éstas, 27 mil son del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones.**



**Figura 1:** Número de empresas certificadas por país en la norma ISO 9001:2008. Tomado de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) survey, 2015

Para alguien que está involucrado en la selección de proveedores, ya sea para la compra de mercancía, su almacenamiento o su transporte, no es extraño escuchar sobre esta normativa aplicada a los productos y servicios ofrecidos. Pero, ¿qué significa esto? ¿Cómo puede ayudar la ISO 9001 a la cadena de suministro?<sup>4</sup>

Cuando una empresa implementa estándares de calidad, en este caso en la cadena de suministro, el cliente podrá esperar que los requisitos de calidad y servicio, que fueron pactados con el proveedor, se cumplan. Por ejemplo, una empresa transportista debería realizar controles en el despacho de la mercancía para corroborar que lo que va a movilizar cumple con lo requerido por el cliente y/o establecer controles para la conservación de la mercancía, en caso de que sea necesario, y/o verificar que se tienen los recursos necesarios, como personal, camión, estibas, etc., para realizar las operaciones de forma exitosa. Estos criterios mínimos de control garantizan que se reduzcan los riesgos de que la mercancía a entregar no cumpla con las expectativas del cliente.

Para que el sector de transporte de carga siga siendo competitivo, es necesario que se hagan algunos ajustes normativos para incentivar la implementación de estándares internacionales en organizaciones de toda índole y es inminente prepararse tanto desde el punto de vista interno (ofrecer servicios logísticos de calidad) como externo (servir de conexión a otras partes del mundo).

## **BENEFICIOS**

Hoy en día, las organizaciones enfrentan nuevos retos ante la competencia nacional e internacional, lo cual se traduce en la exigencia de nuevas habilidades y capacidades. De aquí que las certificaciones en estándares, como la ISO 9001, toman tanta relevancia puesto que demandan una disciplina administrativa para planear y controlar las operaciones, basándose en los esquemas requeridos por las normas de certificación y promoviendo con ello una mayor eficiencia y competitividad en las empresas.

En el sector de la logística y transporte, es importante contar con un servicio a tiempo y de alta calidad, lo que resulta de procesos, políticas, procedimientos y controles eficientes y alineados con la propuesta de valor de la empresa. Así, se asegura cumplir con los requisitos esperados por los clientes objetivos, lo cual genera confianza, buena reputación y eficiencia operativa.

<sup>4</sup> ISO 9001 - What does it mean in the supply chain?, January 2016. International Organization for Standardization

Una empresa con un buen Sistema de Gestión de Calidad puede:

- Diferenciarse de la competencia. Por ejemplo, la consecución de clientes relevantes será más fácil al demostrar que la empresa cumple con estándares internacionales de calidad en sus procesos.
- Cumplir sistemáticamente con las exigencias de los clientes, debido a que el proceso es evaluado por un organismo de tercera parte<sup>5</sup>.
- Recibir retroalimentación por parte de los clientes. El sistema garantiza que se trate de resolver la causa raíz y se mitiguen los riesgos.
- Identificar todas las partes interesadas (stakeholders) y controlar las interacciones con ellos.
- Reducir errores en los procesos operativos a través del control.
- Facilitar la implementación de herramientas de trazabilidad tanto de los vehículos, como de las mercancías.
- Establecer la línea base para iniciativas de mejoras en los procesos y políticas de producción y servicio al cliente.

## CASOS DE ESTUDIO

A continuación presentamos los resultados de un estudio realizado en Colombia sobre el impacto de la ISO 9001 en relación a nueve factores de éxito o buenas prácticas. Luego describimos el caso de una empresa chilena de transporte que implementó un sistema de gestión de calidad y que mejoró su proceso operativo, gracias a la certificación ISO 9001.

### *Investigación en empresas colombianas*

Un estudio realizado recientemente por la Universidad de Georgetown<sup>6</sup>, analizó el resultado de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001:2008 en base a su impacto sobre nueve factores de éxito usados para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés). Para el estudio se analizaron 207 empresas de Colombia, de las cuales 147 fueron de manufactura y logística. Los resultados confirmaron que las empresas con certificación ISO 9001 tienen consistentemente mejor desempeño en los nueve factores de TQM<sup>7</sup>. Adicionalmente, el estudio resalta la importancia de contar con este tipo de estándares frente a la apertura de los tratados de libre comercio, donde la tendencia es formar redes de negocios con proveedores de mayor relevancia para aumentar las exportaciones.

### *Transportes Nazar<sup>8</sup>*

Transportes Nazar es una empresa chilena con más de 35 años en el mercado del transporte. Cuenta con una flota de 400 camiones que no supera los 5 años y una dotación de personal de 400 personas

---

<sup>5</sup> Los organismos de tercera parte son independientes y externos a la organización, que proporcionan la certificación de que el sistema cumple con la norma estándar de referencia.

<sup>6</sup> El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia, Universidad de Georgetown, 2015.

<https://gcg.universia.net/article/viewFile/1565/1734>

<sup>7</sup> Factores para medir la administración de la calidad total: Liderazgo, planeamiento de la calidad, auditoría y evaluación de la calidad, diseño del producto, gestión de la calidad del proveedor, control y mejoramiento del proceso, educación y entrenamiento, círculos de calidad y enfoque hacia la satisfacción del cliente.

<sup>8</sup> Tomado de la Agencia Chilena de Eficiencia Energética. <http://guiaiso50001.cl/iso-50001/>

aproximadamente. Su alcance geográfico se extiende por todo Chile y cubre a una amplia gama de empresa productoras y comercializadoras de alimentos del país, tales como; Cencosud, Nestlé, Grupo Bimbo, Coca Cola, entre otras. Su actividad principal son los servicios de transporte terrestre de productos secos, refrigerados o congelados para todo tipo de empresas. También ofrece servicios de almacenamiento y distribución.

La empresa implementó un Sistema de Gestión de la Calidad con base en los requisitos de la ISO 9001, obteniendo su certificación en el 2010. Ellos decidieron implementar ISO 9001 porque vieron una oportunidad para mejorar sus procesos y enfocarse en las necesidades de los clientes en términos de puntualidad y cuidado de los productos. Esta certificación fue el punto de partida para la subsiguiente implementación de un Sistema de Gestión de Energía (SGE) basado en la norma ISO 50001 y la integración con Sistema de Gestión de la empresa. Como parte de esta implementación, se elaboró la documentación del Sistema al igual que un cronograma de ejecución acotado hacia una meta de certificación para el primer trimestre del 2014.

El principal consumo energético corresponde al combustible utilizado por su flota. Dada la importancia económica de este rubro, se hizo imprescindible tener un buen registro de los usos y consumos del combustible, lo cual quedó definido y documentado en el SGE, por medio de procedimientos e indicadores de eficiencia del servicio.

Además del consumo de combustible de su flota, sus oficinas originan consumos de electricidad para iluminación, climatización y equipos. Estos usos también fueron considerados dentro del sistema, ya que todo uso energético es importante para empresas comprometidas con la eficiencia y la sustentabilidad.

Con base en el análisis de brechas inicialmente realizado, se identificaron oportunidades de mejora en cuanto a su sistema de registro de uso y consumo de combustible y planes de mantenimiento de la flota, las cuales se incorporaron al SGE. Paralelamente se definieron roles, procedimientos y registros a completar por parte del Equipo de Gestión de Energía de la Compañía.

El gran desafío de Transportes Nazar radicó en el compromiso de las personas: conductores, personal operativo y la alta gerencia, para efectivamente realizar un uso eficiente de los recursos empleados en su servicio de transporte y la conducción eficiente de la flota, así como para supervisar la efectividad del SGE implementado.

Si bien se plantearon metas ambiciosas de reducción de consumo energético, los encargados del SGE conocían las oportunidades de mejora en la operación y estaban conscientes de que era una tarea ardua. Como resultado de este proceso, el 22 de mayo de 2014 la empresa recibió el certificado que acredita la implementación de un Sistema de Gestión Energética (SGE) según las exigencias de la norma internacional ISO 50001, que certifica su objetivo de mejora del desempeño energético en sus instalaciones y procesos de forma continua.

La implementación del Sistema de acuerdo a la norma ISO 50001 fue realizada exitosamente en un periodo menor a un año, convirtiendo a Transportes Nazar en la primera empresa de su rubro en obtener la certificación en América Latina.

## IMPLEMENTACIÓN DE UN SGC EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA

Como paso previo al proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad es indispensable comprender los principios sobre los cuales descansan estos sistemas de gestión.

Usando como referencia la Norma ISO 9001, a continuación se listan los 7 principios que toda organización debe entender y aplicar:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo organizacional
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque basado en procesos
5. Mejora continua
6. Toma de decisiones basadas en evidencia y
7. Gestión de las relaciones con los grupos de interés

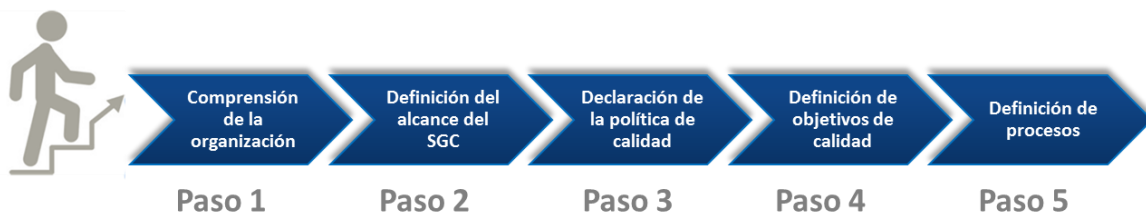
Adicionalmente, se recomienda leer la norma ISO 9001:2015 y contar con acceso a la **ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario**.

Es importante que antes de iniciar la implementación del SGC, la organización debiera:

- Contar con un equipo de personas conocedoras de la empresa, debido a que será más fácil definir los procesos y establecer los lineamientos para cumplir con el SGC.
- Contar con un organigrama definido, donde se puedan establecer claramente los roles y responsabilidades dentro de la organización.
- Tener siempre la normatividad del sector actualizada para garantizar que no se incumpla con la legislación.

Algunas organizaciones tendrán la necesidad de contratar una consultoría externa y/o realizar una auditoría previa para evaluar el grado de preparación de la organización frente a los requisitos de la norma considerada. También deberá establecer las acciones para cerrar las brechas entre la situación actual y los requisitos dicha norma. A su vez, es importante que el personal de la empresa implicado esté capacitado y sensibilizado en la responsabilidad de implementar y mantener un SGC.

La Figura 2 muestra los primeros pasos para avanzar en la implementación, los cuales serán explicados a continuación.



**Figura 2:** Elaboración propia – Pasos para avanzar en la implementación de un SGC



## Paso 1

### Comprensión de la organización

Para comprender la organización, se deberá identificar a los **stakeholders o partes interesadas**. Será necesario listar las personas u organizaciones con las que se tiene relación, especialmente aquellas donde la *calidad del servicio o producto* es esencial. Por ejemplo:

- **Clientes:** Se refiere al cliente al cual el servicio o producto es dirigido (se recomienda pensar hasta en el cliente final). Respecto a ellos debemos conocer sus necesidades y los productos y servicios que valoran, su fidelización y su satisfacción.
- **Personal:** Se refiere a la seguridad laboral del personal, a su desarrollo personal y profesional y al clima de trabajo.
- **Proveedores:** Los proveedores de insumos influyen sobre la calidad de los productos y del servicio ofrecido por una empresa.
- **Competidores:** Es muy importante hacer una investigación de la competencia para evitar ser sustituido y estar alerta en cuanto a oportunidades de innovación y desarrollo, la imagen de la marca y el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- **Sociedad:** Considera el respeto al medio ambiente; el impacto de la actividad de la empresa en la sociedad; su imagen corporativa y contribución a la comunidad; y políticas para evitar causar malestar social, todo lo cual se traduce en la política de responsabilidad social empresarial.
- **Gobierno:** Cumplimiento de las leyes en general y de las normas y políticas de transporte y conducción segura, así como el cumplimiento de buenas prácticas administrativas y financieras.

Las partes interesadas pueden influir en el desempeño de la organización al ser influenciados por la empresa, llegándose a sentir identificados con la misión de la organización. Por ejemplo, un cliente puede no solamente apreciar el producto y/o servicio que presta la organización, sino llegar a sentirse socialmente comprometido con la empresa. Similarmente, un proveedor puede ser inducido a que adopte algunas normas y políticas de seguridad logística y busque certificarse.

*Requisitos 4.1 y 4.2 de la ISO 9001: 2015*

## Paso 2

### Definición del alcance del SGC

Definir y declarar el alcance que se desea cubrir con la implementación de un SGC. El alcance puede incluir la totalidad de la organización o funciones específicas e identificadas de la organización (o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones relacionadas). A modo de ejemplo, considérese el caso de la **empresa de transporte XYZ**, cuyo alcance de su SGC es: *“Prestación del servicio de transporte nacional e internacional de mercancía por carretera especializados en el movimiento de carga fraccionada y mercancías peligrosas cumpliendo con los procesos normados y regulados por las autoridades de tránsito y transporte terrestre.”*

*Requisito 4.3 de la ISO 9001: 2015*

### Paso 3

#### **Declaración de la Política**

Establecer y comunicar una política de calidad que sirva de marco a las actividades de la empresa en todo lo que se relacione con los productos y la calidad del servicio brindado. La política deberá ser apropiada al “propósito y contexto de la organización”. También será el “marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad” y el “compromiso de cumplir los requisitos aplicables y la mejora continua del SGC”. Una vez definida, se debe comunicar a todas las partes interesadas y asegurar su ent

A continuación un ejemplo de política de calidad:

La **empresa de transporte XYZ** tiene el firme propósito de ofrecer el mejor servicio de transporte especializado, cumpliendo con los niveles de calidad exigidos por el cliente y la normatividad existente. La confianza con sus clientes está plenamente integrada con el cumplimiento de las leyes y normas internas de calidad, la puntualidad y el manejo adecuado de la mercancía en todos los lugares. También promueve permanentemente la mejora continua de su Sistema de Gestión de la Calidad y apoya el desarrollo del personal.

*Requisito 5.2 de la ISO 9001: 2015*

### Paso 4

#### **Objetivos de calidad**

En cuanto a los objetivos de calidad a cumplir, éstos deben ser “coherentes con la política de calidad, alcanzables y medibles”. Se aconseja que la redacción sea con verbos duros, tales como: mantener, incrementar, aumentar, reducir, cumplir, establecer, etc.

Ejemplo de objetivos de calidad para la **empresa de transporte XYZ**:

- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, por medio de la prestación de un servicio eficiente y cumpliendo con los requisitos definidos para el transporte de mercancía.
- Mantener un estado óptimo de la flota, adecuando su mantenimiento a las necesidades de cada momento.
- Aumentar el nivel de compromiso de los miembros de la organización con respecto a la prevención de accidentes de tránsito y a la mejora continua.
- Cumplir con las normas internas de calidad descritas en el Manual de Calidad.
- Aumentar en un 10% la profesionalización de los conductores para el año siguiente.

*Requisito 6.2 de la ISO 9001: 2015*

### Paso 5

#### **Definición de los procesos**

Se agrupan en procesos las diferentes actividades que realiza una empresa.

Existen diferentes metodologías para establecer una gestión basada en procesos, los cuales pueden servir de guía para su desarrollo. La ISO 9000 cuenta con varias definiciones y la ISO 9001 con algunas directrices en la introducción y en el capítulo 4.

En definitiva, la organización debe identificar los distintos procesos claves para el desarrollo del producto y/o servicio, así como los recursos que se requieren y los controles que los regulan. Generalmente, la identificación y entendimiento de los procesos ponen en evidencia posibles simplificaciones y mejoras que representan los primeros beneficios al implementar un SGC. El correcto análisis y definición de los procesos, así como de sus relaciones, será importante para construir indicadores que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

A continuación se describen los **3 macro procesos principales** que la organización deberá definir:

- **Procesos estratégicos:** Establecen directrices sobre la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus clientes y sobre el mejoramiento de los procesos, para asegurar el éxito en la entrega de dicha propuesta. También velan por el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos por parte de actores internos, externos y usuarios del *Sistema Transporte de Carga*. Ejemplos: Gestión de la calidad, Planeación Estratégica.
- **Procesos misionales:** Representan el conjunto de actividades necesarias para cumplir los propósitos de la organización. Ejemplos: Administración de flota, Supervisión y control de la operación, Seguridad y trazabilidad y Planeación y transporte de mercancías.
- **Procesos de apoyo:** Incluyen todas las actividades necesarias para brindar apoyo a la organización; en otras palabras, son los procesos que soportan la operación de la empresa. Ejemplos: Gestión de Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión de Servicios Logísticos y Gestión Jurídica y Contractual.

A modo de ilustración la Figura 3 presenta el **mapa de procesos** desarrollado por la **empresa de transporte XYZ**

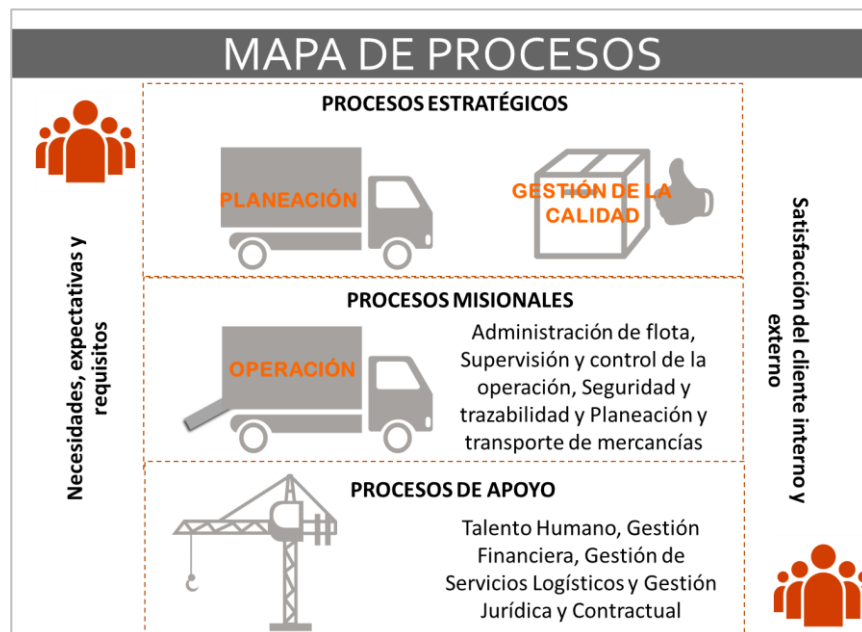


Figura 3: Ejemplo de un mapa de procesos - Empresa de transporte XYZ

Se recomienda compartir con el equipo de colaboradores los procesos que se vayan a definir, ya que este “cliente interno” influye en el desempeño eficiente de la organización. Cuando las personas realizan su trabajo conociendo las expectativas del cliente, pueden colaborar con mayor facilidad para identificar los problemas y desarrollar acciones para mejorar el producto y/o el servicio. De aquí la importancia de involucrar a todas las personas en la organización.

El **Enfoque al cliente**, el **Liderazgo** y el **Compromiso de las personas** hacen igualmente parte de los principios de la calidad. Como parte fundamental para la implementación de un SGC, es necesario que exista un compromiso de todos los niveles, no solo de la gerencia. Es por eso que los objetivos de la organización en cuanto a la calidad deben explicarse y difundirse, de manera que todos entiendan su importancia.

Las condiciones en las que se crean estos espacios, generan colaboradores comprometidos, sobre todo cuando ven que la dirección sabe qué es lo que quiere y conoce claramente el rumbo de la organización. Si se crean colaboradores empoderados y convencidos de que se pueden lograr las metas y se fomenta la confianza y un ambiente de trabajo colaborativo, será mucho más fácil mantener un Sistema de Gestión de la Calidad. Para esto, es esencial que todas las personas de la organización conozcan y se comprometan con la misión, visión, política, objetivos de la organización y los objetivos de calidad. El liderazgo del equipo gerencial, incluyendo la gerencia intermedia en este equipo, es esencial para desarrollar este compromiso de la organización. El liderazgo forja el compromiso a través de su comportamiento y de los sistemas, políticas y prácticas de trabajo que establecen a lo largo de toda la organización.

Una vez que los procesos están definidos a nivel macro, se debe continuar con la Caracterización de los procesos (ver Figura 4). Para esta caracterización se debe definir un responsable del proceso, las entradas y salidas de cada proceso, las actividades que se requieren para llevar a cabo el proceso, entre otras sugeridas en la figura referida. Se recomienda el desarrollo de la siguiente plantilla, la cual tiene los elementos necesarios para describirlos.

PROCESO: PLANEACIÓN Y TRANSPORTE DE MERCANCÍAS				Responsable: Gerente Operativo
OBJETIVO: Entregar las mercancías a los clientes con operaciones eficientes				
Proveedor	Entrada	Actividades	Salidas	Clientes
Cliente	Pedido del cliente	Planear: Conocer el tipo de producto a transportar y el contar con el tipo de vehículo en óptimas condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercancía cargada</li> <li>Registro de verificación</li> </ul>	Proceso despacho
Despacho	Orden de salida	Hacer: Recibir por parte de despacho la orden de salida de la mercancía		
Supervisión y control de la operación	Orden de salida	Verificar: Disponibilidad de camiones (capacidad, llantas, rutas, RH)  Actuar: Si se cumple con los requerimientos se procede a despachar la mercancía		
<b>Riesgos:</b>		<b>Indicadores:</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Recursos:</b>
Cumplimiento de peso Robo de mercancía Accidentes de tránsito		Cantidad de mercancía despachada en ton, tiempo del transporte	Conductores entrenados, cumplimientos legales, condiciones ambientales	Conductores Camión

**Figura 4:** Ejemplo de un caracterizador de proceso - Empresa de transporte XYZ

*Requisitos 4.4, 5.1, 5.3, 6.1, 6.3 y capítulo 8 de la ISO 9001: 2015*

Un **enfoque basado en procesos** posibilita que todas las actividades de la organización estén interrelacionadas y que funcionen como un sistema coherente, lo que implica que cualquier actividad de la organización pueda lograr la comprensión de cómo los resultados se originan (incluyendo personas, tiempos, procesos, entradas y salidas).

Una vez que se han establecido estos elementos en la empresa, se tiene cubierta una parte fundamental de los requisitos de la norma. Éste es un primer paso básico para contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual permite medir lo que se hace para extraer la información acerca de la situación de la organización y que adicionalmente servirá para establecer acciones para **mejorar**. No se puede olvidar que “Lo que se puede medir se puede mejorar”<sup>9</sup>. El éxito de la implementación, dependerá de la relación tiempo y compromiso de la alta dirección y de las personas, y no tanto de las obligaciones contractuales o formalización del proyecto.

A corto plazo, las empresas podrían pensar en certificarse en ISO 9001 o en otras certificaciones como la norma ISO 28000, que incluye todo lo relacionado con los riesgos de seguridad en la cadena de suministro. También está la figura del **Operador Económico Autorizado**, que provee importantes lineamientos para demostrar que la seguridad es un aspecto clave en el servicio y que ofrece ventajas en cuanto a los procesos en los que la empresa interactúa con Aduanas. Lo recomendable es contar con al menos un Sistema de Gestión de Calidad para lograr una mayor organización en las actividades que hace la empresa, lo cual genera credibilidad y confianza con el cliente y promueve la mejora continua en la empresa.

Para la certificación de la empresa en alguna norma ISO se deberá contactar a un organismo de certificación acreditado y registrado ante la Dirección General de Normas y Tecnología Industrial del Ministerio de Industria y Comercio (DGNTI). La DGNTI cuenta con un Centro de Información Normativa (CIN) en el cual reposan todas las normas internacionales, reglamentos y guías que son aprobadas oficialmente.

## LISTADO DE ALGUNAS ENTIDADES DE CERTIFICACIÓN ACREDITADAS EN PANAMÁ

### 1. **Applus**

Webside: [www.applusnorcontrol.com.pa](http://www.applusnorcontrol.com.pa)

Teléfono: (507) 2654150

### 2. **Bureau Veritas**

Webside: [www.bureauveritas.com/](http://www.bureauveritas.com/)

Teléfono: (507) 279-1412

### 3. **IGC**

Website: [www.certificacionglobal.com/](http://www.certificacionglobal.com/)

Teléfono: 226-0163/64 ó 203-2196/97

### 4. **SGS Panama Control Service, Inc**

Website: [www.pa.sgs.com](http://www.pa.sgs.com)

---

<sup>9</sup> Este dicho y otras versiones similares se le atribuye a Peter Drucker.

Teléfono: (507) 317 4820

**ALGUNAS NORMAS ISO QUE PUEDEN APLICAR LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA**

<b>Norma</b>	<b>Nombre</b>
ISO 9001:2015	Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos
ISO 14001:2015	Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso
ISO 18601:2013	Packaging and the environment — General Requirements for the use of ISO standards in the field of packing and environment
ISO 45001: Próxima publicación 2017. OHSAS 18001	Seguridad y Salud Ocupacional
ISO 28000:2008	Seguridad en Cadena de Suministro
ISO 22000:2005	Gestión de la Inocuidad de los Alimentos - Requisitos durante el transcurso de la cadena de suministro
ISO 17367:2013	Aplicaciones de la RFID a la cadena logística. Etiquetado de producto.
ISO 22301:2013	Gestión de la Continuidad del Negocio. Minimiza el impacto de aquellos incidentes que provocan una interrupción de la actividad, tales como cambios climáticos y conflictos, sobre todo en la cadena de suministro.
PAS ISO 17712	Sellos de alta seguridad para marcar los remolques (Standards for High Security Seals). Utilizada cuando las empresas de transporte están certificadas como Operador Económico Autorizado o BASC
ISO 26000:2010	Guía para la Responsabilidad Social Empresarial
ISO 39001	Gestión de la Seguridad Vial

## REFERENCIAS DE INTERÉS

- La norma ISO 9000: Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- La norma ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos
- La ISO 19011: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.
- ISO 9001 What does it mean in the supply chain?, International Organization Standardization, 2016. <http://www.iso.org/iso/PUB100304.pdf>
- WebBlog de la Calidad, casos de éxito e historia de la ISO <http://blogdecalidadiso.es/>
- <http://www.nazar.cl/default.aspx>
- El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia, Revista Journal, Universidad de Georgetown, 2015. <https://gcg.universia.net/article/viewFile/1565/1734>
- The ISO survey of Management System Standard certification 2015. <http://www.iso.org/iso/iso-survey>
- Agencia Chilena de eficiencia energética. <http://guiaiso50001.cl/iso-50001/>
- Online store for ISO standards and publications <https://www.iso.org/standards.html>