

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A.”

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

IVÁN GUSTAVO CÁCERES NOVILLO

DIRECTOR: Ing. GUSTAVO ENDARA BUENDÍA

Quito, marzo del 2007

DECLARACIÓN

Yo, Iván Gustavo Cáceres Novillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Iván Gustavo Cáceres Novillo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Iván Gustavo Cáceres Novillo, bajo mi supervisión.

Ing. Gustavo Endara Buendía
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A Dios, por iluminarme y guiarme en el camino correcto.

A mis padres Vinicio y Marianita que sin el apoyo de ellos nunca hubiere podido culminar con éxito una de mis metas y gracias por creer en mí.

A mis hermanos Alejandro, Mauro, Jenny y Rubén, amigos inseparables, por darme su ejemplo y apoyo.

A Laura, por ser comprensiva, apoyarme en todo momento y llenar mi vida y corazón con todo su amor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a la ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, que ha hecho posible la culminación del presente trabajo, a través de la formación brindada y conocimientos impartidos, transmitidos generosamente por mis profesores a lo largo de la carrera.

Un agradecimiento especial al Ing. Gustavo Endara, por su guía durante la elaboración del proyecto de tesis. Al Ing. Víctor Pumisacho, por su exigencia y aporte valioso, a la Ing. Jeannette Rueda por su constante motivación y apoyo a lo largo de la investigación. Al Matemático Jaime Andrade por sus consejos al inicio de la investigación.

A la empresa KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A., por la valiosa información y confianza para la elaboración del proyecto; a su personal que colaboró con la investigación, y especialmente a sus gerentes el Ing. Renato Álvarez y el Ing. Jorge Luis Vásquez, que apoyaron y permitieron que el proyecto se lleve a cabo en su empresa.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
PRESENTACIÓN	iii
CAPITULO I	
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
1.2 CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.3 MISIÓN	4
1.4 VISIÓN	4
1.5 OBJETIVOS	4
1.6 PRINCIPIOS Y VALORES	5
1.6 ESTRATEGIAS GENERALES ACTUALES	6
1.7 POLÍTICAS	6
1.7.1 VENTAS	6
1.7.2 RECURSO HUMANO	6
1.7.3 EL PLAN DE MERCADO	7
1.8 PROCESOS DE IMPORTACIÓN	7
1.9.1. FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE IMPORTACIÓN	8
1.9 ORGANIZACIÓN	9
1.9.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL	9
1.9.2 ORGANIGRAMA	9
1.9.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.9.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.10.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.10.6 OBJETIVOS	13
1.10.6.1 Objetivo General	13
1.10.6.2 Objetivos Específicos	13

1.11 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	14
1.12 HIPÓTESIS DE TRABAJO	14
1.13 ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
1.14 ALCANCE	15
1.15 BREVE ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES EN EL ECUADOR	16
1.15.1 SECTOR DE CONSUMO	17

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 LA CALIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	18
2.1.1 CALIDAD	18
2.1.2 HISTORIA DE LA CALIDAD	19
2.1.2.1 CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCIÓN	20
2.1.2.2 CONTROL DE LA CALIDAD	20
2.1.2.3 EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	21
2.1.2.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	22
2.1.3 DEFINICIÓN DE CALIDAD	25
2.2 CONCEPTOS DE CALIDAD	26
2.2.1 CALIDAD COMO CONFORMIDAD	26
2.2.2 CALIDAD COMO SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	27
2.2.3 CALIDAD COMO VALOR CON RELACIÓN AL PRECIO	27
2.2.4 CALIDAD COMO EXCELENCIA	28
2.3 DEFINICIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	29
2.3.1 ASPECTOS CLAVES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	29
2.4 LOS GRANDES "GURÚS" DE LA CALIDAD	30
2.5 DEMING	32
2.5.1 LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING	32

2.6	DEFINICIÓN DE PROCESOS	36
2.7	CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS	39
2.8	FACTORES QUE DETERMINAN UN PROCESO	39
2.9	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	40
2.10	DIAGRAMA DE FLUJO	42
2.10.1	SIMBOLOGÍA DE LOS PROCESOS	43

CAPITULO II

3.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MÉTODO DEMING PARA LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN	45
3.1	INTRODUCCIÓN	45
3.2	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.	46
3.2.1	COMPROMISO DE DIRECCIÓN	46
3.2.2	ENFOQUE AL CLIENTE Y AL MERCADO	47
3.2.2.1	Selección de la Muestra	49
3.2.2.2	Análisis de los resultados de las encuestas	49
3.2.2.3	Resultados de las encuesta para clientes de Kargoclock Trade Service S.A.	51
3.3	POLITICA DE CALIDAD DE KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A.	55
3.3.1	OBJETIVOS DE CALIDAD	55
3.4	LIDERAZGO PARA LA CALIDAD	56
3.4.1	MISIÓN	56
3.4.2	VISIÓN	56
3.5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	59
3.5.1	DIAGRAMA DE AFINIDAD	60
3.5.1.1	Valor para el Cliente	61

3.5.1.2	Valor para el Empleado	61
3.5.1.3	Valor para la Empresa	62
3.5.2	DIAGRAMA DE INTERRELACIONES	63
3.5.3	DIAGRAMA DE ÁRBOL	65
3.5.4	DIAGRAMA DE PROCESOS	66
3.6	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	67
3.7	PERSONAL	67
3.8	DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN	68
3.8.1	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	69
3.8.2	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	69
3.8.2.1	Resultados de la encuestas para trabajadores de Kargoclock Trade Service S.A.	69
3.8.1	ÁREA DE IMPORTACIONES	72
3.8.2	ANÁLISIS FODA DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN	74
3.8.3	PROCESO DE IMPORTACIÓN	75
3.8.5.1	Diagrama de flujo de las importaciones de Kargoclok Trade Service S.A.	77
3.9	APLICACIÓN DEL MÉTODO GERENCIAL DEMING	79
3.9.1	PUNTO UNO: CREAR CONSTANCIA EN EL PROPÓSITO DE MEJORAR EL PRODUCTO Y EL SERVICIO	79
3.9.1.1	Innovación	79
3.9.1.2	Investigación e Instrucción	80
3.9.1.3	Mejoramiento continuo del producto y del servicio	81
3.9.1.4	Mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y en nuevas ayudas	81
3.9.2	PUNTO DOS: ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA	81
3.9.3	PUNTO TRES: NO DEPENDER MÁS DE LA INSPECCIÓN MASIVA	82

3.9.4	PUNTO CUATRO: ACABAR CON LA PRÁCTICA DE ADJUDICAR CONTRATOS DE COMPRA BASÁNDOSE EXCLUSIVAMENTE EN EL PRECIO	82
3.9.5	PUNTO CINCO: MEJORAR CONTINUAMENTE Y POR SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y DE SERVICIOS	83
3.9.6	PUNTO SEIS: INSTITUIR LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO	84
3.9.7	PUNTO SIETE: INSTITUIR EL LIDERAZGO	84
3.9.8	PUNTO OCHO: DESTERRAR EL TEMOR	85
3.9.9	PUNTO NUEVE: DERRIBAR LAS BARRERAS QUE HAY ENTRE LAS ÁREAS DE STAFF	85
3.9.10	PUNTO DIEZ: ELIMINAR LOS SLOGANS, LAS EXHORTACIONES Y LAS METAS NUMÉRICAS PARA LA FUERZA LABORAL	86
3.9.11	PUNTO ONCE: ELIMINAR LAS CUOTAS NUMÉRICAS	86
3.9.12	PUNTO DOCE: DERRIBAR LAS BARRERAS QUE IMPIDEN EL ORGULLO DE HACER BIEN UN TRABAJO	87
3.9.13	PUNTO TRECE: INSTITUIR UN PROGRAMA VIGOROSO DE EDUCACIÓN Y REENTRENAMIENTO	87
3.9.14	PUNTO CATORCE: TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN	84
3.10	APLICACIÓN DEL MÉTODO DEMING	90
3.7	CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE ADUANERO EURIMPORT	90
3.10.12	BENEFICIOS DE EURIMPORT	92
3.10.12.1	Ficheros clientes	92

3.10.12.2	Ficheros artículos	93
3.10.12.3	Pedidos a proveedores	96
3.10.12.4	Cobros y pagos	97
3.10.12.5	Pedidos de clientes	98
3.10.13	CAPACITACIÓN	99
3.10.13.1	Capacitación y entrenamiento	99
3.10.13.1.1	<i>Calidad Total</i>	100
3.10.13.1.2	<i>La Norma ISO 9001:2000</i>	100
3.10.13.1.3	<i>Conferencias de liderazgo</i>	100
3.10.13.1.4	<i>Importación a consumo</i>	101
3.10.13.1.5	<i>Estudio del arancel y Arian</i>	101
3.10.13.1.6	<i>Impuestos y normas legales vigentes</i>	102
3.10.13.1.7	<i>Verificadora</i>	102
3.10.13.1.8	<i>Seguros</i>	102
3.10.13.1.9	<i>Trámites en la aduana</i>	102
CAPITULO IV		
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
4.1	CONCLUSIONES	106
4.2	RECOMENDACIONES	107
4.3	BIBLIOGRAFÍA	110

LISTA DE ANEXOS

	PÁGINA
ANEXO 1	
Formato de Encuestas a Clientes de Kargoclok Trade Service S.A.	112
ANEXO 2	
Formato de Encuestas a Trabajadores de Kargoclok Trade Service S.A.	113
ANEXO 3	
Documentos de Importación	114

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1.1: Flujograma Procesos de Importación	8
Figura 1.2: Organigrama de la empresa Kargoclok Trade Service S.A.	10
Figura 1.3 : Bienes de Consumo	16
Figura 1.4 : Importaciones por uso o destino económico	17
Figura 2.1: Modelo de mejoramiento continuo	26
Figura 2.2: Pilares de un Sistema de Gestión de Calidad	30
Figura 2.3: Concepto General de Proceso	37
Figura 2.4: Jerarquía de Procesos	38
Figura 3.1: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 1	51
Figura 3.2: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 2	51
Figura 3.3: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 3	52
Figura 3.4: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 4	52
Figura 3.5: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 5	53
Figura 3.6: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 6	53
Figura 3.7: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 7	54
Figura 3.8: Gestión de la Política de Calidad	55
Figura 3.9: Diagrama de Afinidad	60
Figura 3.10: Diagrama de Interrelaciones	64
Figura 3.11: Diagrama de árbol	65
Figura 3.12: Diagrama de Procesos	66

	Página
Figura 3.13: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A. # 1	69
Figura 3.14: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A. # 2	70
Figura 3.15: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A. # 3	70
Figura 3.16: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A. # 4	71
Figura 3.17: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A. # 5	71
Figura 3.18: Actividades del área de importación	73
Figura 3.19: Análisis FODA Kargoclok Trade Service S.A.	74
Figura 3.20: Mejora de Diagrama de Flujo de las importaciones de Kargoclok Trade Service S.A.	78
Figura 3.21: Salto Tecnológico de Kargoclok Trade Service S.A.	80
Figura 3.22: Ciclo de Deming	88
Figura 3.23: Fichero de Clientes	93
Figura 3.24: Fichero de Artículos	95
Figura 3.25: Pedidos a proveedores	96
Figura 3.26: Cobros y Pagos	97
Figura 3.27: Pedidos clientes	98

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 2.1 Evolución de la Calidad	19
Tabla 2.2 Eras de la Calidad	23
Tabla 2.3 Principios básicos de la Gestión de Calidad	24
Tabla 2.4 Gurús de la Calidad	31
Tabla 2.5: Visión Organizacional vs. Procesos	42
Tabla 2.6: Simbología de Procesos	44
Tabla 3.1: Listado de Clientes de Kargoclok Trade Service S.A.	50
Tabla 3.2: Cumplimiento del Método Deming	104

RESUMEN EJECUTIVO

En el primer capítulo se realiza el diagnóstico de la empresa, situación actual de la misma, y a su vez se presenta la definición del problema de la empresa Kargoclok Trade Service, así como el objetivo general y objetivos específicos del proyecto de investigación. A través de la justificación del proyecto se establece la utilidad del estudio, se presentan además los alcances y limitaciones del mismo.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico en el cual se presenta las diversas definiciones y varias etapas de la calidad, a más de eso se realiza un breve estudio de los principales pensadores de la calidad y se hace hincapié en Edgard Deming, ya que en él se basará el estudio de investigación del proyecto.

Posteriormente en el capítulo tres se analiza detalladamente la **Implementación de Sistema de Gestión de Calidad para los procesos de Importación de la empresa Kargoclok Trade Service S.A.**, basándonos en algunas herramientas de calidad para la aplicación adecuada del el método Deming. Es así que se realizó un diagnóstico de Kargoclok Trade Service S.A., y se detecto anomalías como mal liderazgo, insatisfacción del personal, poco interés en las necesidades del cliente, entre otras.

La importancia que tiene este proyecto, obedece al propio interés de Kargoclok Trade Service S.A., que actualmente no cuenta con un sistema de gestión de calidad, el cual optimice sus recursos, mejore sus procesos y satisfaga las necesidades de los involucrados.

Para esto, es necesario saber las necesidades de los clientes, por lo que se recopiló información a través de encuestas, en las cuales obtuvimos el nivel de satisfacción de los clientes, el tiempo de fidelidad, valoración de los servicios prestados por Kargoclok Trade Service S.A., de este análisis se determinó la política de calidad para la empresa, y ciertos cambios que tendrá que realizar la misma, como son la adquisición de programa aduanero, que permita facilitar los

procesos, un programa agresivo de capacitación al personal, el cual motive y comprometa al personal a trabajar no para la empresa, sino con la empresa.

En el capítulo cuatro contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de realizar la investigación. En seguida se presenta la bibliografía y sitios de Internet que se consultó a largo del estudio, finalmente se encuentran los anexos que contiene los formatos de las encuestas que se realizó y documentos de los procesos de importación.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto de investigación forma parte de la IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A., que está auspiciada por la misma empresa. El objetivo principal del Proyecto es poner en funcionamiento el Sistema de Gestión de Calidad, el cual se basa en el método gerencial de Deming, a fin de brindar servicios de calidad, alcanzar metas por parte de Kargocok Trade Service S.A. y al mismo tiempo ayudar a enfrentar los retos del mercados y de la globalización.

En este contexto se ha presentado una serie de definiciones acerca de la calidad y de procesos a fin de que sea una investigación de fácil entendimiento y aplicación.

La presente investigación se complementa con la experiencia y práctica de la filosofía Deming para ayudar a que la empresa encuentre una alternativa adecuada y práctica para su buen funcionamiento y competitividad.

Y es precisamente en este entorno que se desarrollo un enfoque alternativo en la búsqueda de la calidad total.

Se pretende que este proyecto nos muestra la filosofía Deming orientada hacia la Calidad Total y guíe a Kargoclok Trade Service S.A., a la búsqueda de la excelencia, a su vez sea una herramienta de consultada no sólo por estudiantes universitarios, sino también por empresarios, encargados de promover políticas de calidad y por académicos de la Escuela Politécnica Nacional que busquen difundir estos conocimientos a las futuras generaciones.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el Sistema de Gestión de Calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos los involucrados en cada uno de los procesos de la cadena productiva. Para ello el responsable de la empresa en estudio debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su organización.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un área determinada como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En los últimos treinta años se evidencian una serie de cambios significativos en el comercio exterior mundial en general y en el Ecuador en particular.

Debido a los cambios permanentes que suceden en el entorno, en lo que respecta a cuatro aspectos, esto es: tecnología, economía, el enfoque social y desde luego político, ha obligado al Ecuador a vivir la realidad de la globalización y de hecho a ser parte de estos cambios necesarios para el avance de las economías de los distintos países.

Si se considera los factores antes indicados, se observa que están también relacionados con el comercio exterior del Ecuador y el resto del mundo con los que se mantiene una interdependencia comercial. Lo dicho obliga a la creación de empresas competitivas en el área de servicios de comercio exterior y por ende en el transporte internacional de carga, tanto aéreo como marítimo y en la búsqueda constante de satisfacer las necesidades de los usuarios de manera eficiente.

Con el transcurso del tiempo se crean muchas empresas dedicadas a dar servicios de operación en lo que respecta al comercio exterior, sobre la base de un enfoque competitivo.

Lo expresado, más las experiencias vividas por un grupo de jóvenes emprendedores y luego de analizar las necesidades de los clientes importadores y exportadores, es que se decide constituir KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.; a inicios de 1999; concluyéndose con los trámites de constitución de la compañía a mediados de diciembre del mismo año. A partir de esta fecha la compañía empieza a funcionar en el sector del Batán Bajo, para más adelante funcionar en el sector de Cotacollao, manteniéndose en el mercado pero sin generar muchos réditos a sus creadores. A partir del 2003 se da un giro importante ya que se traslada la compañía a un sector estratégico, con oficinas muy bien equipadas y con una gran imagen para los clientes.

A finales de septiembre del 2004; se decide hacer un nuevo cambio de oficinas por motivos de operabilidad con aduanas, que es una de las áreas de servicio que presta la compañía, afianzando las relaciones con empresas amigas en todo el mundo tanto para lo que es carga aérea y marítima de importación como de exportación.

2.2 CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El 24 de noviembre de 1999, según escritura pública legalmente inscrita en el Registro Mercantil, se constituyó la sociedad “KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.”, con el objeto de prestar servicios de comercio exterior en el área de carga internacional, importaciones y exportaciones.

La Junta Extraordinaria de Socios, en sesión celebrada en abril de 2001, en la ciudad de Quito, autorizó en forma unánime a dos socios a ceder sus participantes sociales, con todos los derechos, ventajas y privilegios, que tienen en la indicada sociedad en favor de los socios cesionarios.

En la misma sesión se determinó la elevación del valor nominal de las participaciones sociales, así como la reforma de los estatutos.

A fines de 1999 debido a la recesión económica que sufrió el Ecuador, los accionistas de la empresa decidieron diversificar sus servicios, es así como hasta la fecha KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A. se mantiene en el mercado prestando sus servicios.

La oficina está ubicada en el ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, en las calles Jorge Piedra Oe3 – 37 y Av. de la Prensa.

A continuación se presenta la misión, visión y objetivos de la empresa Kargaclok Trade Service S.A., que se posteriormente se la replanteará, enfocándonos al Sistema de Gestión de Calidad.

1.3 MISIÓN

La misión de la empresa da a conocer los servicios que presta a los clientes y se la expresa de la siguiente manera:

“Nuestra compañía KARGOCLOCK TRADE SERVICES S.A. brinda soluciones y servicios integrales para la importación y exportación, valiéndose de los mejores sistemas administrativos y operativos de información y asistencia, contando con aliados estratégicos alrededor del mundo, preocupándose por servir a empresas públicas y privadas selectas del país.”

1.4 VISIÓN

La visión de la empresa está encaminada a la proyección en el mercado en un tiempo determinado.

“Ser la compañía mejor calificada del país en brindar servicios de comercio exterior eficaces, en el menor tiempo posible, a nivel nacional e internacional, procurando el bienestar de sus miembros y la satisfacción de sus clientes”

1.5 OBJETIVOS

KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A. tiene como objetivo conseguir la mayor satisfacción de sus clientes, brindando servicios de calidad, generando un ambiente de trabajo ideal y manteniendo una relación rentable y duradera entre sus clientes.

1.9 PRINCIPIOS Y VALORES

Toda organización al momento de constituirse debe establecer en sus políticas principios y valores que se enmarquen dentro del statu quo, en esta empresa se reconocen como propios los siguientes objetivos:

- **Honestidad:** comunicamos de manera objetiva toda la información que precisa el cliente sin eufemismos ni omisiones.
- **Paciencia:** No desesperamos ante la ineficiencia de terceros y buscamos soluciones prontas ante los contratiempos que aparezcan.
- **Tolerancia:** Mantenemos la calma ante los errores o discordancias entre clientes internos, externos y proveedores.
- **Atención:** Nos manejamos en el día a día con toda la conciencia y atención posible en cada actividad en la que nos desenvolvemos cada uno de los miembros de la compañía.
- **Cortesía:** es deber de los miembros de la compañía conservar una actitud cortés en todo momento y lugar.
- **Honorabilidad:** cada miembro de la compañía debe mantener una conducta honorable en todos sus actos ya sea de palabra u obra.
- **Justicia:** cumplimos con remuneraciones y trato justo a los clientes internos y con pagos a tiempo a nuestros proveedores.
- **Comunicación:** mantenemos al tanto de las operaciones que se ejecutan en la compañía a los miembros correspondientes mediante sistemas de flujo de información eficientes.
- **Constancia:** perseveramos en el cumplimiento de los objetivos de la compañía con empeño y decisión.
- **Lealtad:** somos leales a la compañía y a sus principios corporativos que muestran el correcto comportamiento de un profesional del comercio exterior.

1.10 ESTRATEGIAS GENERALES ACTUALES

La empresa tiene definidas estrategias en lo que se relaciona con la promoción del servicio de pre-venta que son de conocimiento del personal de ventas el momento que ingresan a laborar en la compañía.

Las acciones que se llevan a cabo para cumplir esta promoción del servicio son:

- Proveer de los recursos necesarios para la movilización.
- Promocionar el servicio en el mercado con visitas puerta a puerta.

1.8 POLÍTICAS

Las políticas de una empresa permiten a la misma establecer parámetros en cada área para asegurar que los procesos que se siguen sean adecuados.

1.8.1 VENTAS

En lo que se refiere a ventas se plantea las siguientes políticas:

- Se realizan ventas de contado o a 15 días plazo.
- Se clasificación los clientes de acuerdo a los movimientos que se realizan mensualmente.
- Se efectuara visitas al cliente una vez al mes.

1.8.2 RECURSO HUMANO

La contratación del personal es una actividad realizada por el Gerente, desde la fase inicial de reclutamiento, entrevista, prueba básica general, ingreso etc.

Las remuneraciones no están establecidas, no hay una escala salarial, varían de acuerdo a la negociación entre el gerente y el candidato potencial.

1.8.3 EL PLAN DE MERCADO

Con respecto al mercado se tiene previsto los siguientes puntos:

- Cumplir cuadro de estimaciones en ventas.
- Promocionar la marca como un servicio de calidad y precio competitivo.
- Conocimiento del mercado, que permita definir las ventajas competitivas del servicio y la empresa.
- Conseguir más clientes.
- Definir la cartera de clientes.

1.10 PROCESOS DE IMPORTACIÓN

Dentro de la situación actual de la empresa se desarrollan las siguientes actividades en el proceso de importación:

- Se coordina el embarque de mercadería en el exterior.
- Se recopilan los documentos del cliente.
- Se elabora la solicitud de anticipos.
- Se aprueba los anticipos a pedir según el requerimiento.
- Se elabora la documentación para la nacionalización de la mercadería
- Con la recaudación del anticipo se realizan los pagos a los proveedores del exterior.
- Ingresar los documentos para su aprobación a las entidades correspondientes según la necesidad para dicho trámite, si así fuese necesario; para posteriormente ingresar la documentación a aduana.
- Se realiza el aforo.
- Se espera el valor de liquidación que es generado por aduana.
- Luego del pago de la liquidación se realiza el pago de bodegaje y posteriormente la entrega de la mercadería; la cual puede ser entregada en la aduana o en las bodegas del cliente.
- Clasificación de clientes de acuerdo a los movimientos que realizan mensualmente.

- Ventas inferiores a 100 dólares su pago es de contacto.
- Establecer asignación de clientes.
- Cotizaciones deben ser firmadas solamente por el Gerente o Jefe de Ventas.

2.9.1. FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE IMPORTACIÓN

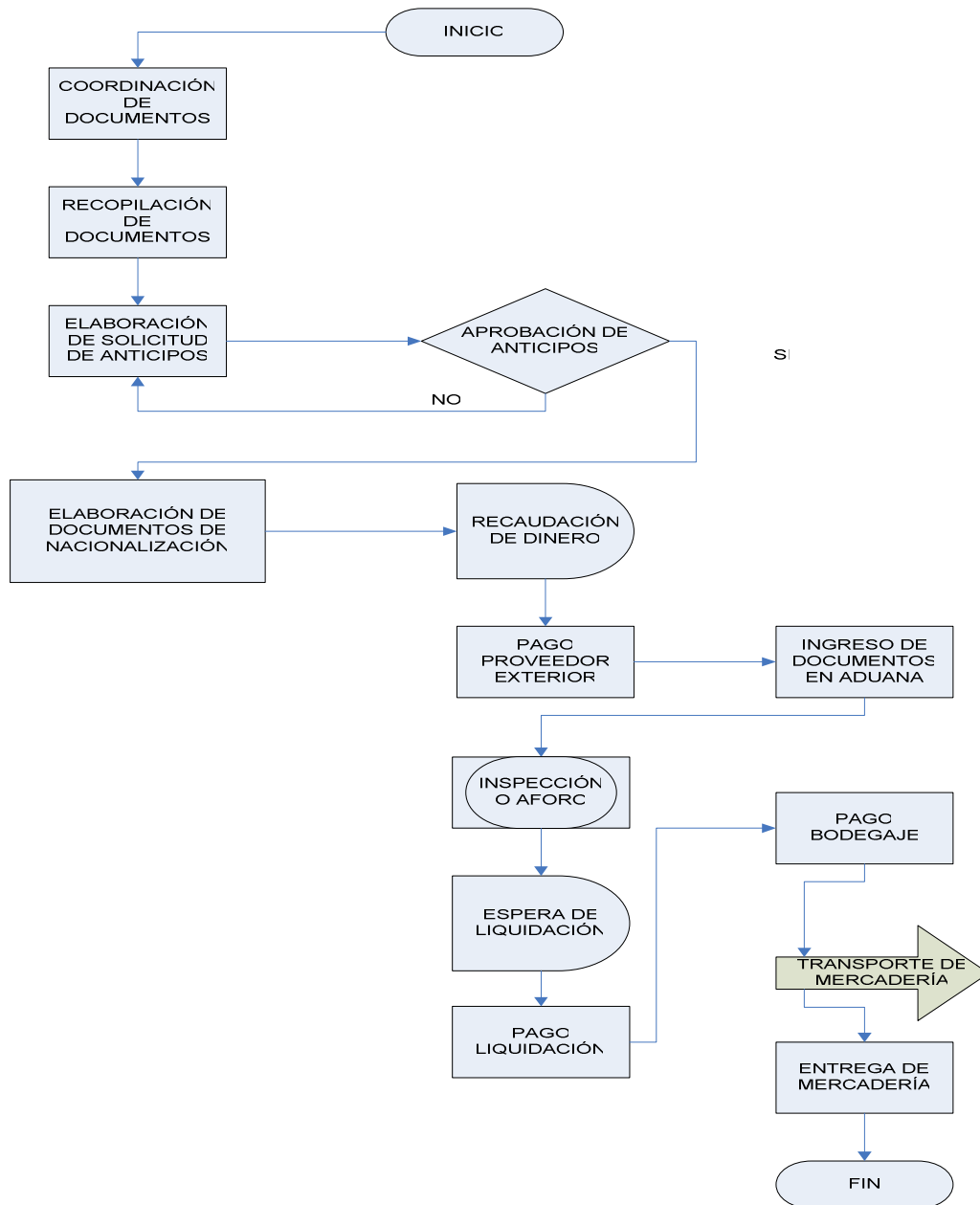


Figura Nº 1.1: Flujograma Procesos de Importación
Fuente: Kargoclok Trade Service S.A.

1.11 ORGANIZACIÓN

1.11.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL

En el organigrama funcional de la empresa se está tomando en cuenta a los accionistas, gerencia, operaciones, contabilidad.

La empresa “KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.” está conformada por seis personas:

- Dos socios, uno de ellos es el Gerente de la empresa.
- Un vendedor
- Un comisionista
- La secretaria – asistente de Gerencia
- Encargado de operaciones
- Un contador ocasional

Las actividades a desarrollar están definidas por el Gerente, es así que la secretaria – asistente desempeña funciones adicionales de recepcionista, auxiliar de contabilidad, asistente de operaciones y efectúa el seguimiento a las cobranzas.

1.11.2 ORGANIGRAMA

La comunicación no fluye desde la Gerencia a sus trabajadores, sin embargo el ambiente no es rígido y flexible, es cordial y enfatiza la función de mando, ya que se evidencia un liderazgo.

Los empleados tienen conocimientos generales, sobre la materia, sin llegar a la especialización.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa Kargoclok Trade Service S.A.

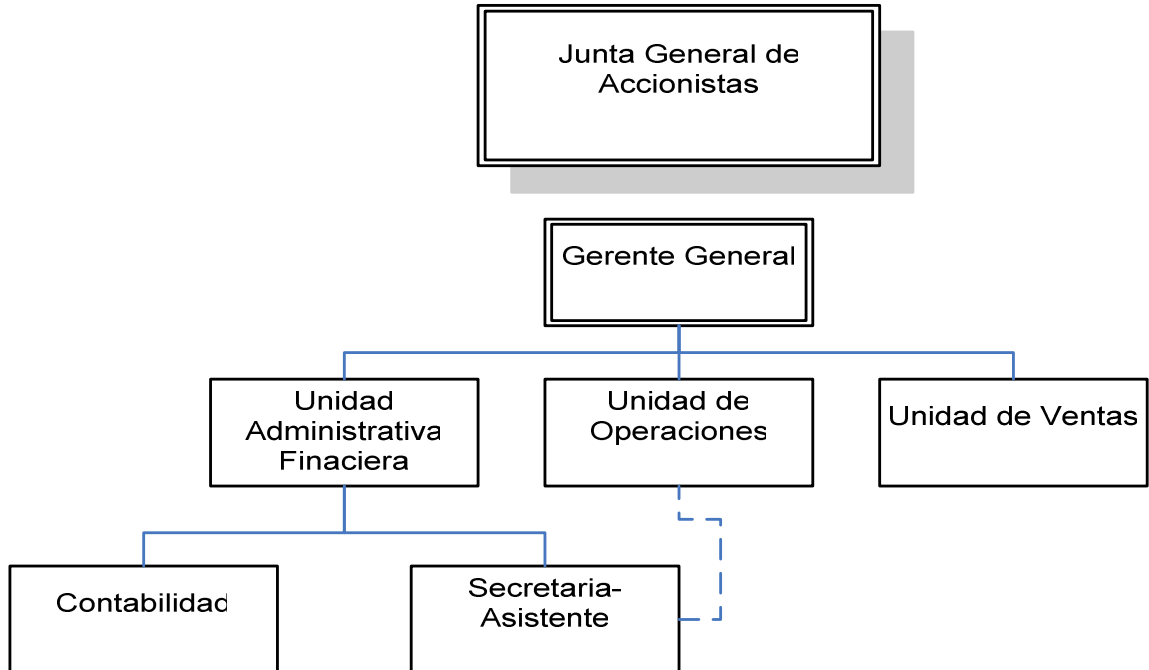
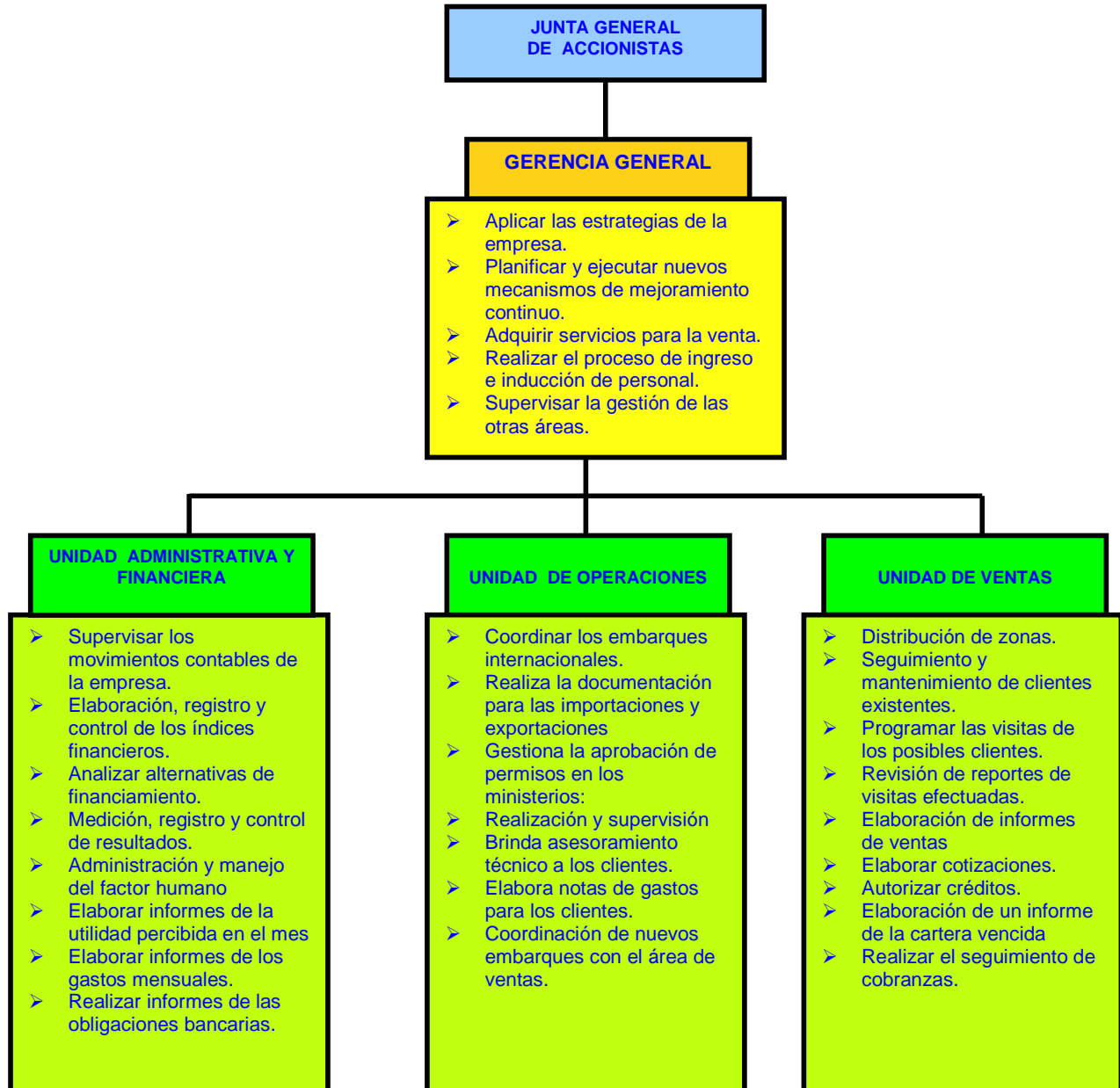


Figura Nº 1.2: Organigrama de la empresa Kargoclok Trade Service S.A.
Fuente: Kargoclok Trade Service S.A.

Organigrama Funcional De Kargoclock Trade Service S.A.

El organigrama funcional permite observar las actividades de cada área.



1.11.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad todos coinciden en la necesidad de mejorar la calidad de los productos para poder ser competitivos en un mercado cada vez más globalizado. Asimismo se reconoce que uno de los instrumentos adecuados para lograrlo es la gestión de la calidad.

El escenario de América Latina ha sido profundamente modificado en los últimos años. Más allá de las reformas económicas, políticas y sociales que se pusieron en marcha, la creciente exposición de las economías nacionales a la globalización impone mayores exigencias para quienes diseñan y ejecutan las políticas de mejoramiento continuo en las empresas, de modo que mejore la competitividad de los productos que se ofrecen al mercado mundial.

La globalización exige cada día más servicios y bienes de calidad, competitivos y satisfacción total de los involucrados de las organizaciones. Es por esto que la empresa **KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.**”, legalmente constituida, se ve en la necesidad de mejorar, implementando un Sistema de Gestión de Calidad enfocada a los procesos de importación. El Sistema de Gestión de Calidad se basará en el método gerencial de Deming. Dicho método ayudará a optimizar, cambiar y fortalecer la empresa Kargoclok Trade Service S.A.

Así, este proyecto apoyará a la empresa Kargoclok Trade Service S.A. para responder a los requerimientos del nuevo milenio, mejorando sus condiciones y necesidades de sus clientes, generando confianza y sentando bases para la toma adecuada de decisiones por parte de la gerencia.

1.11.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será posible mejorar la calidad de los servicios de Kargoclok Trade Service S.A. y hacer que sus procesos sean más ágiles a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en el método Deming?

1.10.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Al diagnosticar la situación actual de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., y analizar la carencia de un Sistema de Gestión de Calidad, se podrán especificar las acciones a seguir para la implementación de un SGC¹ basado en el método Deming?
- ¿La mejora en los servicios y en los procesos, ayudará a que la empresa sea más competitiva?
- ¿Será posible que al eliminar actividades que no agreguen valor, mejoren y sean más rápidos los procesos de importación de la empresa Kargoclok Trade Service S.A.?
- ¿Al mejorar la calidad los costos se reducen porque hay menos reproceso, menos errores y menos obstáculos y hay optimización de tiempos?

1.10.8 OBJETIVOS

1.10.8.1 Objetivo General

Poner en funcionamiento un SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD en los procesos de importación de la empresa KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A. a fin de brindar servicios debidamente respaldados, dirigidos a la satisfacción de los involucrados, y el cumplimiento de metas por parte de la empresa.

1.15.6.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico general de la empresa.
- Contribuir con el desarrollo de políticas para el manejo adecuado de los procesos de importación de la empresa.

¹ SGC (Sistema de Gestión de Calidad)

- Aplicar procedimientos preestablecidos y estandarizados para los procesos de importación, en base al método gerencial de Deming.
- Eliminar actividades que no agregan valor.

1.16 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DEL PROYECTO

Según los objetivos de la investigación de la **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.**, permitirán contribuir con el desarrollo de políticas de calidad , adaptar procedimientos y eliminar actividades que no agregan valor.

Es por eso que con el SGC, se buscará mejorar el desempeño de las actividades que realicen dentro de la empresa, basándonos en el método de Deming lo cual hará que la gerencia tenga la capacidad de tomar decisiones adecuadas teniendo como objetivo la satisfacción de los involucrados.

1.17 HIPÓTESIS DE TRABAJO

- La ejecución del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de importación de la empresa **KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.** permite sentar bases sólidas para seguir un proceso de mejora continua, que a su vez beneficiará su posicionamiento en el mercado.
- A través de un Sistema de Gestión de Calidad se obtendrá mayores beneficios, tanto en la satisfacción de los clientes como en la productividad de la empresa.
- Si se emplea un Sistema de Gestión de Calidad basado en el método gerencial de Deming, permitirá plantear cambios y un proceso de mejora continúa para la **KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.**

- Si se mejora los procesos de importación, obtendremos tiempos de respuestas más cortos en los procesos de importación.

1.18 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para realizar el presente trabajo de investigación se recurrió a la búsqueda de datos primarios y secundarios

Datos Primarios:

- La empresa **KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.**, proporcionará toda la información requerida, y ayuda por parte de la Gerencia de la empresa para conocer sus procesos.

Datos Secundarios:

- Investigación bibliográfica sobre administración, teorías de calidad, gestión de procesos y materias recibidas guante la carrera.
- Búsqueda de información a través de Internet.

Utilizaremos técnicas de investigación como: el diagnóstico y análisis de los procesos de importación de la empresa **EMPRESA KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.**

1.19 ALCANCE

- Este proyecto se enfocará en el Sistema de Gestión de Calidad, basado en el método gerencial de Deming.
- La información se basará en datos proporcionados por la empresa y bibliografía sobre el tema.
- Este es un caso particular de la empresa **KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.**
- El análisis que se realizará se enfocará únicamente a la mejora de los procesos de importación de la empresa **KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.**

- No se profundizará en los aspectos financieros.
- La información proporcionada es confidencial y puede ser modificada por políticas de la empresa.

1.16 BREVE ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES EN EL ECUADOR

1.16.1 SECTOR DE CONSUMO

El sector consumo en el Ecuador ha ido aumentando en el periodo post-dolarización como se puede apreciar en la gráfica –Bienes de Consumo – ubicándose en el año 2003 en aproximadamente \$6, 534,404 miles de dólares. En el año de 1998 las importaciones por bienes de consumo estuvieron alrededor de los \$ 5, 575,734 miles de dólares y cae a \$3, 017,256 miles de dólares en el año 1999, esto se dio por la crisis política-económico en el que se dio una macro devaluación del sucre en el orden del 268.73% con respecto al dólar en el periodo 1998-2000; esto conllevó sin lugar a dudas a una reducción del poder adquisitivo de los ciudadanos ecuatorianos.

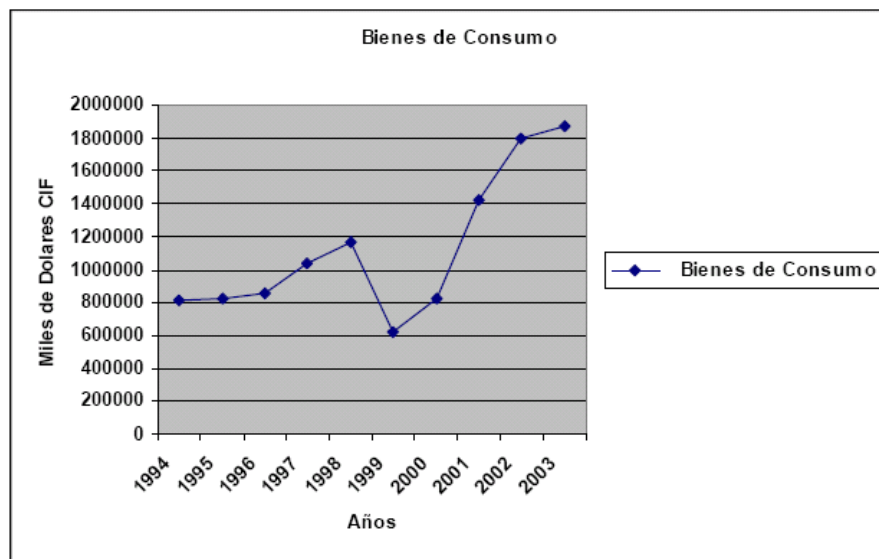


Figura 1.3: Bienes de Consumo
Fuente: Banco Central del Ecuador

Básicamente este repunte en las importaciones del sector consumo se debe a que con la dolarización el ciudadano ha adquirido o percibe un poder de compra que permanece estable y no se deteriora como sucedía con el sucre, cabe señalar que también el modelo de dolarización es tal que permite una sociedad consumista debido a que no existe una clara competitividad de las empresas nacionales con respecto a los productos extranjeros.

Se importa mayor cantidad de bienes de consumo debido a que la industria nacional aún no tiene los mecanismos para ser eficientes en cuanto a su producción; y también el Ecuador con la dolarización no puede devaluar su moneda contrariamente a lo que sucede con los países vecinos. Existen empresas estatales –telecomunicaciones, eléctricas, petroleras- que son ineficientes y nos pone en clara desventaja con países con los que se mantiene relaciones comerciales.

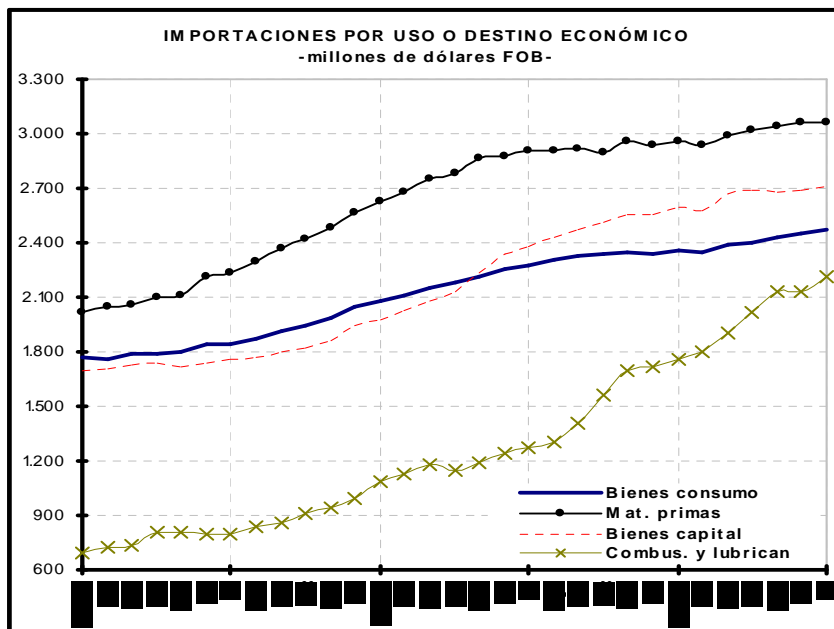


Figura 1.4: Importaciones por uso o destino económico
Fuente: Banco Central del Ecuador

CAPÍTULO II

4. MARCO TEÓRICO

2.1 LA CALIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Este capítulo analizará de qué manera debe ser entendida la calidad; a su vez se estudia también la evolución de dicho concepto a través del tiempo. El marco teórico se basará en enunciados relativos al SGC, explicaciones de calidad, calidad total, además se analizará los autores más destacados, y la evolución de la misma, también abarcará definiciones sobre procesos.

2.1.1 CALIDAD

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional-gerencial, tomando una empresa como una máquina gigantesca donde cada trabajador desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

2.1.2 HISTORIA DE LA CALIDAD

La calidad es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

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

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	<ul style="list-style-type: none"> Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	<ul style="list-style-type: none"> Producción en masa. (Se identifica Producción con Calidad). 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Post guerra (Japón)	<ul style="list-style-type: none"> Hacer las cosas bien a la primera 	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar costes mediante Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Post guerra (Resto del mundo)	<ul style="list-style-type: none"> Producir, cuanto más mejor 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	<ul style="list-style-type: none"> Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Tabla Nº 2.1: Evolución de la Calidad
Fuente: www.gestiopolis.com

Se puede decir que su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.

Es por eso que a continuación presentamos un resumen de las eras o etapas más importantes de la calidad.

2.1.2.1 Control de calidad por inspección

Antes del siglo XX, la producción de bienes era llevada mayoritariamente de forma artesanal. El mismo operario realiza todas las operaciones, o gran parte de ellas, para fabricar un producto. El operario era capaz de realizar las distintas operaciones que se precisaban para realizar todo el proceso de fabricación, y a medida que avanza en el proceso de montaje va inspeccionando los componentes ya montados.

En sus orígenes, la calidad era costosa porque consistía en rechazar todos los productos defectuosos si era posible, lo que representaba otro coste adicional. La calidad era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección de calidad. Era la época en que el término calidad estaba totalmente asociado a la calidad del producto. Toda la atención estaba focalizada en la función de producción, en la fábrica, en el taller. El objetivo era que el producto cumpliera con unos requerimientos, unas especificaciones técnicas y evitar que llegara al mercado un defecto. Esta es la época que se ha conocido como "Etapa de control de la calidad por inspección".

2.1.2.2 Control de la calidad

Walter Shewhart, de Bell Telephone, en 1.931 estudia la manera de conseguir la mayor cantidad de información sobre la calidad de los productos a partir de la menor cantidad posible de datos de inspección, así como establecer un método de representación de los datos de forma que facilite la detección de anomalías.

Con las aportaciones de Shewhart, se podrá analizar cómo se comporta el proceso de producción. Para ello, Shewhart desarrolla unas herramientas estadísticas, basadas en leyes de probabilidad. El objetivo inicial no es eliminar esa variabilidad, sino distinguir las fluctuaciones aceptables, que son pequeñas y no asignables a ninguna causa conocida, de aquellas variaciones que claramente indican la existencia de algún problema o anomalía. Una vez detectadas las anomalías "asignables" a una causa, se podrá analizar la causa y establecer alguna medida correctora.

El trabajo de Shewhart se centró en el desarrollo de técnicas estadísticas simples y métodos de representación gráfica que permitían ver cuando las fluctuaciones superaban un rango aceptable.

Los años comprendidos entre el final de la primera guerra mundial y el final de la segunda son años en los que "The War Production Board" (WPB) es el principal cliente de las empresas americanas. La empresa debe ofrecer unos productos ajustados a unas especificaciones, y esto prima sobre otras consideraciones o aspectos. Este organismo promocionó la utilización de las técnicas de Control Estadístico de Procesos (SPC)².

2.1.2.3 El aseguramiento de la calidad

Una vez que el control de la variación de los procesos y la detección de los errores se realice de modo efectivo, los especialistas enfocarán sus esfuerzos hacia el diseño de métodos de trabajo que permitan prevenir errores antes de que ocurran. Así surgen los enfoques de aseguramiento de la calidad.

En la actual versión se define el término "aseguramiento de la calidad" como "parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad" (ISO 9000:2000. UNE-EN ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario). Así, el aseguramiento de la calidad es el desarrollo de un sistema interno que con el tiempo genera datos que indicarán que el producto o servicio ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error ha sido detectado y borrado del sistema.

² SPC (Statistical Processes Control)

El aseguramiento de la calidad es un sistema que abarca todas las actividades comprendidas entre el diseño de un producto o servicio hasta el momento del envío al cliente o la prestación del servicio. Centra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permiten la obtención de productos y servicios conformes a las especificaciones.

El objetivo es doble: evitar que lleguen defectos al mercado y evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva.

2.1.2.4 Gestión de la calidad total

La gestión de la calidad ha ido evolucionando hacia una visión cada vez más global, orientada hacia los aspectos humanos y hacia la mejora de los procesos de dirección de las organizaciones.

Atkinson³ dice en 1.990 que la Gestión de la Calidad Total es el compromiso de toda la organización para hacer bien las cosas. ¡Qué lejos está este paradigma de la visión tayloriana de principios de siglo! Atkinson se centra en el protagonismo de la persona.

La evolución hacia este nuevo enfoque es consecuencia de los retos a los que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales. Estos pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- a) Globalización de los mercados, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir a ésta la dimensión internacional, con una amplitud no conocida anteriormente.
- b) Clientes exigentes, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas.
- c) Aceleración del cambio tecnológico, que implica ciclos de vida de producto cada vez más cortos.

³ **James Paul**, Gestión de la Calidad Total - Texto introductorio, Cuarta Edición, Ed. Prentice Hall. México, 2002.

Atkinson, P. E. Creating culture change: The key To successful total quality management. San Diego, CA: Pfeiffer. (1990). Profesor Universitario San Diego, California.

Para hacer frente a estas nuevas exigencias no es suficiente con los enfoques de calidad precedentes. Es necesario un sistema de gestión de la calidad orientada en su totalidad al mercado; una orientación, que además, ha de tener carácter multidimensional y ha de ser dinámica.

Los problemas surgidos al intentar aplicar la Gestión Total de la Calidad son considerables. “La correcta aplicación significa esencialmente facultar a los trabajadores ampliando la comunicación, la educación y la formación.”⁴

Así que las cuatro eras estudiadas pueden resumirse en la siguiente tabla.

Era de la calidad o enfoque	Denominación	Orientación del enfoque
Inspección	Calidad	Producto
Control	Calidad	Proceso
Aseguramiento de la calidad	Calidad generada y planificada	Sistema
Gestión de la Calidad Total	Calidad Gestionada	Personas

Tabla 2.2 Eras de la Calidad

Fuente: James Paul, *Gestión de la Calidad Total - Texto introductorio*, Cuarta Edición Ed. Prentice Hall. México, 2002.

Las diferencias más importantes entre los enfoques anteriores y la gestión de la calidad total son: por una parte, la orientación al cliente, que está incorporada en las condiciones de los mercados actuales; en segundo lugar el liderazgo de la dirección, como requisito indispensable para implantar el sistema de Gestión de la Calidad Total; en tercer lugar el establecimiento de formas de dirección, diseño de la organización, y políticas de recursos humanos, que propicien la participación, el compromiso y la cooperación; en cuarto lugar la aplicación de un enfoque global de dirección.

⁴ James Paul, *Gestión de la Calidad Total - Texto introductorio*, Cuarta Edición Ed. Prentice Hall. México, 2002.

El proyecto de investigación tomará en cuenta los ocho principios de gestión de calidad preparados por expertos internacionales en calidad, principios según ISO y tomadas como directrices, los cuales se detallan en el siguiente cuadro⁵:

<p>1. Enfoque al cliente</p> <p>Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.</p> <p>2. Liderazgo</p> <p>Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>3. Compromiso del personal</p> <p>El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.</p> <p>4. Enfoque a procesos</p> <p>Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.</p> <p>5. Enfoque a la gestión</p> <p>Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos</p> <p>6. Mejora continua</p> <p>La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.</p> <p>7. Toma de decisiones basada en hechos</p> <p>Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.</p> <p>8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores</p> <p>Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.</p>

Tabla 2.3 Principios básicos de la Gestión de Calidad
Fuente: Norma ISO 9001:2000

⁵ Senlle Andrés, ISO 9000-2000, Calidad en los Servicios, Ediciones Gestión, Barcelona, 2001

2.1.3 DEFINICIÓN DE CALIDAD

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá que todo ello se logre con rapidez y al mínimo coste.⁶

Juran hace referencia a esas dos vertientes que derivan del concepto calidad. Por un lado están las características del servicio o producto; por otro la capacidad del servicio de dar satisfacción al cliente. Así Juran dice textualmente "calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto"⁷

La norma ISO, define calidad como "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos."⁸

Aunando estos conceptos dispersos podemos componer una definición de calidad más elaborado.

Grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto, proceso o sistema cumple con las necesidades o expectativas establecidas para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas necesidades o expectativas se dan generalmente de forma implícita y obligatoria.

Este proyecto se enmarcará dentro de una percepción mucho más amplia y rica de la calidad, en consecuencia con las aportaciones por expertos en el terreno de la gestión de calidad, como se ve más adelante.

⁶ Cuatrecasas, Luis, Gestión integral de la calidad: implantación, control y verificación. Ediciones Gestión. Barcelona, España, 2001.

⁷ Juran, J. M, Gray Frank M, "Manual de Control de Calidad", 4ta Edición, McGrawHill, 1993.

⁸ http://aseg_calidad.en.eresmas.com/calidad/index_archivos/frame.htm

La satisfacción plena de los clientes implica no tan solo a los consumidores habituales de un bien o servicio, sino también deben considerarse a todos aquellos empleados, operarios, directivos, accionista, propietarios y el resto de la comunidad que está insertada en la organización, que de alguna manera interactúan en el sistema.

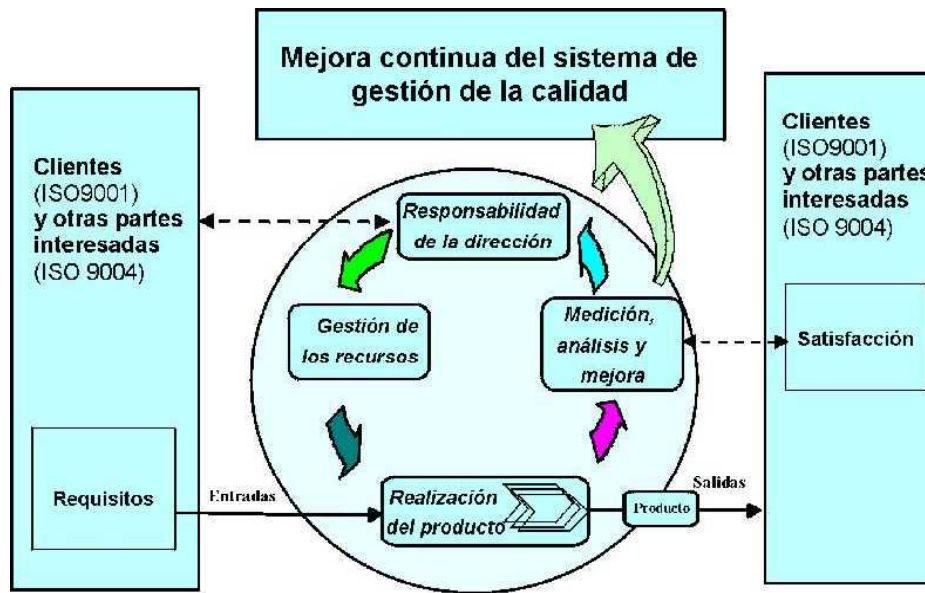


Figura 2.1: Modelo de mejoramiento continuo
Fuente: Norma ISO 9001:2000

2.2 CONCEPTOS DE CALIDAD

Es evidente que el concepto calidad es amplio y moldeable, en el que caben muchas interpretaciones y muchos significados. Sin embargo la mayor parte de las definiciones de calidad caben en alguna de las siguientes cuatro categorías.

2.3.1 CALIDAD COMO CONFORMIDAD

La calidad como conformidad con unas especificaciones es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fábrica de manufacturas que el objetivo era la producción en masa de productos iguales y sin defectos. Se trataba de conseguir que todas las piezas del mismo tipo fueran iguales e intercambiables.

Se trata de un concepto útil en mercados de productos industriales, fácil de implantar y administrar.

Es difícil de compatibilizar "conformidad a especificaciones" con la intervención del cliente en la definición de especificaciones, ya que el cliente no conoce especificaciones, sino que busca unas prestaciones. Esto se hace más evidente en los productos de gran consumo, en el que el cliente no conoce aspectos técnicos.

Otro inconveniente de esta definición es que se centra en eficiencia, pero no en eficacia.

2.3.2 CALIDAD COMO SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

La gestión de la calidad ha evolucionado desde una perspectiva muy centrada en el propio proceso de producción hacia otra perspectiva en la que interviene más el cliente y el mercado. De esta manera ha ido ganando peso la opinión del cliente. En este sentido, un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente.

Más adelante analizaremos la aportación de Zeithaml, Parasuraman y Berry. Aquí tan sólo adelantamos la definición de estos autores: "la calidad del servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: la amplitud de la discrepancia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones".⁹

Se trata de una definición enfocada hacia el exterior de la empresa y por tanto especialmente sensible a los cambios en el mercado.

Un inconveniente de esta perspectiva es que las expectativas son ciertamente difíciles de detectar y medir.

2.3.3 CALIDAD COMO VALOR CON RELACIÓN AL PRECIO

Como veremos, este tipo de perspectiva es defendida por Feigenbaum e Ishikawa. Tanto el precio como la calidad deben ser tenidas en cuenta en un mercado competitivo. La

⁹ Zeithaml, Valarie A, Parasuraman, A, Berry Leonard L, "Calidad Total en la Gestión de los Servicios, Edición Díaz Santos, 1993.

calidad no debe asociarse con el sentido popular de "lo mejor", ya que cada consumidor hace un uso distinto del producto.¹⁰

El concepto de calidad incorpora unos atributos como durabilidad, comodidad, entre otros que junto al precio permiten establecer comparaciones entre productos.

Un inconveniente de esta perspectiva es que los componentes del valor de un producto o servicio son difíciles de conocer.

2.3.4 CALIDAD COMO EXCELENCIA

Este concepto implica no admitir todo aquello que no sea lo mejor. Un producto o servicio es excelente cuando se aplican en su realización los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos.

Realmente es una concepción genérica, abstracta, difícil de operativizar, sin embargo es la concepción que subyace en los premios a la gestión de la calidad como EFQM¹¹ o Malcom Baldrige¹².

Muchos autores y entidades han definido el concepto de calidad a lo largo de la historia. Más adelante, en este capítulo, se presentarán las aportaciones en este campo de algunos autores.

¹⁰ Cuatrecasas, Luis, Gestión integral de la calidad: implantación, control y verificación. Ediciones Gestión. Barcelona, España, 2001.

¹¹ European Foundation for Quality Management. El Modelo EFQM de Excelencia, creado en 1988. El Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta de diagnóstico o evaluación que permite realizar un análisis global de todas las prácticas de gestión y de los resultados que está obteniendo una organización.

www.ffqm.com,

<http://www.euskalit.net/nueva/autoevaluacion.php>

¹² El Premio de Calidad Nacional Malcolm Baldrige fue creado en 1987, en honor al Sr. con el mismo nombre por sus logros Gerenciales y porque logro de romper esquemas en cuanto a la Calidad y su resultado directo en el incremento de las ganancias empresariales. Este premio se entrega a las empresas de Estados Unidos de Norteamérica que cumplan con los parámetros de calidad y productividad.

2.3 DEFINICIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Cuando un conjunto de elementos operan interrelacionados tenemos un sistema. Cuando estos elementos se refieren a actividades coordinadas que incluyen política de empresa, fijación de objetivos, tratamiento del factor humano, satisfacción del cliente, y economía entre otras hablamos de un sistema de gestión.

El sistema de gestión de calidad es como un manto que lo cubre todo, ya que la calidad está presente en todos los departamentos, procesos y actividades de la organización.

Gestionar la calidad implica desarrollar un sistema eficaz, un sistema que permita el desarrollo constante de la organización.¹³

2.3.1 ASPECTOS CLAVES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los puntos clave para poner en marcha un sistema de gestión de calidad son:

1. Cumplimiento de requisitos
2. Definición de método de trabajo.
3. Ejecución de un método de trabajo
4. Medir resultados.
5. Actuar basándose en resultados.

El sistema de gestión de la calidad es una forma de trabajar mediante la cual la empresa Kargoclok Trade Service S.A., asegurará identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, planificando, manteniendo y mejorando el desempeño de sus procedimientos de manera eficaz y eficiente, con el objeto de lograr ventajas competitivas.

¹³ Senlle Andrés, Iso 9000-2000, Calidad en los Servicios, Ediciones Gestión, Barcelona, 2001.



Figura 2.2: Pilares de un Sistema de Gestión de Calidad
Fuente: Senlle Andrés, Iso 9000-2000, Calidad en los Servicios, Ediciones Gestión, Barcelona, 2001.

En este sistema y en cualquier otro sistema se requiere que la organización disponga de un programa de mejora continua de su sistema de gestión de calidad.

2.5 LOS GRANDES "GURÚS" DE LA CALIDAD

La evolución histórica de la gestión de la calidad ha estado marcada por desarrollo de sistemas de gestión, herramientas y técnicas, impulsadas por grandes personajes (gurús) que han sido por ello determinantes.

La siguiente tabla muestra los autores más destacados a lo largo de la historia¹⁴

¹⁴ James Paul, Gestión de la Calidad Total - Texto introductorio, Cuarta Edición Ed. Prentice Hall. México, 2002.

Autor	Definición de la calidad	Desarrollo
Shewhart	Reducción de variabilidad.	Control Estadístico de Procesos (SPC).
Juran	Adecuación para el uso.	Trilogía de la calidad. Las cinco características de la calidad. Cliente interno. Las cuatro fases de la resolución de problemas. Consejo de calidad. Espiral de la calidad.
Deming	Adecuación para el objetivo.	Los 14 puntos de la calidad. Ciclo PDCA. Siete enfermedades mortales. Sistema de profundo conocimiento.
Gravin	Ninguna específica.	Los cinco fundamentos de la calidad. Ocho dimensiones de calidad.
Crosby	Conformidad con las	Cinco absolutos de la calidad. Los 14 puntos del plan de calidad.
Ishikawa	Ninguna específica.	Diagrama de núcleo. Clasificación de las herramientas estadísticas de calidad. Control de calidad a nivel de compañía. Círculos de calidad.
Feigenbuaum	Satisfacción del cliente a los más bajos	Ciclo industrial. Utilización de 1 consultor de calidad.
Taguchi	Ninguna específica.	Métodos de calidad de diseño.
Goldratt	Teoría de las restricciones.	Control del cuello de botella del sistema.
Pande	The six sigma way.	Método del Seis Sigma
Lepore & Cohén	Recopilación de ideas de Deming y Goldratt.	
Zeithaml, Parasuraman y Berry	Generar satisfacción en el cliente.	Modelo SERVQUAL. Elaborar estrategias de calidad en el servicio. Modelo de medición de la calidad en el servicio.
Grongroos	La calidad es lo que perciben los clientes.	La calidad total percibida es función de la experimentada (agregado de calidad técnica y calidad funcional) y de la esperada.

Tabla 2.4 Gurús de la Calidad

Fuente: James Paul, Gestión de la Calidad Total - Texto introductorio, Cuarta Edición Ed. Prentice Hall. México, 2002.

2.6 DEMING

W. Edwards Deming nace en Iowa (USA) en 1.900. Cuando fue a Japón por primera vez en 1.947 era ya un personaje conocido en Estados Unidos. Como estadístico, Deming había obtenido ya brillantes resultados académicos.

En 1.925 conoció a Shewhart. Sin duda, la influencia más importante en el pensamiento de Deming proviene de la relación con Shewhart.

En 1.936, Deming invitó a Shewhart a dar unas conferencias en el Departamento de Agricultura donde estaba trabajando.

Las conferencias fueron editadas bajo el título "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control".

Durante la segunda guerra mundial siguieron trabajando juntos para el Departamento de Guerra (War Department) de los Estados Unidos, para mejorar la calidad en la producción de material bélico a través del uso de métodos estadísticos.

En 1.950 fue invitado por el Sindicato Japonés de Científicos e Ingenieros, para enseñar herramientas estadísticas de control de la calidad en Japón. A partir de entonces hizo varios viajes más y divulgó las ideas sobre control estadístico de procesos que había heredado de su profesor Shewhart. En reconocimiento a su contribución al progreso de la industria japonesa, dicho sindicato instauró el premio Deming a la calidad en Japón.

2.6.1 LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

Los 14 puntos de Deming son puntos para la gerencia, como Deming expresa es una consecuencia del pensamiento profundo¹⁵, para transformar el estilo actual de la gerencia orientado a la excelencia.

¹⁵ Lo que Deming llamó Conocimiento Profundo es un sistema, que suministra una lente. Suministra un nuevo mapa de teoría con el cual comprender y optimizar las organizaciones en las que trabajamos. Como todo acercamiento nuevo a la realidad, el sistema de Deming con frecuencia confunde al comienzo, debido a su aparente simplicidad, por lo que la constancia de propósito y la visión de largo plazo son esenciales para tener éxito.

Arturo Inda Cunningham, El MAPA, Edición Nogalar Campestre, México, 2000

La premisa aquí es que este método no es simplemente diferente, sino que es un método mejor para ayudar a la gerencia a conducir sus empresas con éxito¹⁶.

Como todos sabemos, hay pocas cosas más difíciles para cualquier persona que dejar atrás lo que tanto nos ha servido antes. Por consiguiente, un requisito indispensable para tener éxito es que el cambio, el aprendizaje y la práctica con el ejemplo deben comenzar por la alta gerencia.

Algunas personas piensan que el método de Deming tiene mayores probabilidades de funcionar en empresas grandes, pero no es así. Está siendo practicado con éxito en empresas de todos tamaños. Dos de las grandes ventajas de las empresas pequeñas y medianas son que, por su tamaño, son significativamente menos complejas que las empresas grandes y, por otro lado, que sus gerentes están mucho más vinculados al trabajo diario; tienen mayor conocimiento de los procesos de la empresa y de la gente que en ella trabaja¹⁷.

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
2. Adoptar la nueva filosofía. Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.
3. No depender más de la inspección masiva. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien

¹⁶ Arturo Inda Cunningham, El MAPA, Edición Nogalar Campestre, México, 2000

¹⁷ Aguayo, Rafael. EL MÉTODO DEMING. Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, Argentina. 1993

se desechan, o bien reprocessan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras tiene la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.
6. Instituir la capacitación en el trabajo. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.
7. Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, si no orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.
8. Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que esta bien o mal.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff. Con frecuencia, las áreas de staff departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.
11. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas solo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

Deming también diagnosticó una serie de enfermedades que sufre la gestión americana, y que son comunes también en nuestras organizaciones, las cuales las citamos a continuación:

1. **Falta de constancia de propósito.** Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.
2. **Énfasis en las utilidades a corto plazo.** Velar por aumentar los dividendos trimestrales socava la calidad y la productividad.

3. **Evaluación del desempeño**, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadores se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad.
4. **La movilidad de la gerencia**. Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.
5. **Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles**. Las cifras más importantes son desconocidas e imposible de conocer.
6. **Costos médicos excesivos**.
7. **Costos excesivos** de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

Desde le punto de vista filosófico, el "conocimiento profundo" es el conocimiento del impacto que una acción puede producir en el sistema como conjunto. Es importante conocer la variabilidad que introduce una acción, para reconocer en qué medida una determinada decisión puede afectar a los resultados de una organización.

2.10 DEFINICIÓN DE PROCESOS

Existen distintas definiciones entre las cuales se destacan:

“La organización de personas (RRHH), procedimientos (métodos) y máquinas (tecnología), dentro de una serie de actividades necesarias para transformar materiales y/o información en un resultado final específico “. ¹⁸

¹⁸ Mejía Braulio, Gerencia de Procesos, Tercera edición, Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia, 2000.

“Serie de actividades o pasos relacionados entre sí, a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtiene un producto o servicio”¹⁹.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí, que partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (salidas).

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

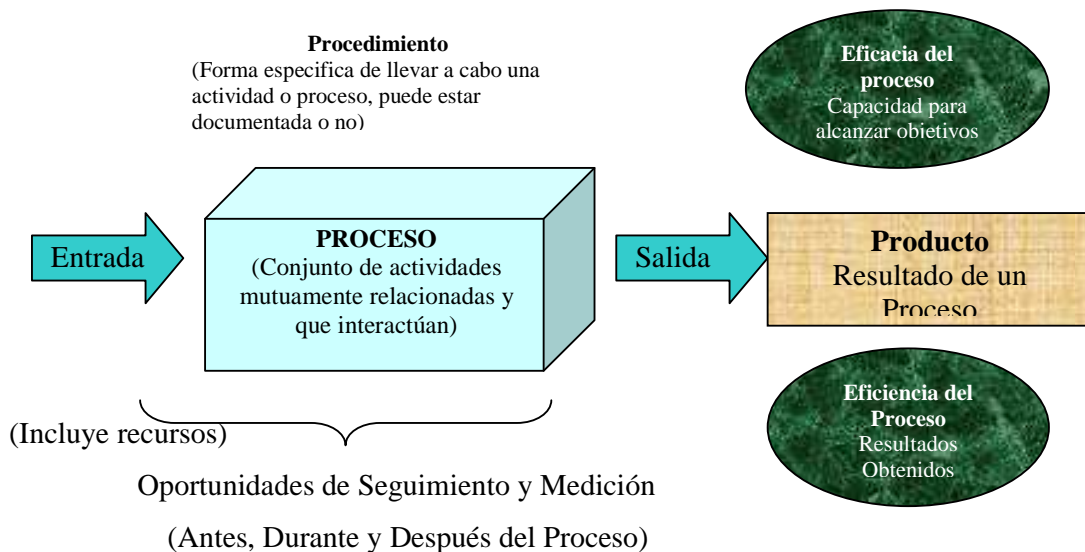


Figura N° 2.3: Concepto General de Proceso

Fuente: Mejía Braulio, Gerencia de Procesos, Tercera edición, Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia, 2000.

¹⁹ Apuntes de Gerencia de Proceso, Octavo Semestre, EPN.

Los procesos pueden ser complejos o simples como se detalla a continuación.

- **COMPLEJOS:** Procesos interfuncionales, alineados horizontalmente a través de varios departamentos, nadie tiene la responsabilidad absoluta y final del proceso.
- **SIMPLES:** Alineados Verticalmente, organizados a lo largo de líneas funcionales.

Por otra parte la descripción y la documentación de los procesos se realizan en varios niveles de detalle con el fin de manejar su complejidad. Por eso, es necesario jerarquizarlos de arriba hacia abajo, partiendo de un nivel general (Macroprocesos, Procesos, Subprocesos) hasta llegar a un nivel de detalle adecuado (Actividades, Tareas). De acuerdo al nivel que nos encontremos las técnica de diagramación que se utiliza es el Diagrama de Bloque y los Diagramas de Flujos (forman parte del Manual de Procesos).

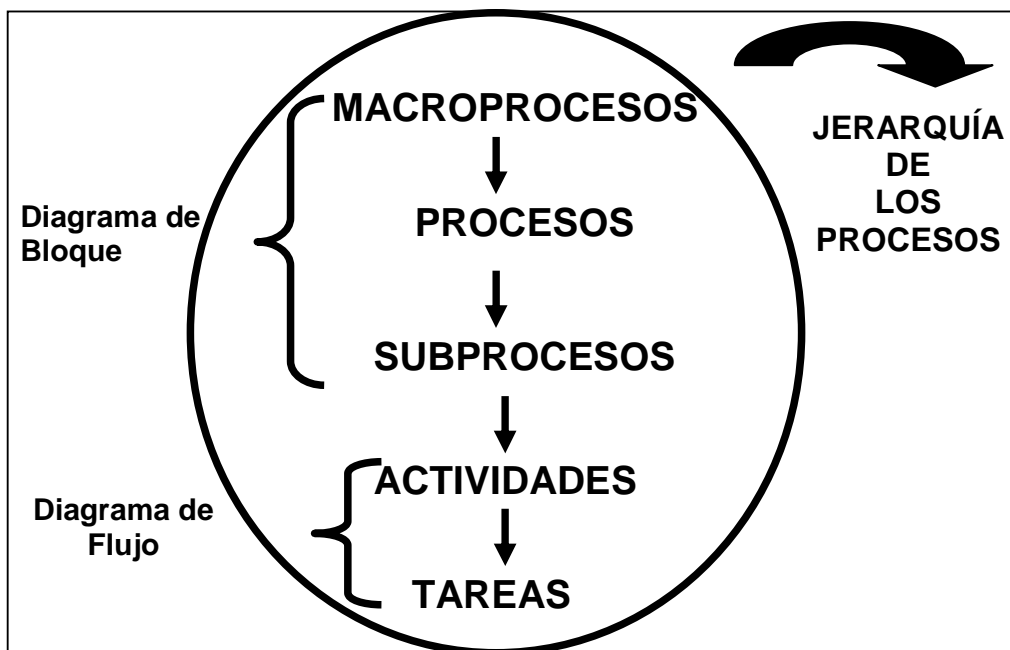


Figura 2.4: Jerarquía de Procesos

Fuente: Mejía Braulio, Gerencia de Procesos, Tercera edición, Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia, 2000.

- **MACROPROCESO:** Actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización.
- **PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan

- **SUBPROCESO:** Tienen relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen con el proceso.
- **ACTIVIDADES:** Acciones que se requieren para generar un determinado resultado siendo éstas las más importantes.
- **TAREAS:** Están a cargo o son desarrolladas por lo general por un individuo o grupos pequeños.

2.11 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Comprender las características de los procesos da facilidad para identificar las áreas problemas dentro del proceso, brinda información necesaria para tomar decisiones sobre el mejoramiento de los mismos y de esta manera se fija objetivos y se puede evaluar los resultados. Dentro de las principales características tenemos:

1. Cada proceso tiene un responsable
2. Se tienen límites bien definidos
3. Responsabilidades bien definidas
4. Actividades documentadas
5. Tienen mecanismos de evaluación
6. Tiempos de operación bien definidos
7. Son de fácil manejo y comprensión
8. Promueven equilibrio entre cliente y usuario

2.12 FACTORES QUE DETERMINAN UN PROCESO

En el desarrollo de actividades que se dan en la transformación de entradas en salidas, intervienen ocho factores determinantes que deben considerarse y estos son²⁰:

1. El estilo que un gerente se vale para gestionar y obtener resultados de un proceso.

²⁰ Mejía Braulio, Gerencia de Procesos, Tercera edición, Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia, 2000.

Roure, J, La gestión por Procesos. Segunda Edición. Ed. Folio. España, 1997.

Apuntes de Gestión de Procesos, EPN, 2005

2. El tipo de material que se utiliza.
3. Perfil del personal que colabora en el proceso.
4. El Know-How que se emplea en el proceso.
5. El equipo o maquinaria con que se cuenta.
6. El clima o ambiente organizacional.
7. Los recursos económicos disponibles.
8. Un sistema para evaluar resultados obtenidos por el proceso.

2.13 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Este enfoque se basa en la comprensión por parte de la gerencia, de que lo fundamental para un excelente desempeño son los procesos de la empresa y los de operación, y no las personas, ya que estos no se limitan a trabajar dentro de los lineamientos de los procesos.

La identificación y gestión, sistemática de los procesos empleados en la organización y en general la interacción entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos.”

Por otro lado no existe un bien o servicio sin que se desarrolle un proceso y viceversa. Dentro de una organización se pueden detectar cientos de procesos que se los realiza diariamente, y al igual que un proceso de producción, deberían existir controles para evaluar el desempeño.

“Los procesos anticuados de la empresa, con los que hemos convivido durante años, se deben reestructurar completamente y no simplemente automatizar. La automatización de un proceso inadecuado no solo garantiza que todas las veces hagamos mal nuestro trabajo, sino que lo realicemos más rápido y con menos esfuerzo que antes.”²¹

²¹ H.J. Harrington (1993).Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.

Una organización basada en este enfoque genera confianza, calidad en sus productos, proporciona una base para la mejora continua, eliminando procesos obsoletos, costosos y cargados de burocracia. Es necesario que se fomente una estructura organizacional horizontal, de esta manera los procesos fluyen de mejor manera evitando los vacíos y relaciones innecesarias, mejorando la eficiencia y la efectividad de los mismos.

Con este enfoque se obtiene beneficio tales como:

- Mayor confianza en los procesos de la empresa.
- Tiempo de respuesta adecuado.
- Minimización de los costos.
- Optimización de inventarios.
- Aumento de la participación del mercado.
- Incentivo y motivación de los empleados.
- Disminución de la burocracia.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos.

Actualmente, las organizaciones independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacen frente a mercados competitivos en los que buscan conciliar la satisfacción de sus involucrados con la eficiencia económica de sus actividades.

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Esta tabla permite ver el punto de vista tradicional de las organizaciones y el punto de vista de procesos.

Visión tradicional Vs. Visión Procesos

El empleado es el problema	El proceso es el problema
Hacer mi trabajo	Trabajo en equipo
Evaluar a los individuos	Evaluar el desempeño del proceso
Cambiar a la persona	Mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
¿Quién cometió el error?	¿Qué falló en el proceso?
Corregir errores	Prevenir errores
Satisfacer al jefe	Satisfacer al cliente



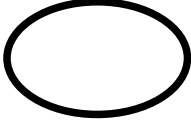
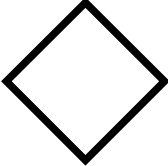



Tabla 2.5: Visión Organizacional Vs Procesos
Fuente: Mejora de los Procesos de la Empresa. H.J. Harrington

2.10 DIAGRAMA DE FLUJO

Diagrama de flujo representa la forma más tradicional para especificar los detalles algorítmicos de un proceso. Se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales; estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo.

Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación. Para hacer comprensibles los diagramas a todas las personas, los símbolos se someten a una normalización; es decir, se hicieron símbolos casi universales, ya que, en un principio cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar sus procesos en forma de Diagrama de flujo.

2.10.1 SIMBOLOGÍA DE LOS PROCESOS

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p>Límites: Indica el principio y el fin del Proceso. Dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.</p>
	<p>Acción: Se utiliza para representar una actividad como por ejemplo. Recibir, elaborar, verificar, entregar. Se incluye al interior del rectángulo una descripción de la actividad.</p>
	<p>Inspección: Indica que el proceso se ha detenido. Involucra una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad. Este símbolo requiere de una firma de aprobación.</p>
	<p>Decisión: Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.</p>
	<p>Documentación: Este símbolo significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso como por ejem. Un informe, una orden de compra o una factura.</p>
	<p>Demora o Espera: Este símbolo se utiliza para indican espera antes de realizar una actividad.</p>
	<p>Conector: Se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde continúa el flujo grama.</p>

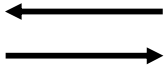

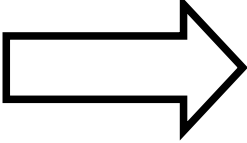
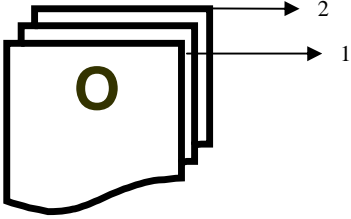
	<p>Sentido del flujo: La flecha indica la dirección que sigue el flujo del proceso, la misma que puede ser horizontal, ascendente o descendente.</p>
	<p>Transmisión: Se utiliza para mostrar transmisión de los datos por vía telefónica, fax o electrónica.</p>
	<p>Transporte: La flecha ancha significa movimiento de una actividad a otra.</p>
	<p>Multidocumentos: Si hay varios documentos, el original se identifica con la O y las copias con números anotados en el extremo superior derecho.</p>

Tabla N°7: Simbología de Procesos

Fuente: Mejía Braulio, Gerencia de Procesos, Tercera edición, Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia, 2000

CAPITULO III

3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MÉTODO DEMING PARA LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad (la misma que será desarrollada en este capítulo), que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos que ofrece la compañía.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al Sistema de Gestión de Calidad, que van ser aplicados en la empresa Kargoclok Trade Service S.A.

Para dar efecto a la implementación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

4.2 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.

La Implementación de un sistema de gestión de calidad es una tarea de gran responsabilidad para KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A., que desea mejorar su actividad empresarial. Sin embargo, una planificación adecuada y el respaldo de la dirección pueden facilitar en gran medida este proceso. Para todos los sistemas de gestión, existen algunas herramientas comunes que se pueden utilizar, así como un proceso común que se puede seguir durante la implementación.

4.2.1 COMPROMISO DE DIRECCIÓN

Todas las personas que participan en la toma de decisión para implementar el Sistema de de Gestión de Calidad, necesitan un conocimiento básico de lo que implica. Típicamente, al implementar un SGC por primera vez, la alta dirección tomará la medida de la implementación, pero la responsabilidad real será del representante de la dirección de Kargoclock Trade Service S.A., pudiendo ser el gerente. Idealmente, la decisión de implementar el Sistema de Gestión de Calidad debe ser hecha por la dirección, estando bien informada, porque se requiere de su apoyo durante la implementación y el uso a largo plazo del Sistema de Gestión de Calidad.

Por otra parte se pudo observar que existe un fuerte compromiso de la dirección de la Kargoclock Trade Service S.A., por lograr los objetivos de calidad. Para esto la empresa tendrá que organizar charlas con el personal, en las cuales se tiene que destacar la importancia de calidad en los servicios que presta la empresa Kargoclock Trade Service S.A.

Además se tendrá que hacer hincapié en la filosofía de calidad, realizando juntas por parte del gerente con el personal y posteriormente realizar una campaña de

información a través de charlas, carteles, lemas alusivos a la calidad y capacitación mediante seminarios de calidad para el personal.

La Alta dirección de Kargoclok Trade Service S.A., debe evidenciar de su compromiso para el desarrollo y mejora del SGC, mediante los siguientes puntos:

- Establecer la política y objetivos de calidad.
- Comunicar al personal de Kargoclok Trade Service S.A., de la implementación y la importancia del SGC.
- Realizar revisiones del SGC.
- La correcta aplicación y entendimiento del Método Deming.

Por lo tanto Kargoclok Trade Service S.A., para cumplir con los puntos antes mencionados y no solo limitarse a una declaración de buenas intenciones deberá efectuar:

- a. Informar a todo el personal. (tablón de anuncios, cartas, afiches, etc.)
- b. Dar charlas del Sistema de Gestión de Calidad, para el adecuado entendimiento.
- c. Informes de revisiones del Sistema.

4.2.2 ENFOQUE AL CLIENTE Y AL MERCADO

Para la creación de clientes satisfechos, se brinda servicios de importación, exportación, desaduanización, etc., que deberán cumplir con las expectativas de los clientes para que la empresa se coloque dentro de las mejores en su rama; por lo tanto para tener éxito dentro de Kargoclok Trade Service S.A., se tiene que recurrir a diversos puntos enfocados al cliente, por lo que se recomienda que la empresa Kargoclok Trade Service S.A. lo siguiente:

- **Comprenda tanto las necesidades y expectativas a corto y a largo plazo de sus clientes y empleen proceso sistemático para recolectar sus necesidades.**

Para la mejora del producto de la empresa Kargoclok Trade Service S.A. se realizó una encuesta a los clientes para reunir información necesaria, acerca de sus preferencias, quejas y sugerencias, además si se deseaba un servicio agregado a la atención y especificaciones del producto. Dicha encuesta se la envió por correo y vía e-mail.

(Ver Anexo 1.)

Aspectos sobre el servicio agregado:

- Determinar los requerimientos de cómo y cuando quiere el producto el cliente.
- Entregar el producto el día, la fecha y hora que dijo el cliente.
- Otros servicios que se soliciten estén al alcance de la empresa.

Al momento de recibir la información de las necesidades del cliente o inquietudes que se obtengan sobre el producto, se debe tomar en cuenta si se mejoran, es decir, si la empresa cuenta con lo que pide el cliente y si está al alcance de ello o no. Al saber dicho aspecto se debe comunicará a los empleados, se aclararán ciertos puntos tanto positivos como negativos, para que cumplan dichas expectativas exigidas por el cliente.

- **Se comprometen con los clientes de manera que promuevan la confianza y lealtad en sus productos y servicios.**

La empresa debe y es necesario contar con un sistema de emergencia donde el cliente o el personal pueden contactar de manera inmediata a alguien que solucione cualquier tipo de problemas que hayan surgido de manera inoportuna. Por lo tanto tiene que haber alguien inmediato para solucionar los problemas o quejas que tengan los clientes o personal.

Además si se quiere contar con un servicio de calidad, se debe contar con un personal y equipo de calidad, bien dice el dicho “no podemos dar lo que no tenemos”, una característica de un personal exitoso es que siempre este motivado, que tenga un gran interés por desarrollarse y que cuente con una satisfacción plena.

4.2.2.1 Selección de la Muestra

Para el desarrollo de la investigación se tomo en cuenta el total de clientes de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., por lo que se realizaron 25 encuestas.

De acuerdo con Hernández²² se tiene que básicamente se clasifican las muestras por dos grandes grupos: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.

Por lo que en está investigación utilizaremos muestra no probabilística, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación.

El mismo autor antes mencionado dice que en las muestras no probabilísticas no existe un procedimiento mecánico, ni con base en formulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas, y de desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación, hasta ciertos punto criterios del entrevistador de campo.

4.2.2.2 Análisis de los resultados de las encuestas

Para tener una visión más clara de las necesidades y expectativas de los clientes de KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A., se presenta los resultados de las encuestas realizadas, los mimos que se los muestra a través de gráficos de tal forma que simplifique su comprensión.

²² Hernández, R. S., Fernández, C.C., Baptista, Metodología de la Investigación, 3ra Edición, México, Mc Graw Hill, 2003

A continuación se encuentra una lista de los consumidores de KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A. quienes conforman el universo de la encuesta.

LISTADO DE EMPRESAS:

No.	CLIENTE
1	AGROANDEX CIA. LTDA
2	BETAMAQ CIA. LTDA.
3	BRANDT MARIE ELISE
4	DIARIO EL HERALDO CIA. LTDA.
5	DYGOIL S.A.
6	EXCOMPISCIS MALFI CIA. LTDA.
7	G & G CARGO
8	IMPORTEK
9	IMPORESA S.A.
10	JUGO FACIL
11	MARCO CASTRO / PISCIS F.
12	MASTER SOLUTION S.A.
13	LIBRERÍA CENTRO DE VIDA
14	PETROLDYC CIA LTDA.
15	PROSEIN CIA. LTDA.
16	SUMECOR CIA. LTDA.
17	LA PERLA / CRISTINA MUNOZ
18	SKYNET SA
19	MIC S.A.
20	PRODONTOMET
21	HECTOR MONTENEGRO
22	CASA TOPOGRAFICA
23	TELECUADOR
24	PROSISA
25	IMPORTACIONES DE REPUESTOS S.A.

Tabla 3.1: Listado de Clientes de Kargoclok Trade Service S.A.
 Elaborado por: Iván Cáceres
 Fuente: Kargoclok Trade Service S.A.

Con este listado de empresas, se hará las respectivas encuestas para su posterior análisis, que permitirá tomar decisiones adecuadas y plantear la política de calidad para la empresa Kargoclok Trade Service S.A.

4.2.2.3 Resultados de las encuesta para clientes de Kargoclock Trade Service S.A.

1. ¿Estás satisfecho con el servicio que ofrece la empresa KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.?

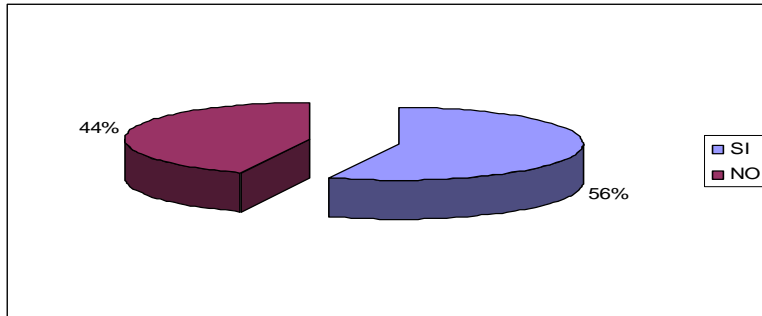


Figura 3.1: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 1

Como se muestra en la figura existe un 56 % de clientes satisfechos, y el 44% no esta satisfecho, lo cual indica que gran parte de los clientes de KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A., tienen inconformidad con los servicios que brinda la empresa.

2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido cliente nuestro?

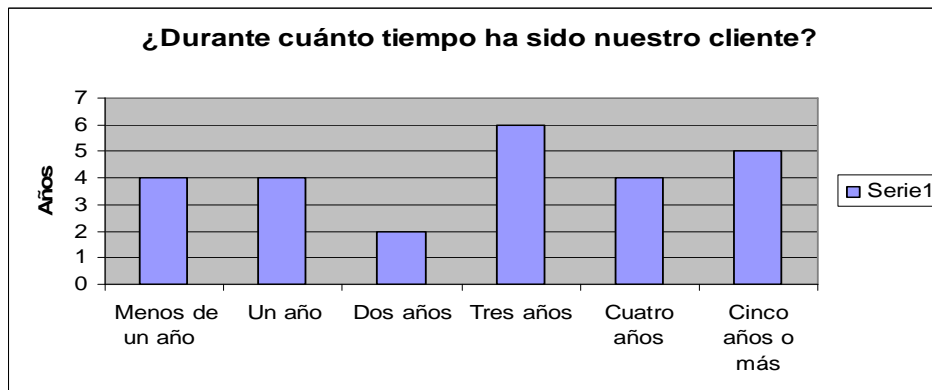


Figura 3.2: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 2

En está pregunta se analiza que alrededor de 5 empresas trabajan con KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A. por más de cinco años. Estas empresas han sido leales a través de los años a KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.

3. ¿Cuál de estos puntos es de más valor para usted?

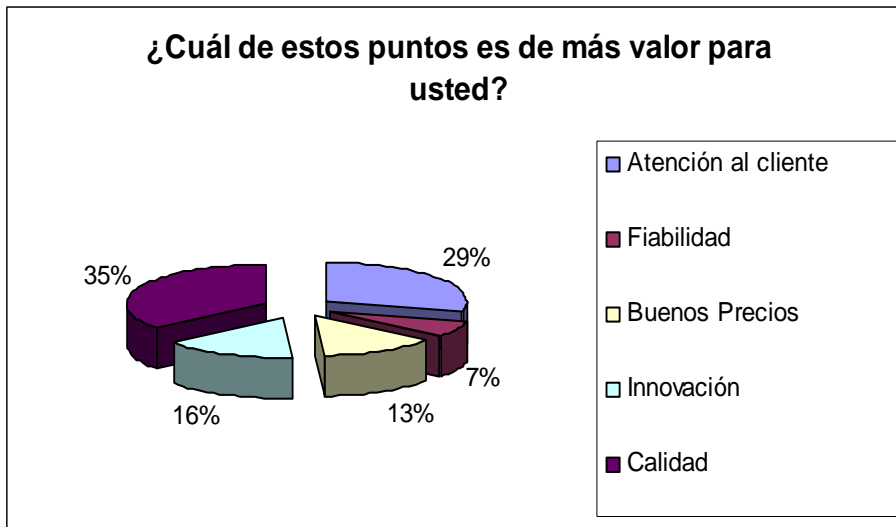


Figura 3.3: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 3

Esta pregunta indica que lo más importante para los encuestados es tener servicios de calidad y la atención que recibe por parte de la empresa.

4. ¿Cuál es su valoración general de nuestros servicios?

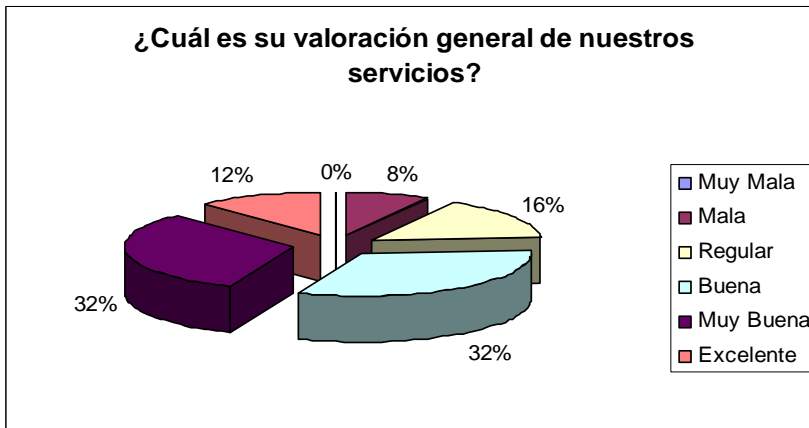


Figura 3.4: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 4

Se observa que el 32% de los clientes considera que los servicios son muy buenos, y 12% lo consideran excelente, pero existe un porcentaje del 32% que considera que los servicios de KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A. son

buenos, lo cual demuestra que existe descontento con una gran parte de los clientes en los servicios que brinda KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.

5. ¿Recomendaría usted nuestros servicios a personas de su confianza?

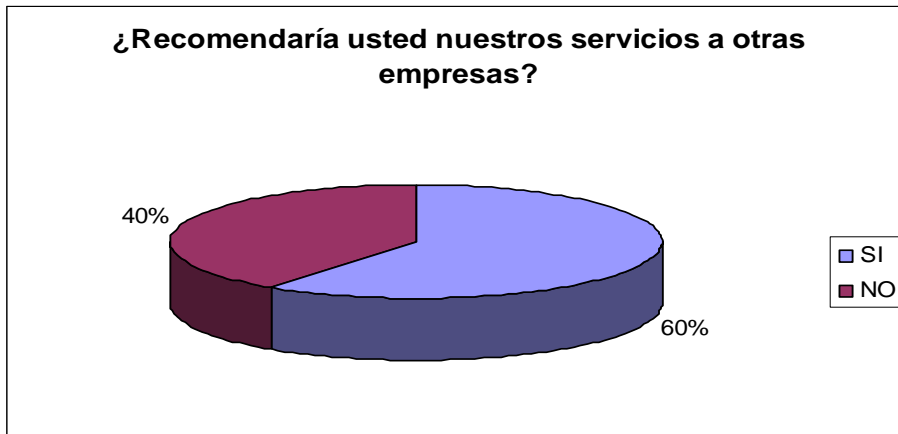


Figura 3.5: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 5

Se observa que el 60% de las empresas recomendaría a Kargoclock Trade Service S.A., para brindar servicios a otras empresas, el 40 % demuestra inconformidad con los servicios.

6. ¿Considera que Kargoclock Trade Service S.A., responde efectivamente a sus necesidades?

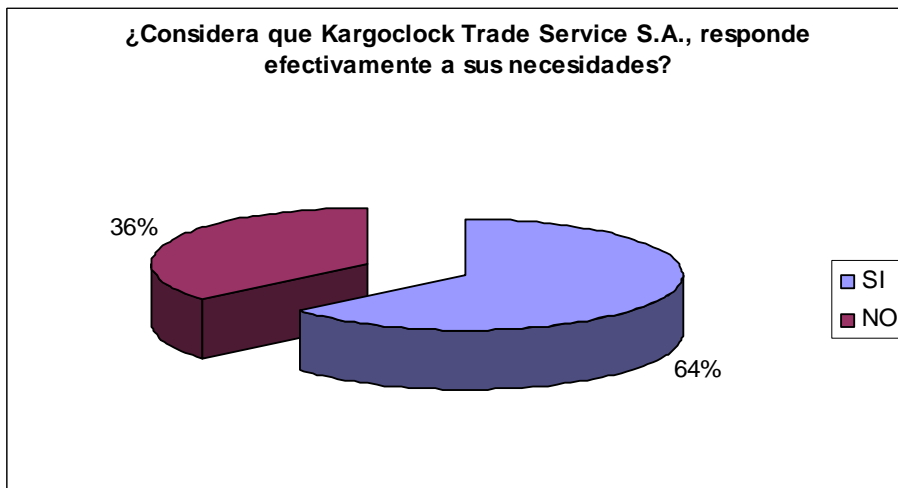


Figura 3.6: Encuesta Clientes Kargoclok Trade Service # 6

La pregunta 6 demuestra que Kargoclock Trade Service S.A. responde a sus necesidades al 64% de sus clientes, y el 36% se encuentra insatisfecho.

7. ¿En cuál de los siguientes aspectos considera que Kargoclock Trade Service S. A. está fallando?

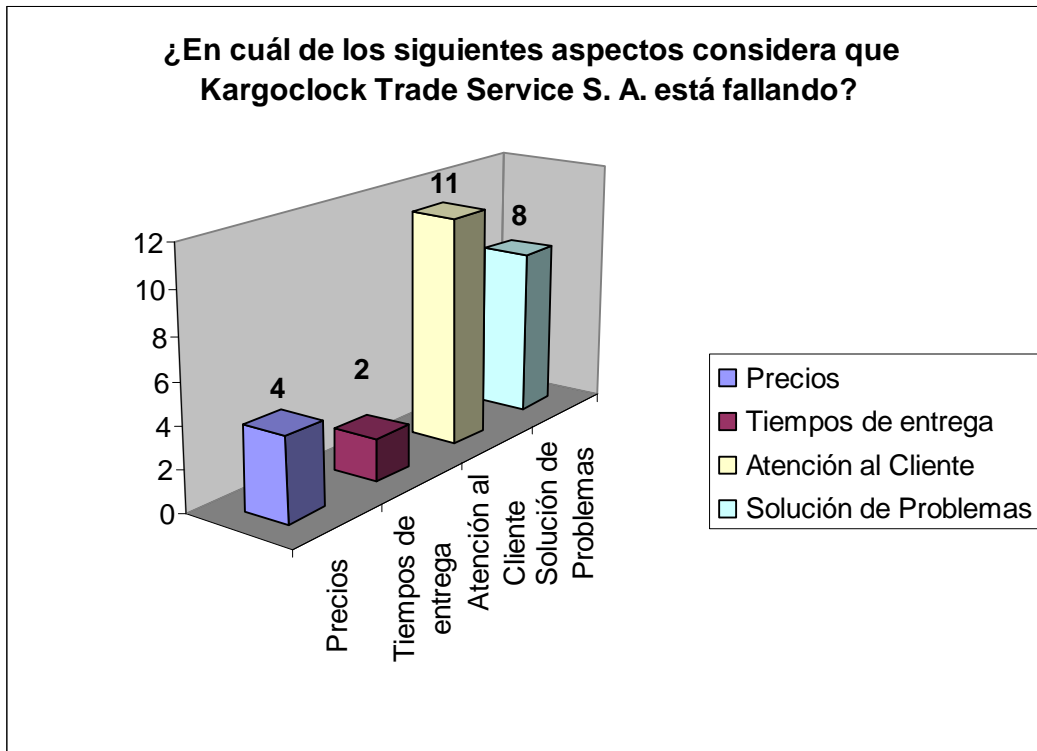


Figura 3.7: Encuesta Clientes Kargoclock Trade Service # 7

Aquí se aprecia con claridad cual es el problema de Kargoclock Trade Service S.A., con sus clientes, ya que 11 empresas consideran que están fallando en la atención al Cliente, y 8 creen que han descuidado la solución de problemas.

A partir de este análisis, se puede tomar una decisión adecuada y definir correctamente la política de calidad y sus objetivos que tiene que seguir Kargoclock Trade Service S.A.

4.3 POLITICA DE CALIDAD DE KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A.

La EMPRESA Kargoclok Trade Service S.A., asume como Política de Calidad:

“Proporcionar un servicio de calidad, mediante la capacitación apropiada del personal, con base en la mejora continúa de los procesos de importación, a través de la aplicación del método gerencial de Deming, que nos permita cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes”.

Mediante el siguiente gráfico se puede analizar los pasos que deben operar en la gestión de la política de calidad para su buen funcionamiento.

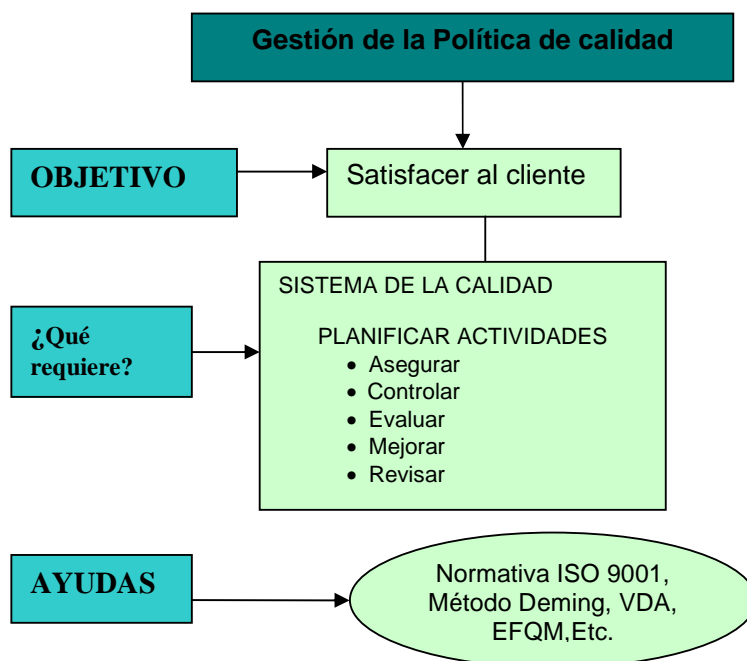


Figura Nº 3.8: Gestión de la Política de Calidad
Fuente: Senlle Andrés, Iso 9000-2000, Calidad en los Servicios, Ediciones Gestión, Barcelona, 2001.

3.3.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

Para una buena implementación del SGC se detallan los siguientes objetivos:

- Dar respuesta oportuna a las solicitudes de servicio de los clientes.

- Fomentar el desarrollo del Capital Humano, involucrando a todo el personal en la mejora continua de los procesos.
- Optimizar la eficiencia de los procesos.
- Mantener la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.

Esta Política y sus objetivos deberá ser revisada al menos una vez por año, con el fin de verificar su continua adecuación,

3.4 LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

La empresa Kargoclok Trade Service S.A., tiene que difundir los motivos de su creación. Por lo tanto es importante el establecer una nueva misión que adquiera en todo momento la calidad y mejora continúa.

4.4.1 MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante un servicio eficiente y eficaz que cubra oportunamente sus requerimientos, y contando con el apoyo de un equipo especializado en servicios aéreos, marítimos y logísticas a nivel nacional e internacional.”

A su vez la empresa debe visualizarse a largo plazo, es decir la empresa como se ve en algunos años.

4.4.2 VISIÓN

“Ser el operador líder en servicios aéreos, marítimos y de logística a nivel nacional e internacional, destacados por la excelencia operacional e innovación permanente; mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos, con una política adecuada de calidad, para de esta manera proporcionar satisfacción a nuestros clientes.”

Existen varias definiciones de liderazgo, y se piensa en la Gerencia, que es el antes mencionado, él que se encarga de guiar a los integrantes a cumplir sus metas, pero es realmente que la empresa tome las bases de un liderazgo efectivo que requiere de importantes habilidades como son puntos:

- No pensar tan solo en un Sistema de Gestión de Calidad como un “programa de mejora continua” sino cambiar la perspectiva de la administración de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., según sugiere Deming en su filosofía, a fin de hacer de la calidad una forma de vida.
- Definir la política de calidad de la empresa Kargoclok Trade Service S.A.
- Integrar valores de calidad en el liderazgo, a través del Método gerencial de Deming.
- Establecer en forma escrita el método que la gerencia desea aplicar, a fin de sea comprendida por todos los empleados y tengan presente el objetivo que la gerencia busca aplicar mediante este método.
- Los líderes de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., deberán asegurarse que los empleados tengan el poder, la capacitación, y la información necesaria para la realización de su trabajo.
- Que la gerencia continúe con sus actividades, incorporando además prácticas enfocadas a la mejora continua y la calidad.
- Asegurarse de que las barreras entre los diferentes departamentos queden eliminadas a fin de elevar la calidad ofrecida al cliente.
- Eliminar las actividades que no agreguen valor y sean un obstáculo para la consecución de los objetivos.

La gerencia de Kargoclok Trade Service S.A. debe llevar el liderazgo, es decir un ambiente favorable donde el personal se sienta satisfecho y recurra a él para la solución de problemas que enfrenten en el desempeño de la función.

El líder deberá poner el ejemplo ante el personal administrativo y operacional, ser puntual, comprometido y tener responsabilidad con la empresa para imponer un buen ejemplo de sí mismo y de la empresa.

Los valores deberán ser aplicados por el líder a todo el personal, a través de sistemas, políticas, reglamentos, procedimientos y un código de conducta. El comportamiento del personal deberá ser corregido y observarse para una mejor capacitación. En parte los valores comunes deberán tener referencia a la calidad.

Los valores de calidad que se proponen son los siguientes:

- a) Honestidad dentro de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., tanto para los trabajadores como del líder.
- b) Generar crecimiento, hacia delante.
- c) Trasmitir conocimiento.
- d) Incrementar la autoestima en el personal.
- e) Respeto entre los integrantes de la empresa.
- f) Hacer las cosas correctamente.
- g) Satisfacer las necesidades del cliente.
- h) Entregar un producto con calidad.
- i) Esquema **ganar-ganar**, todos gana, tanto la empresa como los clientes.
- j) Cambiar continuamente.
- k) Evitar la resistencia al cambio.
- l) Infundir confianza.
- m) Comprometer al personal.

Para que la empresa Kargoclok Trade Service S.A. se comprometa con la implementación del SGC, a través de dichas prácticas los líderes promoverán de varias maneras la calidad y la búsqueda de la excelencia de la empresa. Creando una visión estratégica y valores de la calidad que servirán de base para la

adecuada toma de decisiones a todos los niveles de la empresa Kargoclok Trade Service S.A.

Se creará una visión de valores en base a los clientes y al personal, donde se pone al personal primero, es decir, se tiene al personal contento, entusiasta y satisfecho y por consecuencia se dará un mejor servicio al cliente y se obtendrá resultados óptimos.

3.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Actualmente Kargoclok Trade Service S.A. debe establecer estrategias para asegurar la calidad del producto que otorga a sus clientes. La primera estrategia importante será la Implementación del Sistema de gestión de calidad en los procesos de importación, basándose en el método gerencial de Deming, en base a la proposición de un proceso de mejora continúa.

Por eso es necesario acudir a los recursos necesarios para capacitar al personal con la finalidad que tengan conocimiento sobre lo que significa calidad.

A más de eso la empresa Kargoclok Trade Service S.A. deberá obtener mayor calidad, a través de otras estrategias que mejoren continuamente los procesos.

Por lo tanto debe establecer una estrategia formal como:

- Obtención de la Certificación ISO 9001-2000
- Reorganización de la administración de Kargoclok Trade Service S.A.
- Implementación de la mejora continúa en sus procesos.
- Innovación de sistemas de información y administración.
- Personal capacitado, etc.

Al contar con estrategias, la empresa Kargoclok Trade Service S.A., se volverá más competitiva. De esta manera, el líder deberá encaminar la empresa a un futuro con base en una visión de cómo se será la empresa en cinco años.

La planeación estratégica es una de las características del liderazgo, por lo tanto es el arma del líder para alcanzar las metas deseadas, Cabe mencionar que la misión, visión y valores son los inicios de un plan estratégico, de los cuales deberá saber el personal y líder para encaminar dicho plan.

Para soportar dicho plan, existen herramientas que ayudan a sistematizar y observar cambios para la implementación del SGC como son: Diagrama de Afinidad, Diagrama de Interrelaciones, Diagrama de árbol, Diagrama de Procesos.

3.5.1 DIAGRAMA DE AFINIDAD

Para tomar en cuenta los puntos fuertes de la empresa Kargoclok Trade Service S.A. y posteriormente mejorarlos, se utilizará éste diagrama para reunir los factores más importantes, puntos que se puedan encontrar en malas o buenas situaciones que hayan surgido de diferentes áreas. El líder será el encargado de darles soluciones para los intereses benéficos de la empresa.

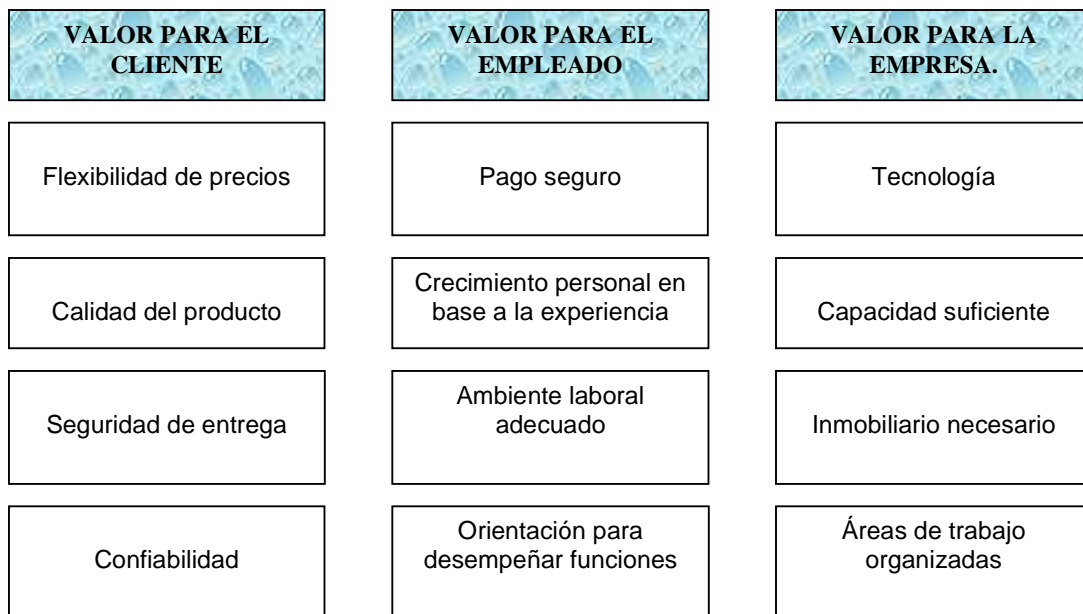


Figura 3.9: Diagrama de Afinidad

Una vez encontradas las afinidades de la empresa Kargoclock Trade Service S.A., a las cuales se les ha asignado un nombre a cada grupo analizaremos cada una a continuación:

4.5.1.1 Valor para el Cliente

- Flexibilidad de precios: Los clientes de Kargoclock Trade Service S.A. busca que la empresa, tenga una elasticidad un sus precios, ya que de esta manera los cliente tendría mejor disposición ha hacer pagos puntuales y pedidos más continuos.
- Calidad del producto: A su vez los clientes buscan obtener un producto de calidad, con propiedades especiales que den valor al producto, como por ejemplo que Kargoclok Trade Service S.A., haga un seguimiento y satisfacción del cliente.
- Seguridad de entrega: Este punto es muy importante, ya que los clientes desean que sus necesidades sean cumplidas en el tiempo, y lugar convenido por la empresa, esto generará el siguiente punto a tratar.
- Confiabilidad: El buen funcionamiento y desempeño, dará un resultado de confianza entre cliente y empresa. Es decir los clientes están satisfechos al haber recibido precios accesibles, calidad de productos, seguridad de entrega, lo cual permitirá que los clientes de Kargoclock Trade Service S.A., tenga una fiabilidad hacia la empresa.

3.5.1.2 Valor para el Empleado

- Pago seguro: Es fundamental que Kargoclock Trade Service S.A., cumpla puntualmente con las obligaciones laborales con sus empleados, ya que ellos cumplirán de mejor manera sus tareas dentro de la organización.

- Crecimiento personal en base a la experiencia: El crecimiento profesional dentro de cualquier organización es de vital importancia, ya que permite incentivar al personal a desempeñar sus funciones de manera eficaz; Kargoclock Trade Service S.A., deberá generar mayor crecimiento del personal a través de una capacitación, creando personal calificado y experimentado en cada área que desempeño.

- Ambiente laboral adecuado: Conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es un tarea difícil que Kargoclock Trade Service S.A., y lo puede logra mediante motivación de sus empleados, por ejemplo la instalación de nuevas oficinas o el ofrecer cursos de capacitación o bien sea incentivos económicos.

- Orientación para desempeñar funciones: Kargoclock Trade Service S.A., debe saber delegar adecuadamente las funciones o tareas que deben desarrollar cada uno de sus empleados y esta es una de las tareas difíciles de todo gerente, pero existen puntos clave que el líder de Kargoclock Trade Service S.A., tiene que seguir:
 - Definir el proyecto o tarea: Indicar el objetivo, importancia, plazos y ámbito de responsabilidad de las personas en las que se delega.
 - Conferir la autoridad necesaria y prestar los recursos y apoyo necesarios: aquí se tiene que definir el grado de autoridad que va ha tener la persona delegada.

3.5.1.3 Valor para la Empresa

- Tecnología: Para Kargoclock Trade Service S.A., este factor es muy importante ya que al tener un desarrollo tecnológico, tendremos una mejor utilización de los procesos, como por ejemplo al obtener un Software aduanero, los procesos de la empresa serán más eficientes, es decir se optimizará tiempo y recursos, brindando así un servicio más óptimo.

- **Capacidad suficiente:** La capacidad de Kargoclok Trade Service S.A. define los límites competitivos de la empresa. De manera específica, se establece la respuesta de la empresa al mercado, sus procesos, la composición de su personal, etc. Si la capacidad no es adecuada y no puede responder efectivamente a sus involucrados Kargoclok Trade Service S.A., puede perder clientes y su posición en el mercado. Para mejorar estos puntos se debe, capacitar a los trabajadores, motivarlos, optimizar métodos de trabajo y mejorar el flujo de procesos, el mantenimiento constante de equipos y renovar las capacidad de dirección y liderazgo.

- **Inmobiliario necesario:** Para un buen desarrollo de actividades y una imagen adecuada para Kargoclok Trade Service S.A., debe mejorar y cambiar ciertos aspectos del área física, como distribuir adecuadamente las áreas de trabajo y mantener ciertas normas de limpieza , etc., esto dará imagen que busca un cliente de una empresa.

- **Áreas de trabajo organizadas:** La gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., tendrá que comunicar a sus trabajadores que se comprometerán a ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado y fácil acceso. Al ubicar herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, esto mejorará la coordinación para la ejecución de trabajos.

3.5.2 DIAGRAMA DE INTERRELACIONES

La empresa Kargoclok Trade Service S.A. se ajustará a la satisfacción de necesidades de los clientes; brindando productos con altos niveles de calidad.

Debe existir un buen clima organizacional con el fin de mejorar la productividad, apoyando al crecimiento potencial del personal, de esta manera tanto la empresa como el empleado ganan. Este mutuo beneficio se puede lograr de la siguiente manera:

- a) Libertad de expresión y aporte de ideas.
- b) Capacitación.
- c) Motivación.
- d) Infraestructura adecuada.
- e) Tecnología apropiada.

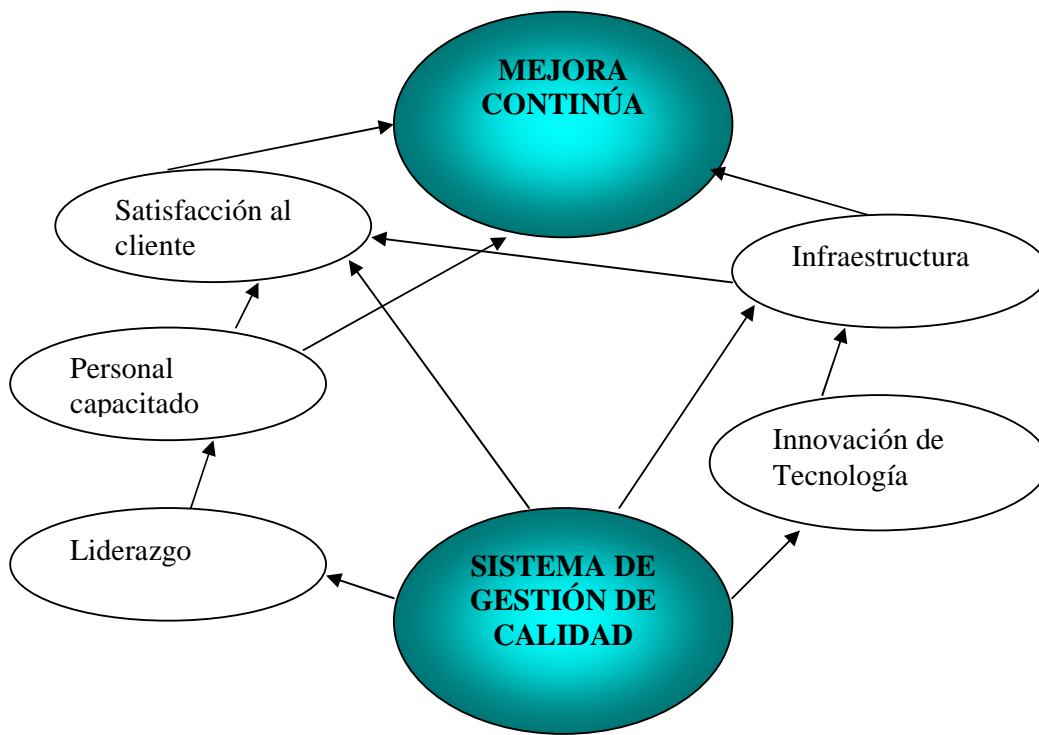


Figura 3.10 : Diagrama de Interrelaciones

Al observar el diagrama de interrelaciones podemos notar que al beneficiarse Kargoclok Trade Service S.A., de un Sistema de Gestión de Calidad generará aspectos como el liderazgo, tecnología, personal capacitado, satisfacción al cliente, infraestructura y todos estos factores necesitarán de una mejora continua para una correcta aplicación y adecuado entendimiento por parte de la Gerencia de Kargoclok Trade Service S.A.

3.5.3 DIAGRAMA DE ÁRBOL

Este diagrama se refiere a la combinación de resultados de los anteriores, asimismo originando una meta específica. Para la cual se establece una serie de actividades para mejorar estos aspectos.

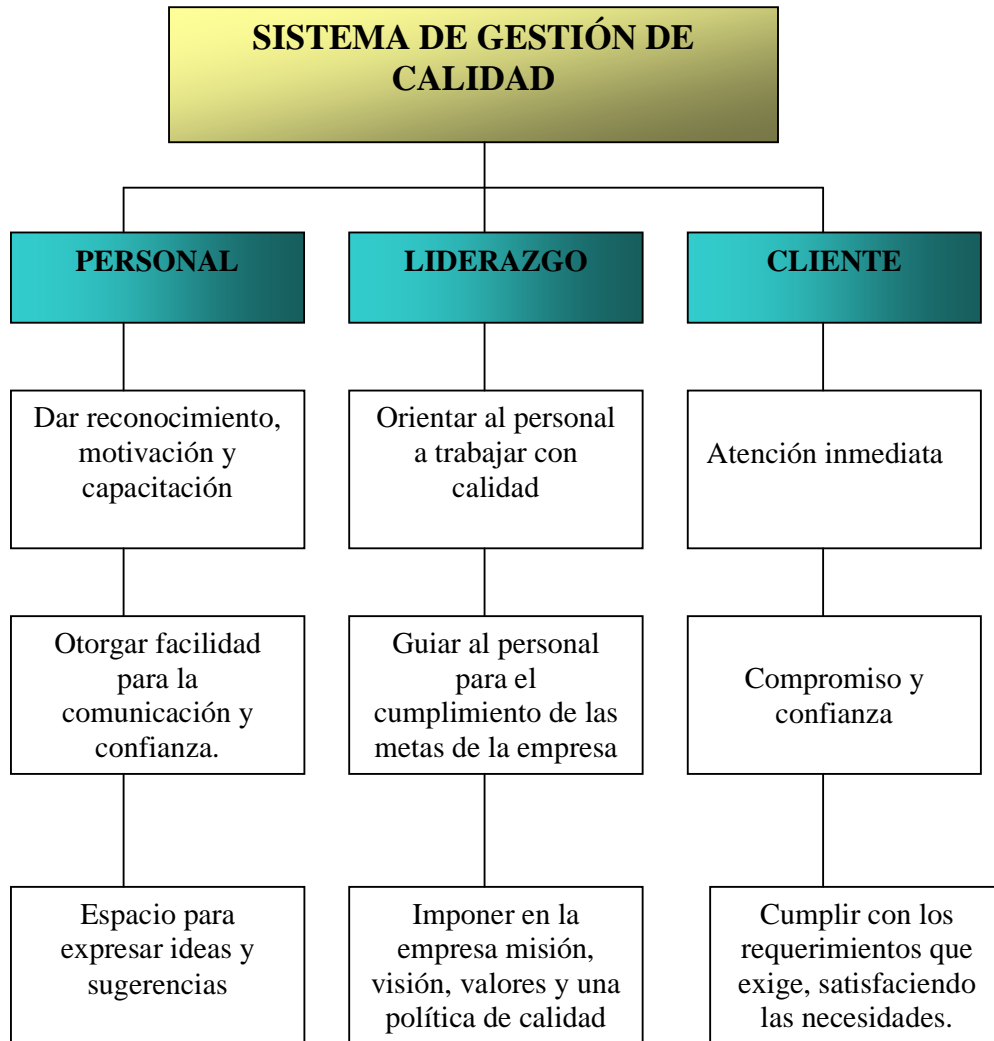


Figura Nº 3.11: Diagrama de árbol

Analizando cada uno de los puntos dentro del Diagrama de Árbol, se observa que:
 El Sistema de Gestión de Calidad persigue que:
 El personal obtenga beneficios, reconocimientos, capacitación y motivación por parte de Kargoclok Trade Service S.A.

A su vez que la empresa tenga un líder que sepa orientar al personal y a comprometerle a trabaja en equipo, cumpliendo con las metas de la empresa, y que sus clientes queden satisfechos cumpliendo con las exigencias de los mismos, generando confianza y fidelidad.

3.5.4 DIAGRAMA DE PROCESOS

Mediante este diagrama Kargoclok Trade Service S.A., establece metas específicas las cuales aumentaran la calidad del producto, ciertas metas están relacionadas para que se cumplan, primero evitar resistencia al cambio, comunicar el cambio en la estructura, analizar los procesos, no desperdiciar el tiempo sino aprovecharlo, eliminar actividades que no agreguen valor y reducir errores.



Figura 3.12: Diagrama de Procesos

La resistencia al cambio es algo que la gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., deberá trabajar con su personal, mediante charlas explicativas, cursos de capacitación y comprometiendo al personal a desarrollar un trabajo en equipo, ya que de aquí partirán los siguientes pasos, la comunicación de cambio en la estructura, la cual permitirá que el personal esté incentivado e informado.

Al analizar los procesos se detectarán las fallas que se esta cometiendo y esto facilitará que se tomen mejores decisiones; una vez que se haya hecho el respectivo análisis del proceso, encontraremos en donde se desperdicia el tiempo, como por ejemplo en la recepción de información de clientes, la cual debería ingresársela y codificarla para dar respuestas efectivas y soluciones a los usuarios, lo que permitirá que se eliminen actividades que no agregan valor y a su vez se de un servicio efectivo reduciendo errores. Todos estos factores ayudarán a aumentar la calidad del producto.

3.6 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Las responsabilidades del personal que administrará y realizará actividades dentro del SGC en la empresa Kargoclok Trade Service S.A., son las siguientes:

- a) Aprobar la política de Calidad
- b) Aprobar los objetivos de calidad.
- c) Conducir las Revisiones Gerenciales.
- d) Asegurar la disponibilidad de recursos,
- e) Patrocinar la Mejora Continua,
- f) Define Responsabilidades
- g) Define el proceso de comunicación Interna.

3.7 PERSONAL

Kargoclok Trade Service S.A., al enfocarse en el desarrollo del recurso humano de la empresa, obtendrá buen funcionamiento de las áreas y trabajo en equipo.

Ahora para que el SGC funcione, la gerencia debe desarrollar las habilidades del personal, a través de la capacitación, instrucción, participación, motivación y compromiso por parte del personal.

Un punto de gran importancia es involucrar a todos los empleados de todos los niveles y funciones, en lo referente al SGC, de esta manera el personal sentirá ser parte de la empresa. Una vez involucrado el personal que esta al tanto del papel que toma dentro de la empresa, se sentirá satisfecho.

3.9 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN

La teoría económica a nivel mundial exige que todas las organizaciones busquen cada día ser más competitivas, incrementando su productividad, de lo contrario en determinado tiempo desaparecerán sin lugar a dudas.

Una de las falencias más importantes de Kargoclok Trade Service S.A. es que no ha podido seguir el ritmo de cambios y avances del entorno por invertir sus recursos en aspectos que han dado resultados en cosas secundarias.

De este modo Kargoclok Trade Service S.A., en busca de este equilibrio y en su momento, llegar a ser una empresa líder, mediante un SGC adecuado, mejorando sus procesos, cambiando la mentalidad de los trabajadores, ya que no se enfocará simplemente en los servicios que brinda que pondrá énfasis en como lo hace y con que lo hace para alcanzar sus objetivos.

Para lograr un mejoramiento continuo es necesario estandarizar los procesos y así entender que todo está interrelacionado y que todos forman parte de un solo equipo.

3.8.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Los procesos de importaciones son considerados como críticos por parte de la gerencia de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., para lo cual se elaboraron encuestas a los trabajadores de la misma.

Se utilizó el mismo método de las encuestas anteriores, debido al poco personal con el que cuenta la empresa tomando el universo para la investigación.

3.8.5 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación, la información se obtuvo directamente del personal involucrado en el área de importaciones, de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., quienes son los que están a cargo de que se produzcan cambios profundos y eficientes en estos procesos.

Para recopilar la información necesaria e iniciar el análisis respectivo se procedió a realizar entrevistas a los involucrados en el proceso, principalmente el personal del área de importaciones. (Ver Anexo 2).

3.8.2.1 Resultados de la encuestas para trabajadores de Kargoclock Trade Service S.A.

1. ¿Considera que existe demora en los procesos de importación?

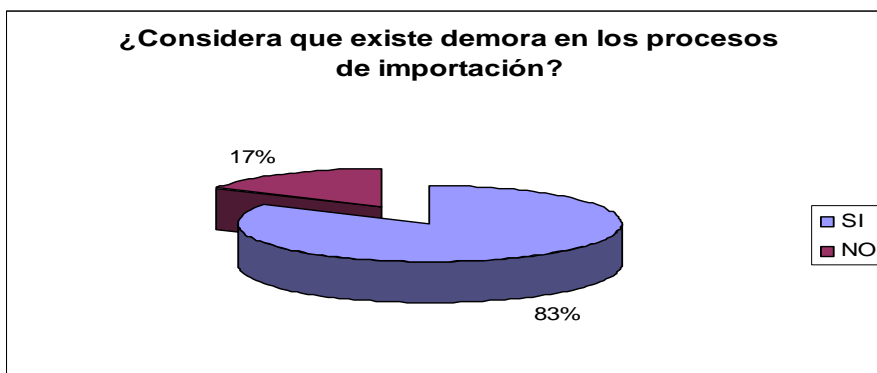


Figura 3.13: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A. # 1

Se puede observar que el 83% de los trabajadores considera que existe demora en los procesos, mientras que el 17% dice que no existe demora en los procesos.

2. ¿De los siguientes puntos cuál considera que demoran más los procesos?

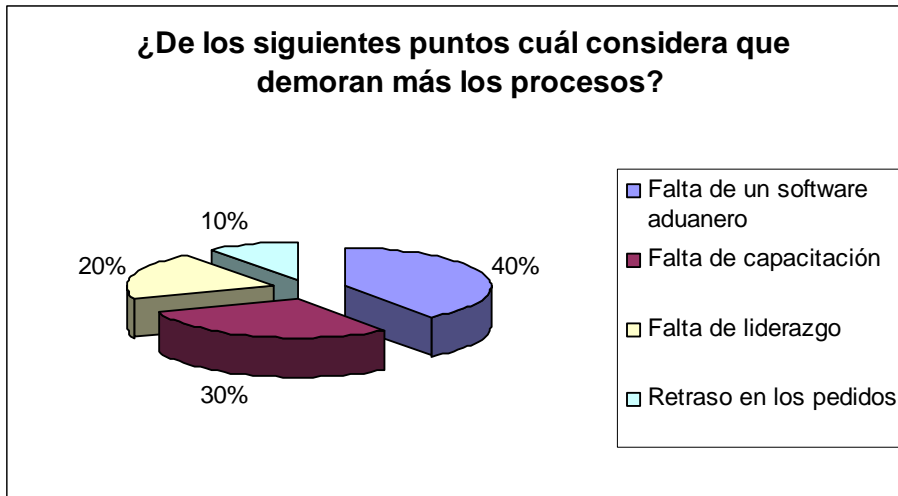


Figura 3.14: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A # 2

El punto de mayor porcentaje es la falta de software aduanero con un 40%, luego sería la falta de capacitación con el 30%, es decir según esta pregunta para los encuestados lo más importante sería la adquisición de un programa o software aduanero.

3. ¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?

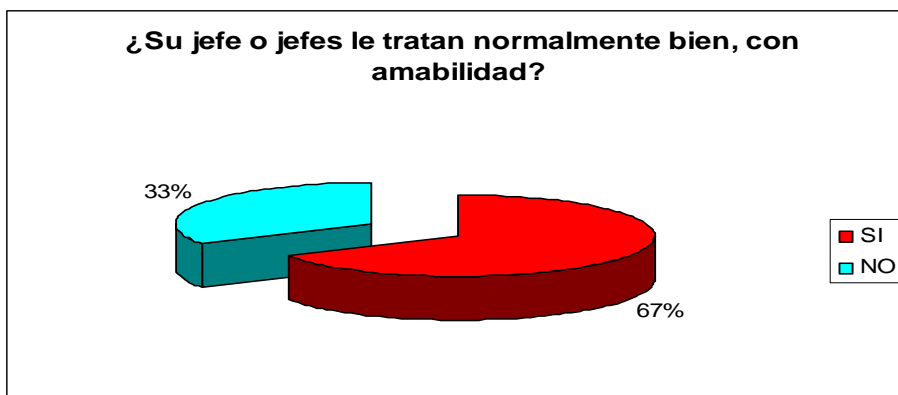


Figura 3.15: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A # 3

El 67% de los encuestados cree que tienen un jefe trata a su personal con amabilidad mientras el 33% considera que no.

4. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?



Figura 3.16: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A # 4
Elaborado por: Iván Cáceres

La gran mayoría piensa que no trabaja en equipo, mientras el 40 % cree que no trabaja en equipo.

5. ¿Cree que está bien remunerado en su trabajo?

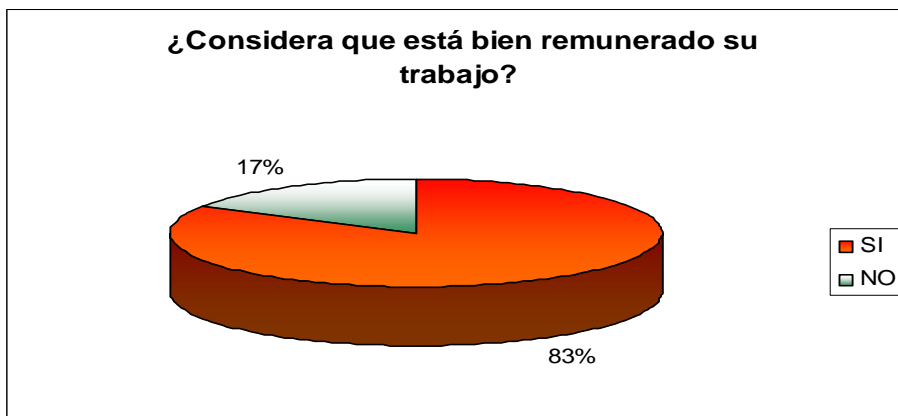


Figura 3.17: Encuesta personal Kargoclok Trade Service S.A # 1
Elaborado por: Iván Cáceres

El 83% de trabajadores está de acuerdo con la remuneración que recibe, aquí se analiza que en la parte económica no habría mayor problema.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el principal malestar dentro de los procesos sería la falta de un programa que optimice las labores así como también la falta de liderazgo, todos estos puntos se trataran adelante.

3.8.6 ÁREA DE IMPORTACIONES

El área de importaciones dedica básicamente a programar, coordinar y dirigir la ejecución de las importaciones, su posterior nacionalización y entrega del material en la bodega correspondiente.

Para cumplir con estas funciones, se deberá efectuar las siguientes actividades:

- Revisar y aplicar las partidas arancelarias asignadas a los productos que serán importados.
- Preparar la documentación necesaria para conseguir la autorización de importación.
- Registrar y llevar un control de toda la información.
- Preparar toda la información necesaria para la nacionalización y desaduanización de los productos importados.
- Supervisar el transporte de las importaciones.
- Gestionar el flujo de valores para cumplir con todas las obligaciones adquiridas.
- Elaborar y emitir informes, reportes y demás documentación que sea solicitada.

El cumplimiento de estas actividades depende también de la colaboración de otros departamentos como Contabilidad, Departamento legal, financiero entre otros y así satisfacer de mejor manera a todos los clientes.

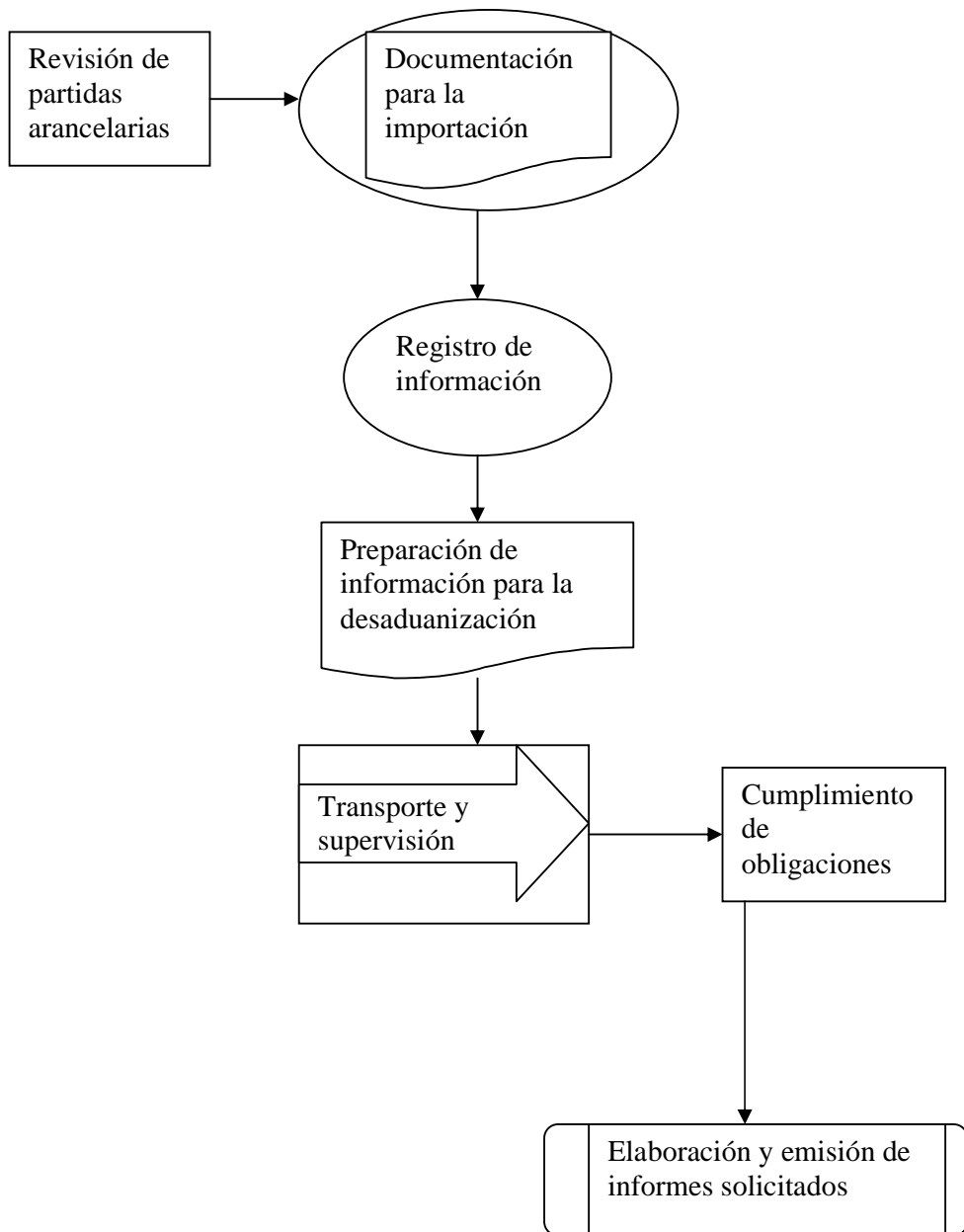


Figura Nº 3.18: Actividades del área de importación
Elaborado por: Iván Cáceres

3.8.7 ANÁLISIS FODA DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN

El proceso de importación es una parte fundamental dentro de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., por esta razón se lo ha considerado uno de los procesos críticos dentro de la empresa ya que esta directamente relacionado con el desarrollo y desempeño de la misma.

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa Kargoclok Trade Service S.A.:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se la considera un área vital para el normal funcionamiento de toda empresa ❖ Cuenta con personal de experiencia. ❖ Conocimiento claro de lo que cada uno debe realizar. ❖ El proceso es organizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contar con una buena relación y coordinación, con instituciones relacionadas. ❖ Avances permanentes de tecnología. ❖ Aprovechar de mayor manera la legislación vigente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proceso tiene muchas complicaciones por las “n” aprobaciones a las que debe someterse. ❖ El personal no tiene los conocimientos ni las destrezas para desarrollar las actividades de los compañeros. ❖ Falta motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proveedores que no cuentan con estándares de calidad. ❖ Cambios de autoridades constantes. ❖ Reformas de leyes. ❖ Sistema aduanero deficiente.

Figura 3.19: Análisis FODA Kargoclok Trade Service S.A.

3.8.8 PROCESO DE IMPORTACIÓN

Se deben seguir varios pasos para la importación como son:

- Preparar y emitir Notas de Pedido (NP).
- Declaración Única de Importación (DUI): Formulario preestablecido que se llenará de acuerdo al resumen de las políticas arancelarias considerando cantidades, peso, valor FOB, adicionalmente los datos del importador; el mismo que debe ser aprobado en un banco corresponsal previa la embarcación de dicha mercadería.
- Autorización Previa de Importación (API): Este documento es un formulario preestablecido Por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, que sirve para solicitar permiso para importar productos que no se produzcan ni fabriquen dentro del país. Este proceso es opcional, para mercadería perecible; insecticidas, pesticidas, etc.
- Póliza de seguro de Transporte: Este documento se lo llena de acuerdo al formato preestablecido por la compañía aseguradora.
- Solicitud de Inspección para la verificación (SVI): Formato preestablecido por la compañía verificadora.
- Embarque de mercadería, este proceso consiste en coordinar el transporte de la mercadería de su lugar de origen a su lugar de destino. (Puede ser por vía aérea, marítima, o terrestre.) El mismo que se realiza después que se a efectúa la inspección por la verificadora.
- Certificado de inspección, este documento es emitido por una compañía que inspecciona o verifica que la información proporcionada para la importación es auténtica.

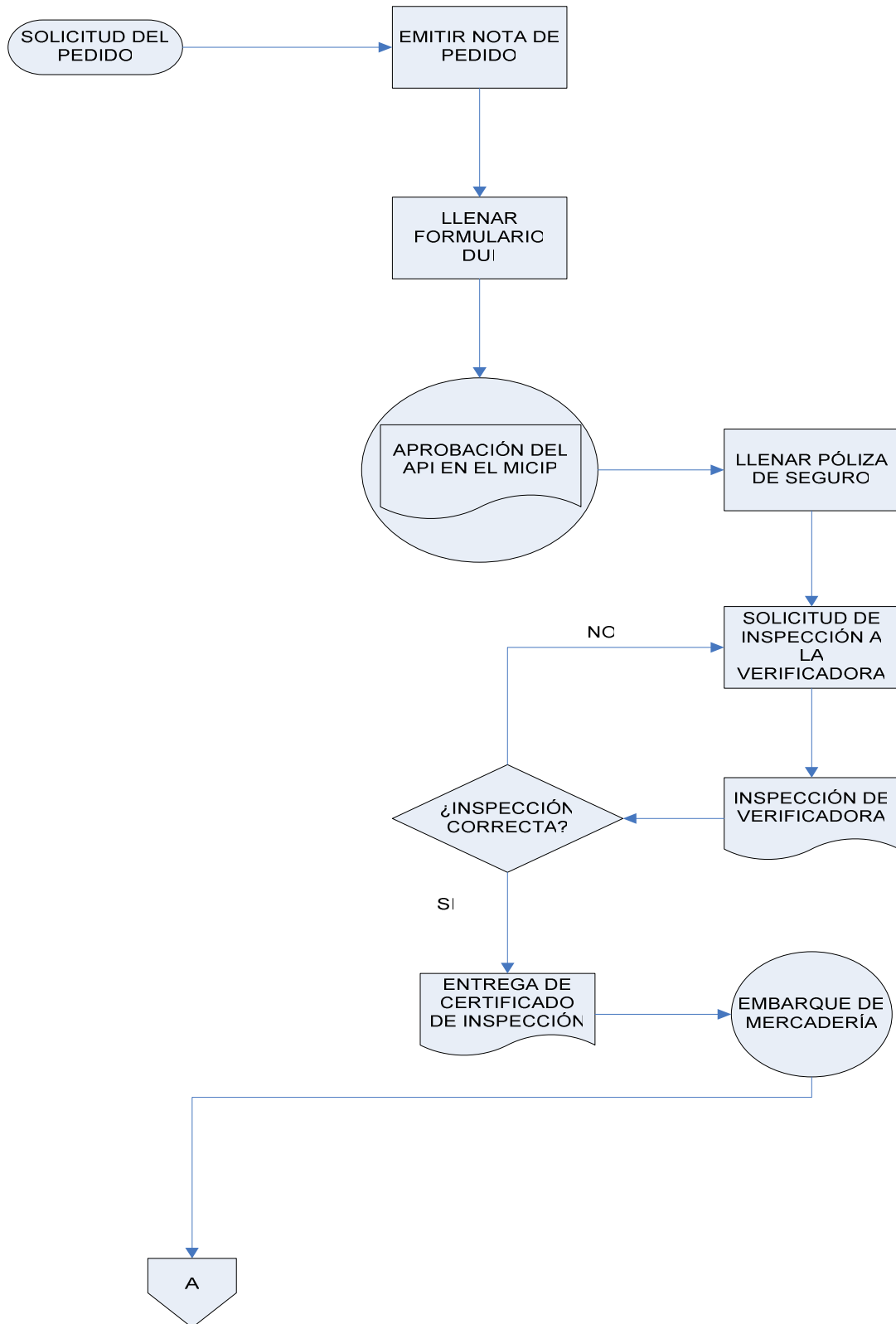
- Conocimiento de llegada, este documento, es emitido por la naviera o la aerolínea; en el mismo que consta el peso y el valor del flete.
Cuando la mercadería es enviada por vía aérea este documento es conocido como guía aérea y cuando es por vía marítima BL²³.

- Ingresar toda la documentación antes mencionada a aduana para posterior a eso pagar los impuestos y poder nacionalizar la mercadería. (Desaduanización).

Esta documentación se la presenta en el Anexo 3.

Todas estas actividades pueden ser resumidas en el siguiente diagrama de flujo:

²³ BL (Bill of Landing, Factura de llegada)

3.8.5.1 Diagrama de flujo de importaciones de Kargoclok Trade Service S.A.

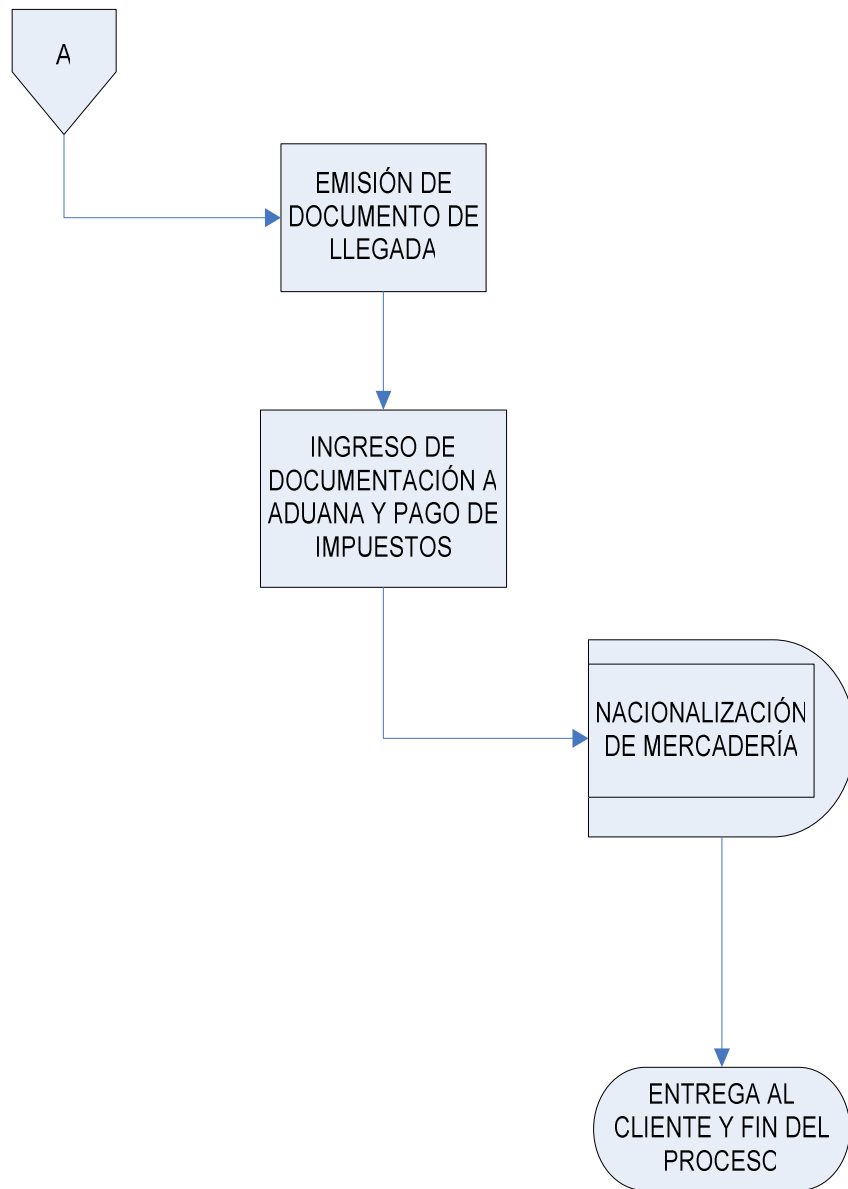


Figura 3.20: Mejora de Diagrama de Flujo de las importaciones de Kargoclok Trade Service S.A.

3.9 APLICACIÓN DEL MÉTODO GERENCIAL DEMING

4.9.1 PUNTO UNO: CREAR CONSTANCIA EN EL PROPÓSITO DE MEJORAR EL PRODUCTO Y EL SERVICIO

La gerencia tiene dos clases de problemas, según Deming: los de hoy y los de mañana; supuesto caso, que exista un problema mañana para la compañía que espera continuar en el negocio, los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones publicas.²⁴

El problema de mañana, es desarrollar planes y métodos para continuar en el negocio.

- 1) Innovación;
- 2) Investigación e instrucción;
- 3) Mejoramiento continuo del producto y del servicio;
- 4) Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.

3.9.1.1 Innovación

Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio. Todo plan debe responder a las siguientes preguntas satisfactoriamente. Como ya se analizó en las encuestas se puede decir que para Kargoclok Trade Service S.A., un aspecto importante y de mejora, es la adquisición de un programa aduanero, el cual va a facilitar la elaboración de los documentos necesarios para una importación, por ejemplo el DUI.

²⁴ **Walton, Mary**, Cómo administrar con el método Deming. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1988

Dicho de otro modo la empresa Kargoclok Trade Service S.A., va a poder brindar a sus involucrados un producto con un valor agregado y que responda efectivamente a sus necesidades.

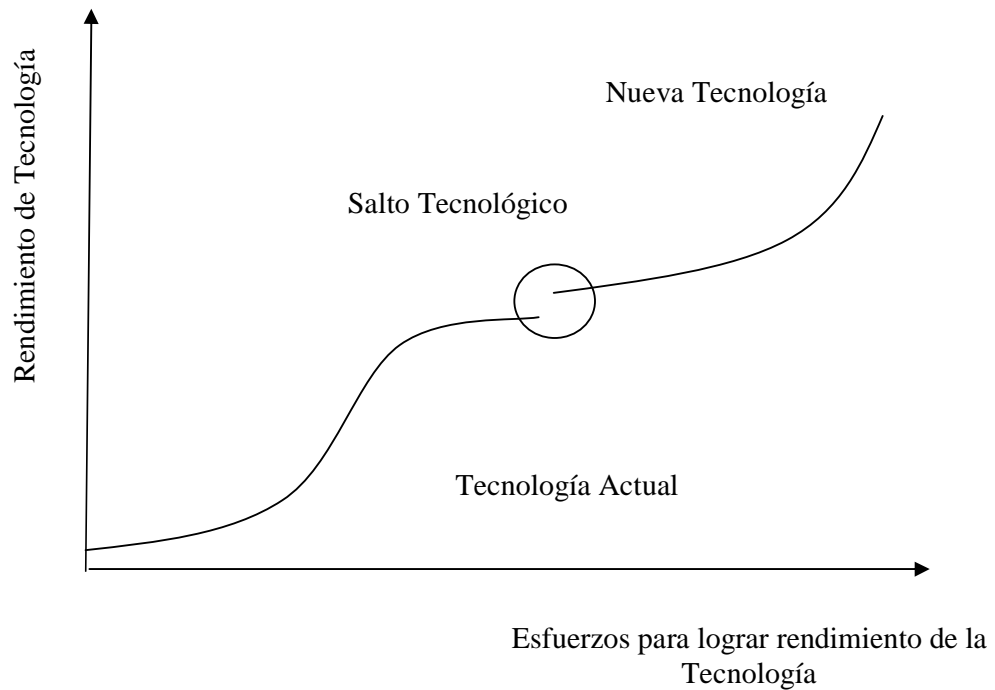


Figura 3.21: Salto Tecnológico de Kargoclok Trade Service S.A.
Fuente: Luchi Roberto, Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la Gestión, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001

Adicionalmente dicho programa facilitará las consultas arancelarias, descripción de la partida y subpartidas, los impuestos (advaloren, IVA, ICE,) a pagar y algún requisito adicional que se necesite para la importación.

Con esta innovación se busca la optimización de tiempo, ya que sin este programa toda la información anteriormente mencionada, se la elaboraría manualmente.

4.9.1.2 Investigación e Instrucción

Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

Con la adquisición de dicho programa la empresa Kargoclok Trade Service S.A., deberá capacitar a sus empleados en área de operaciones en la utilización adecuada de dicha herramienta y otras áreas de instrucción.

4.9.1.3 Mejoramiento continuo del producto y del servicio

Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a brindar un producto que no debiera brindar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia. Es necesario que Kargoclok Trade Service S.A., adquiera una política de mejoramiento continuo, la cual ha sido ya analizado con el diagrama de interrelaciones y que permitirá contribuir, a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

4.9.1.4 Mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y en nuevas ayudas

Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta.

Para estos fines Kargoclok Trade Service S.A., tendrá que invertir en una modificación o reemplazos de sus equipos tecnológicos, si el caso así lo amerita, ya que esto permitirá dar una mejor imagen a Kargoclok Trade Service S.A. y ofrecer mejores servicios a sus involucrados.

3.9.7 PUNTO DOS: ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA

Kargoclok Trade Service S.A., debe convertir a la calidad en su filosofía de trabajo. Ya no puede darse el lujo de cometer errores, mala calidad, trabajadores temerosos, entrenamiento deficiente o nulo. Kargoclok Trade Service S.A., debe tener en cuenta de la insatisfacción de sus involucrados, lo cual se pudo observar en las encuestas realizadas.

Según Deming, los clientes no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Sería mejor tener clientes que elogien el producto.²⁵

3.9.8 PUNTO TRES: NO DEPENDER MÁS DE LA INSPECCIÓN MASIVA

Kargoclok Trade Service S.A., está en la obligación de mejorar sus procesos, teniendo calidad en la fuente, es decir hacer bien las cosas desde un principio, la inspección no genera calidad, es así que hemos depurado el flujograma de procesos para que sea entendido de una manera sencilla pero precisa.

La inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto, esto quiere decir que Kargoclok Trade Service S.A., debe hacer un seguimiento antes, durante y después del proceso.

3.9.9 PUNTO CUATRO: ACABAR CON LA PRÁCTICA DE ADJUDICAR CONTRATOS DE COMPRA BASÁNDOSE EXCLUSIVAMENTE EN EL PRECIO

Tiene tres serias desventajas:

- La primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores.
- La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor.
- Y, la tercera, que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

La mejor forma que Kargoclok Trade Service S.A., puede servirle a sus clientes, es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con sus

²⁵ **Walton, Mary**, Cómo administrar con el método Deming. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1988

clientes, esto permitirá aumentar la calidad del producto que se esta proporcionando

3.9.10 PUNTO CINCO: MEJORAR CONTINUAMENTE Y POR SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y DE SERVICIOS

Kargoclok Trade Service S.A., debe tener en cuenta que el mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., esta obligada a mejorar continuamente.

Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño, y el trabajo en equipo es esencial para el proceso.

Todo el mundo y todos los departamentos de Kargoclok Trade Service S.A., deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitarse a los procesos de importación. Los de compras, transporte, ventas, personal, y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar, y deben percibir que todos son un equipo de trabajo.

La gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad. Es muy poco lo que los trabajadores pueden lograr por si solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso. Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes. Es aquí en donde la gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., puede obtener información importante con la medición de la satisfacción de sus involucrados, una de las formas es a través de las encuestas que hemos realizado.

Las encuestas arrojaron ciertos datos que nos dan una pauta para una toma adecuada de decisiones, como el dotar herramientas adecuadas de trabajo; así que el software aduanero y un programa de capacitación a sus trabajadores, permitirá iniciar cambios de mentalidad y avanzar en la mejora continúa.

3.9.11 PUNTO SEIS: INSTITUIR LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

Kargoclok Trade Service S.A., no debe finalizar la capacitación mientras no se alcance el progreso que se persigue, para que así puedan desarrollar un trabajo eficaz y sean capaces de desempeñar otras funciones o reemplazar a otro empleando.

La gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., tiene que tener en cuenta que el estudio, el trabajo bajo la supervisión de otro, y el recibir enseñanzas de terceros, son modos de adquirir y mantener los conocimientos necesarios para realizar el trabajo de más alto nivel, así cada trabajador de Kargoclok Trade Service S.A., podrá analizar los procesos e ir mejorándolos.

4.9.7 PUNTO SIETE: INSTITUIR EL LIDERAZGO

Según estudios de Deming confirman que el 94% es responsabilidad de la mala dirección de las empresas y apenas el 6 % de los empleados.²⁶

Ejercer el liderazgo es tarea de las gerencias, jefaturas y supervisores de Kargoclok Trade Service S.A. Es responsabilidad de la de éstos últimos descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario.

Como se había dicho anteriormente en los diagramas de interrelaciones, afinidad y de árbol, la tarea del jefe es guiar, ayudar a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., asume la responsabilidad de su éxito o fracaso. La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas, es por eso que la gerencia debe saber donde ubicar o que aérea de trabajo es ideal para cada empleado.

²⁶ http://aseg_calidad.en.eresmas.com/calidad/index_archivos/fram.htm

3.9.8 PUNTO OCHO: DESTERRAR EL TEMOR

La gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., esta en la obligación de desterrar el temor, ya que muchas personas tienen temor de hacer preguntas o identificar problemas, por miedo de que se inicie una discusión o que peor aún se les culpe del problema.

Para lograr mejor calidad, Kargoclok Trade Service S.A., debe generar confianza a sus trabajadores. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones de cómo llenar un formulario de importación, reclamos de sus clientes, de la demora de un pedido, entre otras; es decir la mejoría se da cuando los empleados manifiestan que han cometido un error, cuando ofrecen sugerencias para mejorar su trabajo y a colaborar con otras áreas de trabajo.

3.9.9 PUNTO NUEVE: DERRIBAR LAS BARRERAS QUE HAY ENTRE LAS ÁREAS DE STAFF

Cuando los departamentos de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos, sus metas están en conflictos, y pueden arruinar a la empresa.

Para que la empresa funcione conjuntamente y logren solucionar las imperfecciones, requiere de la cooperación de todos los departamentos, Kargoclok Trade Service S.A., necesitará colaborar en lo mecanismo de comunicación lo cual permitirá que se elimine barreras, y así el personal estará dispuesto a escuchar, aprender y mejorar sus actividades.

4.9.10 PUNTO DIEZ: ELIMINAR LOS SLOGANS, LAS EXHORTACIONES Y LAS METAS NUMÉRICAS PARA LA FUERZA LABORAL

Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero Kargoclok Trade Service S.A., debe fijar metas describiendo como han de lograrse.

Un ejemplo es como el director técnico de un equipo de fútbol que le pide solamente a sus jugadores que le echen todas las ganas, pero no les dice ni como han de acomodarse en el campo de juego.

Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., tal como se ha visto, es tratar de estabilizar los sistemas de importación. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia. Aquí se puede agregar que el Método Deming no está peleado con el método administrativo, es decir que debe haber una organización que respalde la responsabilidad que existe en el plan.

4.9.11 PUNTO ONCE: ELIMINAR LAS CUOTAS NUMÉRICAS

Kargoclok Trade Service S.A., debe no tomar en cuenta los números, tiene que tomar en cuenta la calidad o los métodos aplicados.

En ocasiones, la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor.

Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante.

3.9.12 PUNTO DOCE: DERRIBAR LAS BARRERAS QUE IMPIDEN EL ORGULLO DE HACER BIEN UN TRABAJO

A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. La gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., debe evitar tener supervisores que sean arbitrarios, que sus procesos sen organizados, equipos en buen estado para el óptimo desempeño y proporcionar a los empleados una retroalimentación de su trabajo.

La gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., debe conferir autoridad a los empleados y actuar sobre sus decisiones o recomendaciones. De esta manera los empleados se sentirán orgullosos de su trabajo y cumplirán de mejor manera sus funciones.

4.9.13 PUNTO TRECE: INSTITUIR UN PROGRAMA VIGOROSO DE EDUCACIÓN Y REENTRENAMIENTO

El hecho de que Kargoclok Trade Service S.A., tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos sistemas y nuevos métodos.

La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

El hecho que a medida que Kargoclok Trade Service S.A., mejore su rendimiento, no quiere decir que se eliminaran algunos puestos de trabajo, y es aquí es donde la gerencia debe asegurar a sus empleados que no perderán sus puestos.

La educación y el entrenamiento deben prepara a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores.

La preparación en técnicas estadísticas sencillas pero poderosas será necesaria en todos los niveles.

3.9.14 PUNTO CATORCE: TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN

Todos lo empleados de Kargoclok Trade Service S.A., incluyendo la gerencia, deben tener una idea precisa de como mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

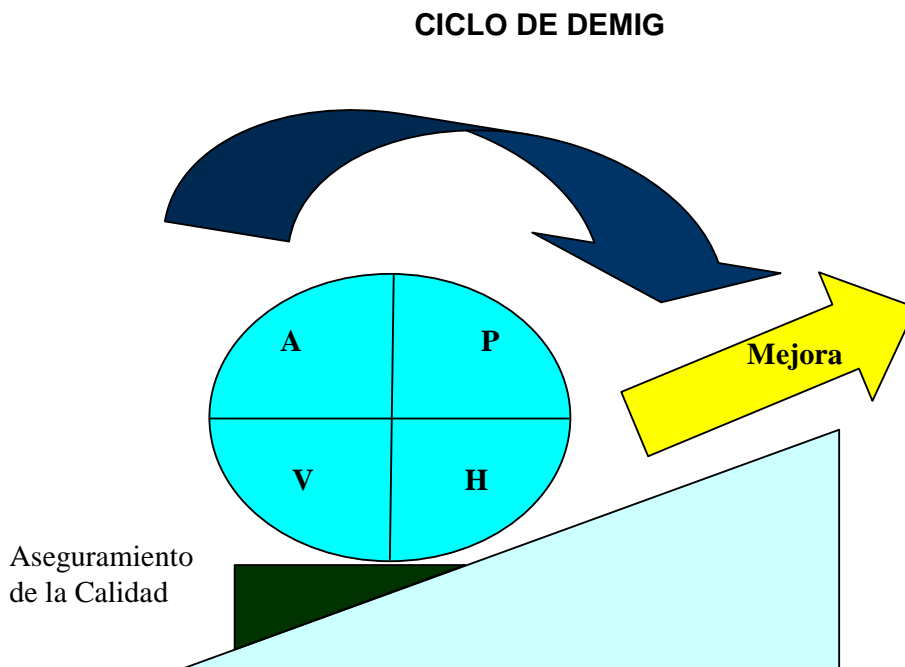


Figura 3.22: Ciclo de Deming
Fuente: Senlle Andrés, Iso 9000-2000, Calidad en los Servicios, Ediciones Gestión, Barcelona, 2001.

Paso 1: El primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.

Paso 2: Efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: Observe los efectos.

Paso 4: ¿Que aprendimos? Actuar basándome en los resultados

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

- 1.- Los miembros de la gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., han de luchar por lograr que cada uno de los trece puntos anteriores sean entendidos y aplicados correctamente.
- 2.- Los miembros de la gerencia deben reconocer los errores del desempeño pasado y deben tener coraje para cambiar. Debe existir un ardiente deseo de transformar su estilo de gerencia.
- 3.- Mediante seminarios y otros medios, la alta gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., debe explicarle a una masa crítica²⁷ de la compañía, porque es necesario el cambio y que en el cambio participaran todos. Un número adecuado de personas de la empresa deben entender los catorce puntos. De no ser así la gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., estaría perdida.
- 4.- Toda actividad es un proceso y puede ser mejorado. Para trabajar en el ciclo Shewhart, todos deben pertenecer a un equipo, con objeto de tratar uno o más asuntos específicos. El uso del ciclo Shewhart conducirá a una mejora de métodos y procesos para la empresa Kargoclok Trade Service S.A.

²⁷ Según Deming, “masa crítica” es la cantidad mínima de una sustancia que pueda sufrir una fusión nuclear para que una reacción en cadena pueda establecer espontáneamente y mantenerse.

Walton, Mary, Cómo administrar con el método Deming. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1988

4.10 APLICACIÓN DEL MÉTODO GERENCIAL DEMING

Por medio de este proyecto la gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., ha tomado la decisión de realizar los siguientes cambios basándose en el método gerencial de Deming.

Se resolvió la adquisición del software aduanero, se lo presentará a continuación haciendo una descripción del mismo y a su vez en la contratación de cursos de calidad tanto para la gerencia como para los empleados.

3.10.11 CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE ADUANERO EURIMPORT

EurImport es un programa de gestión para Empresas cuya actividad principal es la Importación vía marítima, aérea o terrestre, permitiéndole controlar las mercancías desde su origen. Reúne las mismas las siguientes características, además de permitir pedidos Importación, controlar mercancías en tránsito, cartas de crédito, partidas estadísticas, órdenes de transporte, etc.

Como características del software aduanero tenemos las siguientes:

- **Rápida implantación**

Programación orientada a objetos, con una interfase muy intuitiva de fácil manejo y de muy corto tiempo de aprendizaje, especialmente diseñado para que no sólo pueda manejarse con el ratón, si no que también resulte cómodo mediante el teclado.

- **Divisas**

Gestión completa de múltiples divisas, incluido el tratamiento del Euro.

- **Multiusuario**

Posibilidad de trabajar en red sin límite de usuarios.

- **Control de Accesos**

Completísima gestión de accesos por usuario independientemente del sistema operativo de la red. Permite definir a que partes del programa pueden acceder los usuarios y con que derechos de trabajo.

- **Exportación de Datos**

Toda la información puede ser impresa o exportada hacia otras aplicaciones de bases de datos, procesadores de texto, hojas de cálculo, en formato Access, ODBC, Excel, 123, Word, ASCII, etc.

- **Modular**

Compuesto por diferentes módulos perfectamente integrados entre sí, permitiendo que los datos introducidos en un módulo sean válidos para toda la aplicación sin necesidad de introducirlos de nuevo.

- **Ayuda en línea**

Completo sistema de ayuda al usuario desde cualquier punto del programa donde experimente dificultades o dudas, mediante un simple clic del ratón sobre el botón Ayuda presente en todas las ventanas de la aplicación.

A continuación y a fin de esclarecer el funcionamiento de dicho programa, detallaremos los beneficios que presenta EurImport para Kargoclok Trade Service S.A.

4.10.12 BENEFICIOS DE EURIMPORT

Aquí se presenta algunos de los múltiples beneficios del programa que se considera de mayor importancia para Kargoclok Trade Service S.A., para la mejora de sus procesos.

4.10.12.1 Ficheros Clientes

Los ficheros para clientes permiten almacenar información de los mismos facilitando las distintas operaciones a desarrollar interiormente en Kargoclok Trade Service S.A.

Dentro de los cuales tenemos:

- **EMPRESAS**

Permite definir múltiples Empresas con las que trabajar simultáneamente, hasta un total de 999 Empresas.

- **USUARIOS**

Igualmente el programa posibilita el trabajo en red sin límite de usuarios. Desde este fichero, asigna un código a cada Usuario, un Nombre de acceso y una Contraseña que permitirá delimitar las zonas del programa a las que está autorizado a acceder.

- **CLIENTES**

Datos fiscales, distinguiendo entre Razón Social y Nombre Comercial. Permite múltiples direcciones; fiscal, envío, etc.; e-mail, página web, personas de contacto, cargo, actividad de negocio, agente comercial, forma de pago, Grupo/Subgrupo de cliente, tarifa a aplicar (hasta 99) y descuentos, régimen especial de IVA, número de copias que desea del documento, etc.

The screenshot shows a software window titled 'Clientes - INGENIERIA, CONSULTORIA Y SOFT S.L.' with a menu bar containing 'Seleccionar', 'Utilidades', and 'Ayuda'. Below the menu bar is a toolbar with icons for a folder, a person, a document, a question mark, and a door. The main area is divided into four tabs: 'Datos Fiscales', 'Datos Complementarios', 'Direcciones', and 'Contactos'. The 'Datos Fiscales' tab is active, displaying a form with the following fields:

Cód. Cliente	DNI / NIF		
430 000001	A-123456789		
Razón Social	Nombre Comercial		
EMPRESA 1	MARCA EMPRESA		
Dirección Fiscal	Código País	Prefijo Internac.	Indicat. País
P.I.VALENCIA 2000 CTRA.N-III,KM.334	011	ESPAÑA	
Código Provincia	Código Postal	Población	
46	VALENCIA	46930 QUART DE POBLET	
Teléfono	Extensión	Móvil	Fax
961234567			961234567
E-mail			
santatecla@santatecla.es			
Web	Actividad	Cuenta Contable	Domiciliación Pago
www.santatecla.es	CALZADO	430000001	

The status bar at the bottom right shows the date '26/01/99' and the time '20:04:05'.

Figura 3.23: Fichero de Clientes
Fuente: Demo Eurlimport

4.10.12.2 Ficheros Artículos

El fichero de artículos permite definir todas las propiedades de los productos. En él se pueden definir características como:

- Código hasta 15 caracteres.
- Código de barras.
- 4 referencias adicionales (color, talla, etc.).
- Tipo de IVA a aplicar.
- Referencia del Proveedor.

Kargolclok Trade Service S.A., no tendrá problemas si tiene un elevado número de Proveedores, dado que el programa admite un número ilimitado de los mismos.

- Stock actual, por recibir, por servir, disponible real, artículos agotados, por unidades y por Bultos/Cajas.
- Tarifas de Venta.
- Tarifas de Descuentos.
- Tipo de Stock – venta por Bultos/Cajas o unidades.
- Agrupación por Marca – Familia – Subfamilia.
- Precio Compra.
- Múltiples almacenes que permiten controlar ubicaciones, mercancía prestada, en pruebas, etc.
- Imagen.

Se puede visualizar la imagen del producto.

Artículos - INGENIERIA, CONSULTORIA Y SOFT S.L. _ 6 X

Seleccionar Ayuda

Principal Proveedor / Almacén Imagen / Observaciones

Código: 9510-1 Fecha Alta: 25/9/98 Descripción: CALIFORNIANA PIEL MARRN/MARRN 39-46 Talla: 39-46 Serie: CABALLERO

Color: MARRON/MARRON Referencia 4: Código Marca: 20 NICOBOCO CALIF. Tipo Stock: 2 2 - Precio por Unidades

Código Familia: 42 VERANO 99 Código Subfamilia: 20 NICOBOCO CALIFORNIANA Factor Conversión: 14

Código: 16 IVA 16% Código Unidad de Medida: PA PARES. Código Barras: 8421780951016 Requiere Licencia

Código Táríc: 6403991190 SANDALIA CUERO CON TIRAS

Cód. Tarifa Venta	Precio
1	2.595,00
5	2.075,00

Código Tarifa
10
25
30

16/2/99 12:42:22

Artículos - INGENIERIA, CONSULTORIA Y SOFT S.L. _ 6 X

Seleccionar Ayuda

Principal Proveedor / Almacén Imagen / Observaciones

9510-1.jpg

Imagen



9510-1 CALIFORNIANA PIEL MARRN/MARRN 39-46

Observaciones

ZAPATILLA CALIFORNIANA EN PIEL MARRÓN CON SUELA DE EVA, LOGOTIPO EN TRINCHA.

Código de Barras



Código: 8421780984038

Código: 8421780984038

EAN-13

Seleccione un estilo de Código de Barras.

16/2/99 12:51:15

Figura 3.24: Fichero de Artículos
Fuente: Demo Eurlmport

4.10.12.3 Pedidos a Proveedores

Numeración automática de pedidos modificable por el usuario, búsqueda de artículos por código y descripción. Control de fecha de pedido y fecha entrega, llevando un riguroso seguimiento de las fechas previstas de recepción de pedidos de cada proveedor. Permite trabajar con distintas divisas y multialmacenes, permitiendo controlar las diferentes entradas de mercancía en distintos destinos de recepción. Información sobre la mercancía servida y la que está pendiente de recibir por Cajas/Bultos y por Unidades. Cálculo automático de bases imponibles, IVA, recargos y total.

Al confirmar los pedidos actualizará el stock de cada artículo y disminuirá o anulará las unidades pendientes de recibir.

Permite realizar pedidos por Cajas/Bultos o por Unidades

Pedidos a Proveedores Extranjeros - EUROHISPANA DE INVERSIONES, S.A.

Seleccionar Utilidades Ayuda

Código Artículo Descripción Artículo Pedido Bultos Unidades Coste U. Divisa Kg Bruto Total

Kg Neto Total Cub. Unitario Código Almacén Nº Contenedor Código Contenedor

Identidad Contenedor Precinto Origen

Cód. Artículo	Descripción Artículo	Bultos	Unidades	Coste U.	Coste Total	Cubicaje U.	Cubicaje Total	Kg. Bruto U.
9920-1	CALIF.SAN DIEGO	200	4800	2,900	13.920,000	0,00000	0,00000	0,000
9920-2	CALIF.SAN DIEGO	100	2400	2,800	6.720,000	0,00000	0,00000	0,000
9921-1	BIO HEBILLAS NEGRO.MARRON	70	1680	2,100	3.528,000	0,00000	0,00000	0,000
9922-3	ZUECO PESPUNTE MADERA	65	2340	2,650	6.201,000	0,00000	0,00000	0,000
9924-3	ZUECO EVA MADERA	1	36	1,950	70,200	0,00000	0,00000	0,000

Bultos	Unidades	Coste T. Divisa	Kgs. Brutos	Kgs. Netos	Cubicaje Total	Flete
436	11.256	30.439,20	0,000	0,000	0,000	2.200,000

Para cambiar el orden de los datos haga click en el botón derecho del ratón

18/2/99 13:05:40

4.10.12.4 Cobros y Pagos

El programa permite conocer en todo momento la situación de la cartera de Cobros y Pagos generada automáticamente a partir del proceso de facturación al permitirle definir la forma de pago en las propiedades de los clientes / proveedores, evitando así tener que introducirlo manualmente en cada factura. El programa le proporciona información de su cartera de Cobros y Pagos, por Banco, Cliente, Proveedor, Importe, Vencimiento, Tipo de Cobro / Pago.

The screenshot shows the 'Remesar - INGENIERIA, CONSULTORIA Y SOFT S.L.' application window. It features a menu bar with 'Seleccionar' and 'Ayuda'. Below the menu is a toolbar with icons for search, help, print, and other functions. The main interface includes a filter section with radio buttons for 'Número', 'Vencimiento', and 'Importe', and input fields for 'Desde' (000000000) and 'Hasta' (999999999). There are also fields for 'Código Banco' and 'Remesado'. The central part of the window is a table with the following columns: Cód. Cliente, Razón Social, Vencimiento, Importe, Remesar, Banco, Remesa, Número, Entidad, Oficina, D.C., and Cuenta. The table contains 20 rows of data. At the bottom, a summary bar shows 'Remesado 0 + Pendiente 6,977,717 = Total 6,977,717'. The status bar at the very bottom indicates the date '15/03/99' and time '14:36:43'.

Cód. Cliente	Razón Social	Vencimiento	Importe	Remesar	Banco	Remesa	Número	Entidad	Oficina	D.C.	Cuenta
430211740	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	19/08/98	16,200	<input type="checkbox"/>			982043/01				
430060020	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	15/04/99	425,000	<input type="checkbox"/>			990100/02				
430060020	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	15/05/99	2,000,000	<input type="checkbox"/>			990100/12				
430060020	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	15/05/99	771,353	<input type="checkbox"/>			990100/13				
430060020	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	15/05/99	712,598	<input type="checkbox"/>			990100/14				
430060020	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	30/05/99	2,000,000	<input type="checkbox"/>			990100/17				
430060020	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	30/05/99	112,810	<input type="checkbox"/>			990100/18				
430210057	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/05/99	15,422	<input type="checkbox"/>			990113/01				
430210467	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/04/99	106,814	<input type="checkbox"/>			990124/01				
430212174	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/05/99	15,422	<input type="checkbox"/>			990221/01				
430050138	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	7/06/99	29,808	<input type="checkbox"/>			990254/01				
430210590	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/04/99	65,790	<input type="checkbox"/>			990276/01				
430210749	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/04/99	78,278	<input type="checkbox"/>			990284/01				
430210819	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/05/99	10,816	<input type="checkbox"/>			990285/01				
430210819	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	7/06/99	10,816	<input type="checkbox"/>			990285/02				
430210926	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/04/99	94,127	<input type="checkbox"/>			990289/01				
430211226	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/04/99	78,204	<input type="checkbox"/>			990300/01				
430211591	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	8/04/99	21,930	<input type="checkbox"/>			990315/01				

Remesado 0 + Pendiente 6,977,717 = Total 6,977,717

15/03/99 14:36:43

Figura 3.26: Cobros y Pagos
Fuente: Demo EurlImport

El módulo de Cobros / Pagos posee una amplia colección de informes con los que Kargoclok Trade Service S.A., tiene gran cantidad de listados con todo tipo de rangos, ordenaciones y restricciones para satisfacer las necesidades particulares de cada empresa.

Eurlimport posee el programa de contabilidad que hace posible el traspaso automático de los asientos contables, cobros y pagos emitidos, según sea cada tipo de remesa.

4.10.12.5 Pedidos de clientes

Elaboración pedidos de clientes a través del programa Kargoclok Trade Service S.A. mantiene una estrecha relación con el archivo de clientes, proponiendo por defecto sus condiciones de pago, su línea de descuentos, etc., pudiendo ser modificadas en el momento de su realización. El programa contempla distintos tipos de descuentos: descuento en línea, sobre importes, pronto pago y comercial. También contempla la generación de pedidos por Bultos/Cajas o por unidades

Figura 3.27: Pedidos clientes
Fuente: Demo Eurlimport

Se ha presentado la información básica del programa que Kargoclok Trade Service S.A., ha decidido adquirir, con el fin de empezar su camino hacia la calidad y mejora de sus procesos, dicho programa generará un cambio positivo

dentro de la empresa, pero la gerencia debe estar consiente que el cambio es continuo y se necesita de otras herramientas para alcanzar el éxito deseado, como la capacitación que también es parte fundamental de la metodología de Deming que se abarcará a continuación.

4.10.13 CAPACITACIÓN

Para este curso Kargoclok Trade Service S.A., ha decidido contactarse con la empresa de Centros de desarrollos gerenciales, ya que cuenta con cursos para importación, sistemas de calidad, herramientas de calidad, métodos de mejora continua, que permite que la empresa entre en un cambio, no solo tecnológico sino de concepción de la calidad. Este cambio permitirá avanzar en notables mejoras a nivel de capacitación y motivación del personal, para que se cumpla con la mejora del proceso de importación de la empresa que se los detalla a continuación:

4.10.13.1 Capacitación y entrenamiento

Nuestro objetivo es ayudar a Kargolcok Trade Service S.A., a manejar el cambio, a través de entrenamiento, cursos y seminarios, así como poner en manos de los ejecutivos de la empresa ideas de inmediata aplicación a través de publicaciones especializadas o servicios de contacto directo.

Luego de la capacitación correspondiente, se trabajará en un plan de trabajo establecido por los propios participantes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Realización de talleres de creatividad en cualquiera de las áreas de la empresa, para encontrar solución a problemas complejos utilizando herramientas creativas.

Entre los cursos que se impartirá en el área de calidad para la empresa Kargoclok Trade Service S.A., se cuenta con los siguientes:

3.10.13.1.1 *Calidad Total*

- Administración por calidad total.
- Funcionamiento de comités de calidad.
- Herramientas estadísticas básicas.
- Control estadístico de procesos.
- Metodología para la mejora continua.
- Mapeo y rediseño de procesos.
- Diseño de sistemas de calidad.
- Balance Scorecard.

3.10.13.1.2 *La Norma ISO 9001:2000*

- Identificación los requisitos de la norma y mejora continua establecidos en la Norma ISO 9001:2000.
- Definición de la Política de Calidad.
- Definición de lo Objetivos de Calidad.
- Determinación del Mapa de Procesos.
- Definición de Indicadores de Procesos.
- Determinación de los procedimientos y registros obligatorios exigidos por la Norma ISO 9001:2000.

3.10.13.1.3 *Conferencias de liderazgo*

- Liderazgo, la fuerza interior
- La toma de decisiones
- La Administración por Procesos
- Planteamiento Estratégico
- Motivando al personal
- Generando confianza al personal.
- Calidad, La esencia del Éxito.
- Los Riesgos de un Sistema de Calidad sin Cultura de Calidad.

La capacitación de los cursos de calidad tiene dos direcciones que se aplicarán dentro de Kragoclok Trade Service S.A. Dirigido a los gerentes de la empresa Líderes de Proyecto, Gerentes de las diferentes áreas, y al personal de la empresa en forma de seminarios dentro de la misma.

Esto permite que se logre la concienciación desde los dos aspectos Gerencia- Personal, a fin que el que se logre la motivación y adquisición de nuevos conocimientos que serán llevados a la práctica por parte de ambas partes.

También se ha tomado en consideración el área de importaciones de la empresa Kargoclok Trade Service S.A. y la gerencia de la misma ha decidido optar por el curso de importaciones y que se lo detalla a continuación:

4.10.13.1.4 Importación a consumo

3.10.13.1.10 Estudio del arancel y Arian

- Convenios Internacionales.
- Normas y Requisitos de Origen.
- Asociación Latinoamericano de Integración
- Arancel Regional Andino -ARIAN -
- Tratos preferenciales arancelarios
- Comunidad Andina, Chile, Brasil, México

3.10.13.1.6 Impuestos y normas legales vigentes

- Tributos y Tasas.
- Normas legales vigentes y Registro Sanitario
- Autorizaciones y disposiciones vigentes del MAG
- Licencias y permisos.
- Embalaje de madera.

3.10.13.1.7 Verificadora

- Normas Vigentes.

3.10.13.1.8 Seguros

- Tipos de Pólizas de Seguro.
- Requisitos a cumplir, Costos y Coberturas.

3.10.13.1.9 Trámites en la aduana

- Documento Único de Importación.
- Declaración Aduanera Única.
- Procedimientos del Valor en Aduana.
- Reclamos en materia del valor.

El curso está dirigido al personal de Kargoclok Trade Service S.A., de los departamentos de importaciones y exportaciones, agentes afianzados de aduanas, personal de aduanas y recintos aduaneros y toda persona que tenga relación directa o indirecta con trámites de comercio exterior.

Como punto final, se debe tener en cuenta que tanto la aplicación del programa aduanero y los cursos de capacitación cumplen con la metodología gerencial de Deming y que a su vez se puede analizar el cumplimiento de cada uno de los puntos de Deming. A través de los mismo, se ha logrado la puesta en marcha del proyecto dentro de la empresa Kargoclok Trade Service S.A., y así se demuestra que el Sistema de Gestión de Calidad, basándonos en el Método Gerencial de Deming funciona, ya que todo lo anteriormente detallado cumple estrictamente con el método que se tomo de base, y para observar de mejor manera se presenta la siguiente tabla del cumplimiento de los puntos del método gerencial de Deming.

Punto Deming	Aplicación de Filosofía	Herramientas
Punto Uno: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.	Kargoclok Trade Service S.A. debe permanecer en el negocio y ser competitiva, mas que hacer dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Software Aduanero • Capacitación del personal • Cambios tecnológicos
Punto dos: Adoptar la nueva filosofía	La nueva filosofía permite a Kargoclok Trade Service S.A., eliminar errores y trabajar con calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación al empleado para lograr la eficiencia en su trabajo
Punto Tres: No Depender Más De La Inspección Masiva	Kargoclok debe entender que la calidad no proviene de la inspección sino del mejorar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de los procesos por parte de los empleados • Calidad en la fuente
Punto Cuatro: Acabar con la práctica de adjuntar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.	Kargoclok no debe proporcionar productos baratos y de baja calidad, cuando los compradores buscan el producto de mejor calidad y duración	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Calidad • Crear relaciones sólidas y duraderas con los proveedores de productos y servicios más óptimos.
Punto Cinco: Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios	Kargoclok esta obligada a buscar siempre a mejorar la calidad, no apagar incendios	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas estadísticas • Mejoramiento Continuo • Capacitación
Punto Seis: Instituir la capacitación en el trabajo	Kargoclok tiene que entender que los empleados no hacen bien su trabajo porque nadie les ha dicho como hacerlo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Entrenamiento permanente
Punto Siete: Instituir el liderazgo	El trabajo del gerente de no es decir a la gente que hacer o presionarla para que haga su trabajo, consiste en ayudar al personal a realizar un mejor trabajo mediante métodos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los empleados • Generar líderes • Aceptar sugerencias de los empelados

Punto Ocho: Desterrar el temor	Kargoclok debe generar confianza y seguridad entre sus empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Crear confianza ganar-ganar
Punto Nueve: Derribar las barrera que hay entre las áreas de staff	Kargoclok debe generar un trabajo en equipo para lograr la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Generar sinergia • Generar compromiso
Punto Diez: eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral	Kargoclok deben buscar que ellos mismos formulen los métodos para alcanzar las metas numéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos • Participación de todos los miembros de la organización
Punto Once: Eliminar cuotas numéricas	No fijar estándares de trabajo por lo alto	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad es lo primero • Fijar estándares de calidad • Definir límites de trabajo
Punto Doce: Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien el trabajo.	Kargoclok no debe generar disputas internas, midiendo adecuadamente el logro profesional	<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisiones no solo es de la dirección • Retroalimentación • Capacitación • Motivación
Punto Trece: Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento	Kargoclok debe generar un programa agresiva de capacitación en los nuevos métodos implementados	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer hincapié el la capacitación del personal • Participación del personal en las áreas de desarrollo
Punto Catorce: Tomar medidas para lograr la transformación	Kargoclok requiere de un plan de acción y compromiso en la misión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del ciclo de Deming PHVA

Tabla 3.2: Cumplimiento del Método Deming

Algo fundamental que la empresa debe tener en consideración, es que la capacitación será permanente y es necesario citar que para que el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de Importación, la Gerencia de Kargoclok Trade Service S.A., ha toma las decisiones

adecuadas y generado un cambio de mentalidad de sus involucrados, avanzando hacia el éxito a través de la calidad y la mejora continua.

Este proyecto guía fundamental y parte de lo que Kargolclok Trade Service S.A., puede mejorar dentro de su empresa, posteriormente la empresa tiene que pensar en la utilización de distintas herramientas y métodos de calidad para avanzar en la mejora continua de la misma y llegar a una certificación a través de las normas ISO.

CAPITULO IV

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3 CONCLUSIONES

Al haber culminado el proyecto de investigación, se llega las siguientes conclusiones.

- 1 Con respecto al objetivo general de este proyecto, se pudo implementar un Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de importación basándonos en el método Deming y a su vez tocando aspectos claves de la empresa Kargoclock Trade Service S.A., a fin de brindar servicios debidamente respaldados, dirigidos a la satisfacción de los involucrados. De conformidad con lo anterior queda demostrado que la ejecución del SGC en los procesos de importación de la empresa KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A. permite sentar bases sólidas para seguir un proceso de mejora continua, que a su vez beneficiará su posicionamiento en el mercado; quedando demostrada la primera y tercera hipótesis del presente estudio.
- 2 De acuerdo al análisis de las encuestas, se determinó que la empresa Kargoclock Trade Service S.A., deberá integrar nuevas tecnologías en los distintos procesos, lo cual facilitará y agilizará los mismos.
- 3 La empresa Kargoclock Trade Service S.A., después del análisis refleja un notorio interés por mejorar la calidad y adoptarla como una filosofía de trabajo, aún cuando exista por parte de algunos empleados resistencia al cambio, por la falta de capacitación y compromiso. Por esta razón la gerencia debe comprender cuales son los beneficios de trabajar con calidad, para lograr un compromiso y alcanzar metas comunes. Por lo que se concluye que a través de un SGC se obtendrá mayores beneficios, tanto en la satisfacción de los clientes como en la productividad de la empresa, así queda demostrada la segunda hipótesis del proyecto de investigación.

- 4 En el desarrollo de los procesos de importación se examinó que la empresa KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A., no tenía procesos sistematizados y organizados por lo que sus tiempos de respuesta eran demorados, así con este proyecto se mejoran los procesos de importación, obteniendo tiempos de respuesta más cortos, queda demostrada la cuarta hipótesis.
- 5 En base a este estudio y los resultados obtenidos por las encuestas, se tiene un diagnóstico de la empresa Kargoclock Trade Service S.A., en el cual se detectaron anomalías como fueron mal liderazgo, insatisfacción del personal, poco interés en las necesidades del cliente.
- 6 Los resultados de la investigación nos indican que el personal no cuenta con la capacitación necesaria. La misma que permitirá elevar el nivel del personal con un aprendizaje continuo y motivación para lograr mejor desempeño en sus actividades.
- 7 Como conclusión final, se puede recalcar que este estudio permitirá evitar la resistencia al cambio por parte de los altos directivos, así como del personal de Kargoclok Trade Service S.A., lo cual permitirá aprovechar las ventajas del Sistema de Calidad para hacer crecer la empresa

4.2 RECOMENDACIONES

- 1 La empresa necesita mejoras y a través de este proyecto surge la posibilidad de certificación ISO 9001:2000, para que a su vez la empresa sea reconocida, no solo por la certificación, sino por ser una empresa que trabaja con calidad, con procesos adecuadas, con personal altamente calificado, y con un liderazgo en busca de satisfacer las necesidades de sus involucrados.

- 2 Se recomienda que la empresa Kargoclok Trade Service S.A., fortalezca el trabajo en equipo y que las jefaturas deleguen funciones de trabajo adecuadas.
- 3 La empresa Kargoclok Trade Service S.A., tiene que ejecutar un programa agresivo de capacitación y concienciación del personal de la empresa, ya que de ello dependerá el excelente desempeño de las funciones que desarrollen dentro de la empresa, esto motivará al personal dando paso así al compromiso por parte de ellos.
- 4 Se sugiere que la gerencia acepte o capte ideas de sus trabajadores, ya que ellos son quienes conocen de las falencias y necesidades de la empresa.
- 5 Se aconseja que Kargoclok Trade Service S.A., programe alternativas para medir la satisfacción de sus involucrados, como son las encuestas vía mail. Así se podrá determinar el nivel de aceptación de sus clientes. Es importante realizar comparaciones de un período a otro, referente a cómo está la aceptación de los clientes, el tiempo de entrega, quejas y sugerencias, la calidad del servicio y el almacenamiento de esta información para ser analizarla posteriormente.
- 6 Para el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, es fundamental que en KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A., realice el seguimiento y revisión de la política de calidad. Por otro lado, los altos directivos de KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A., deberán generar una buena comunicación y compromiso dentro de sus colaboradores, ya que ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.
- 7 Según las encuestas y con el fin de optimizar tiempo, recursos y eliminar actividades que no agreguen valor, se recomienda adquirir un programa aduanero, el cual mejorará los procesos dentro de la empresa, brindando un servicio a sus clientes con tecnología de punta.

- 8 Dentro de KARGOCLOK TRADE SERVICE S.A., no se tiene establecido un seguimiento adecuado del personal. Por lo tanto se establece que la empresa deberá mejorar dichos aspectos, en cuanto a sus involucrados ya que necesitan mayor atención a sus necesidades e inquietudes para lograr una mayor satisfacción y generar un trabajo en equipo.

- 9 Para finalizar es importante señalar que Kargoclok Trade Service S.A., es una empresa todavía sana, con defectos como todas, pero que se pueden corregir y este trabajo intenta dar una solución, siempre en busca de la excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

- **Aguayo, Rafael** , El Método Deming, Javier Vergara Editor S.A. , Buenos Aires, Argentina 1993.
- **Arturo Inda Cunningham**, El mapa, Edición Nogolar Campestre, México 2000.
- **Canela López-José Luis**, La Gestión Por Calidad Total En La Empresa Moderna, Ed. (Ra-ma) ,2005.
- **Cuatrecasas, Luis**, Gestión integral de la calidad: implantación, control y verificación. Ediciones Gestión. Barcelona, España, 2001.
- **Harrington, J.** Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. México.1993.
- **Hernández, R. S., Fernández, C.C., Baptista**, Metodología de la Investigación, 3ra Edición, México, Mc Graw Hill, 2003
- **Ivancevich, John M**, Calidad y Competitividad Ed. Gestión. Madrid, España.2001.
- **James Paul**, Gestión de la Calidad Total - Texto introductorio, Cuarta Edición Ed. Prentice Hall. México, 2002.
- **Koontz Harold**, "Administración", 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003
- **Lloréns Montes, Francisco Javier; María del Mar Fuentes Fuentes**, Calidad Total, (Ed. Pirámide).2002.
- **Luchi Roberto**, Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la Gestión, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001
- **Lloréns Montes, Francisco Javier**, Gestión de La Calidad Empresarial, (Ed. Pirámide).2003.
- **Mariño Navarrete, Hernando**, Gerencia de procesos, Tercera Edición, Ed. Alfaomega. Bogotá, Colombia, 2000.
- **Mejía Braulio, Gerencia de Procesos**, Tercera edición, Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia,2000

- **Roure, J**, La gestión por Procesos. Segunda Edición. Ed. Folio. España, 1997.
- **Senlle Andrés**, Iso 9000-2000, Calidad en los Servicios, Ediciones Gestión, Barcelona, 2001.
- **Serna Gómez, Humberto**, Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Editorial Legis, S.A., (1992).
- **Walton, Mary**, Cómo administrar con el método Deming. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1988.

Sitios Web:

http://aseg_calidad.en.eresmas.com/calidad/index_archivos/frame.htm

<http://www.proamazonia.gob.pe/bpa/Deming.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/teorcali/teorcali.shtml>

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050824175503-TQM.html>

www.gestiopolis.com

ANEXO 1

**Formato de Encuestas a Clientes de Kargoclok
Trade Service S.A.**

FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTES DE KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.

Estimado cliente:

Necesitamos conocer su opinión. Su tiempo en contestar este breve cuestionario puede ayudarnos a mejorar los servicios que le prestamos.

Los datos serán tratados por nuestra parte confidencialmente. No obstante, si lo desea, puede indicar el nombre de su empresa.

Muchas gracias por su colaboración.

Nombre de la Empresa: AGROANDEX CIA. LTDA

Para responder a nuestras inquietudes marque con una X.

1. ¿Estás satisfecho con el servicio que ofrece la empresa KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.?

SI NO

2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido cliente nuestro?

Menos de un año	
Un año	
Dos años	
Tres años	
Cuatro años	
Cinco años o más	

3. ¿Cuál de estos puntos es de más valor para usted?

Atención al cliente	
Fiabilidad	
Buenos Precios	
Innovación	
Calidad	

4. ¿Cuál es su valoración general de nuestros servicios?

Muy Mala	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

5. ¿Recomendaría usted nuestros servicios a personas de su confianza?

SI NO

6. ¿Considera que Kargoclock Trade Service S.A., responde efectivamente a sus necesidades?

SI NO

7. ¿En cuál de los siguientes aspectos considera que Kargoclock Trade Service S. A. está fallando?

Precios	<input type="checkbox"/>
Tiempos de entrega	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Solución de problemas	<input type="checkbox"/>

Gracias por su atención

ANEXO 2

**Formato de Encuestas a Trabajadores de Kargoclok
Trade Service S.A.**

FORMATO DE ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.

Estimados clientes:

Necesitamos conocer su opinión. Su tiempo en contestar a este breve cuestionario puede ayudarnos a mejorar los servicios que prestamos.

Los datos serán tratados por nuestra parte confidencialmente. No obstante, si lo desea, puede indicar el nombre.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Considera que existe demora en los procesos de importación?

SI

NO

2. ¿De los siguientes puntos cuál considera que demoran más los procesos?

Falta de un software aduanero

Falta de capacitación

Falta de liderazgo

Registro inadecuado de la información

3. ¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?

SI

NO

4. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

SI

NO

5. ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?

SI

NO

ANEXO 3

Documentos de Importación:

- Nota de pedido
- DUI (Documento Único de Importación)
- Póliza de Seguro
- Solicitud de inspección de la verificadora
- Certificado de inspección
- Documento de embarque
- BL , factura de llegada