

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

“MODELO DE GESTION DE CALIDAD
CASO: AGENCIAS DESPACHANTES DE ADUANA”

POSTULANTE: ***ARIEL ROLANDO GUTIERREZ QUIROZ***

LA PAZ-BOLIVIA

Índice General

CAPITULO I	4
1. TEMA.....	4
1.1. INTRODUCCION.....	4
1.2. JUSTIFICACION DEL TEMA.....	6
1.2.1. Justificación teórica.....	7
1.2.2. Justificación Metodológica	8
1.2.3. Justificación Práctica	8
1.2.4. Justificación Social.....	9
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.4. HIPOTESIS.....	10
1.4.1. Variable Independiente	10
1.4.2. Variable Dependiente	10
1.4.3. Variable Moderante.....	10
1.5. OBJETIVOS.....	10
1.5.1. Objetivo General	11
1.5.2. Objetivos específicos.....	11
1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	11
1.7. METODO DE INVESTIGACION.....	11
CAPITULO II	12
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. SISTEMAS DE GESTIÓN.....	12
2.2. CALIDAD TOTAL.....	15
2.3. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	18
2.3.1. Conceptos y Normas de Calidad	18
2.3.2. Planificación del Sistema de Calidad.....	21
2.3.3. Documentación del Sistema de Calidad.....	22
2.3.4. Organización de los Recursos Humanos	24
2.3.5. Gestión de Proveedores.....	24
2.3.6. Equipos y Materiales.....	25

2.3.7.	Gestión de Procesos.....	25
2.3.8.	Gestión de no Conformidad.....	26
2.3.9.	Costo de Calidad	27
2.4.	SATISFACCION DEL CLIENTE	28
2.5.	NORMAS ISO	29
2.6.	NORMAS DE ISO 9001:2008.....	31
2.7.	PRINCIPIOS DE LA GESTION DE CALIDAD	33
2.8.	CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE ESTUDIO	35
2.8.1.	Normativa vigente relacionada al sector de estudio.....	37
2.8.2.	Descripción de las organizaciones estudiadas	39
CAPITULO III		40
3.	METODO DE INVESTIGACION.....	40
3.1.	TIPO DE INVESTIGACION	40
3.2.	TECNICAS.....	40
3.3.	DISEÑO MUESTRAL	41
3.3.1.	Unidad de Investigación.....	41
3.3.2.	Universo	41
3.3.3.	Determinación del tamaño de la muestra	41
3.4.	MEDIOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	42
3.5.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	43
CAPITULO IV		46
4.	MARCO PRÁCTICO.....	46
4.1.	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	46
4.2.	RESPONSABILIDAD Y DIRECCIÓN	50
4.3.	GESTION DE RECURSOS.....	56
4.4.	DOCIMA O PRUEBA DE HIPOTESIS	72
4.5.	CONCLUSIONES	73
CAPITULO V		76
5.	PROPUESTA.....	76
5.1.	INTRODUCCION.....	76
5.2.	FORMULACION DEL MODELO	77
5.3.	DISEÑO DEL MODELO	80
5.3.1.	Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.....	81

5.3.2.	Enfoque del Sistema de Gestión de Calidad	84
5.3.3.	El Aseguramiento de Calidad	84
5.3.4.	Objetivos del Aseguramiento de Calidad	84
5.3.5.	Principios de Gestión de la Calidad	85
5.3.6.	Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad	90
5.3.7.	Gestión de la Documentación.....	92
5.3.8.	Procedimientos Documentados del Sistema de la Calidad.....	101
5.3.9.	Instrucciones de Trabajo.....	102
5.3.10.	Procesos Claves o Medulares.....	103
5.3.11.	Características de los Procesos Claves o Medulares.....	103
5.3.12.	Calidad de Servicios.....	104
5.3.13.	Servicios al Cliente	104
6.	B I B L I O G R A F I A.....	107
7.	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO I

1. TEMA

MODELO DE GESTION DE CALIDAD

CASO: AGENCIAS DESPACHANTES DE ADUANA

1.1. INTRODUCCION

Se concibe a un sistema de gestión de calidad como una estructura operacional de trabajo, documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, y la información de la organización de manera práctica y coordinada asegurando la satisfacción del cliente a bajos costos.

Hoy en día no se concibe a una organización sin que norme sus procesos bajo un sistema de gestión de calidad, con los cambios y la introducción de la ISO 9001:2008 el enfoque de calidad se centra en los procesos organizacionales, y una conciencia de toda la organización en que obtener una certificación no solo es un sello, sino un compromiso que parte desde la alta dirección y que involucra a todo el personal.

Es así como este sistema comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento del servicio y cumplir los requerimientos de nuestros clientes.

La implementación de un sistema de gestión de calidad garantiza la prevención de posibles problemas en la prestación del servicio, en base a las actividades cotidianas de la organización.

GRAFICO # 1

ESQUEMA DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD



Fuente: <http://www.slideshare.net/chaavaariasramirez/introduccion-alossistemasdegestiondecalidad>

En este entendido el diseño e implementación del sistema de Gestión de Calidad en las Agencias Despachantes de aduana permitirá:

- a) Mejorar en forma continua la satisfacción de sus clientes aumentando la fidelización de los mismos y favoreciendo la sostenibilidad del negocio.
- b) Aumentar la credibilidad de las Agencias mediante el logro de la certificación ISO 9001:2008 emitida por el IRAM.
- c) Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos mediante la sistematización de los mismos y estableciendo acciones de mejora planificadas.

Las Agencias Despachantes de Aduana tienen un rol importantes dentro de la economía boliviana y su importancia se ha ido enfatizando a través del tiempo, asimismo muchas de ellas ya se han certificado en la implementación de un sistema de gestión de calidad, por esta razón es que la presente investigación

estudiará la necesidad y estructura de las mismas para incorporarlas dentro la conceptualización de la calidad.

1.2. JUSTIFICACION DEL TEMA

Nuestro país en los últimos años se ha caracterizado por tener reformas estructurales, muchos sectores de nuestra economía han denotado los cambios, es así como en la gestión 1999 se ejecuta la Reforma del Sector Aduanero Boliviano con la finalidad de otorgar al área las condiciones adecuadas para su eficiente funcionamiento y asegurar su desarrollo sostenible, posibilitando el funcionamiento de mercados competitivos donde se garantice alcanzar la eficiencia económica.

La institución encargada de implementar estos cambios es la Aduana Nacional de Bolivia, misma que está constituida por aduana distritales las que realizan los trámites de despacho, desaduanización de mercancías a través de las Agencias Despachantes de Aduana quienes actúan por cuenta de los importadores y exportadores, asegurando al Estado la correcta recaudación de tributos aduaneros y el cumplimiento de las regulaciones vigentes.

Es así como el rol de las Agencias Despachantes de Aduana se hace cada día más importante no solo por la aplicación de la normativa aduanera, sino por el papel que juegan como auxiliares de la función pública aduanera.

Su rol en la sociedad hacen que trascienda su importancia, la gestión y la calidad del servicio harán que su competitividad en el mercado se vea afectada, es así como en Bolivia de las 58 empresas habilitadas como despachadoras de aduana 11 cuentan con la certificación ISO 9001:2008 otorgada por el Instituto Boliviano de Normalización IBNORCA.

En este entendido la aplicación de un modelo adecuado de gestión de calidad será fundamental garantizar el logro de objetivos organizacionales.

1.2.1. Justificación teórica

Todos los modelos de gestión de calidad están íntimamente relacionados con conceptos como calidad de total entendiendo a esta como la satisfacción del cliente y se aplica en este caso al servicio como a la organización. Teniendo como idea final la satisfacción del cliente, la Calidad Total pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende brindar un servicio de calidad para venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición de Calidad Total: Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La calidad total, puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos.

La aplicación de todo el fundamento de la calidad total se traduce en normativas como la ISO 9001:2008 como el marco apropiado para gestionar eficazmente la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

A toda organización le gustaría mejorar el modo en que opera tanto si supone aumentar su participación en el mercado, reducir los costos, gestionar los riesgos con mayor eficacia como mejorar la satisfacción de los clientes. Un sistema de gestión de la calidad proporciona el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento de cualquier área que se elija.

La Norma ISO 9001:2008 es una norma adecuada para cualquier organización que busque mejorar el modo de funcionamiento y gestión, independientemente del tamaño o sector.

Muy pocas veces se ha estudiado desde el punto de vista científico la necesidad de desarrollar un modelo que basado en una norma internacional garantice el logro de objetivos organizacionales de este tipo de empresas en nuestro país.

Haciendo un análisis a priori sabemos que en un servicio como el que es ofrecido por las empresas despachadoras de aduana es fundamental contar con una certificación que las vuelva más competitivas en el mercado, pero ante todo que su gestión de calidad conlleve a mejoras organizacionales y a una prestación eficiente de su servicio.

1.2.2. Justificación Metodológica

Para alcanzar los objetivos del presente estudio de investigación utilizaremos el método deductivo, partiendo de una hipótesis relacionada al efecto que podría tener un modelo eficiente de gestión de calidad sobre el servicio brindado y el logro de los objetivos organizacionales.

Para esta investigación se utilizarán instrumentos como: entrevistas, tests, bibliografía correspondiente al tema de estudio y artículos de Internet. Lo cual validará los resultados y se podrá dar una respuesta a la problemática planteada.

1.2.3. Justificación Práctica

Este tema de investigación es práctico; en el sentido de que en el análisis de la gestión de calidad como un modelo de gestión empresarial y sus posibles implicancias en el logro de los objetivos en este tipo de instituciones, permitirá además analizar su situación y podrá mejorarla en el sentido de obtener resultados más eficientes.

Un modelo de gestión de calidad malo o desfavorable origina insatisfacción, y por ende baja calidad en el servicio prestado.

1.2.4. Justificación Social

Este trabajo de investigación será beneficioso para el tipo de empresas, ya que las mismas podrán hacer uso de los resultados de esta investigación, desarrollando directrices para una mejor gestión empresarial, para obtener un desempeño que les permita ser competentes en un mercado cada vez más restrictivo.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mayoría de las empresas Agentes Despachantes de Aduana en Bolivia están optando por modelos de gestión de calidad, sin embargo cuál de estos modelos y basados en que normativa son aquellos que les permitirá ser competitivas, es en ese sentido que se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cómo influye un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en una Agencia Despachante de Aduana y en la calidad del servicio que presta la misma?

Existen diferentes enfoques para plantear un modelo de gestión de calidad, sin embargo deberá encontrarse aquel que se ajuste a las necesidades de este tipo de empresas pero sobre todo aquel que se ajuste a la normativa actual y que en su aplicación garantice la consecución de los objetivos organizacionales sin embargo existen una serie de factores que fundamentan la presente investigación y respaldan la interrogante planteada:

- El grado de participación en el mercado con relación al servicio que presta, este tipo de empresas en los últimos dos años.
- La necesidad de ser competitivos y de satisfacer las demandas de prestar un servicio de calidad, ha hecho que sus directivos se concentren en el cumplimiento de la normativa dejando de lado la necesidad de contar con un sistema de gestión de calidad que asegure su permanencia en el tiempo.

- Muchas de estas empresas han sacrificado su gestión empresarial frente a la presión que enfrentan todos los días.
- Hoy en día las organizaciones por sus características mundiales de competencia y la globalización tienden a la optimización de sus recursos, ya sean estos materiales, humanos o económicos.

1.4. HIPOTESIS

La hipótesis que guiará la presente investigación es la siguiente:

EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LAS AGENCIAS DESPACHANTES DE ADUANA DE LA CIUDAD DE LA PAZ DEPENDE DIRECTAMENTE DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD IMPLEMENTADO.

1.4.1. Variable Independiente

El logro de los objetivos organizacionales

1.4.2. Variable Dependiente

Modelo de gestión de calidad implementado

1.4.3. Variable Moderante

Agencias despachantes de Aduana de la ciudad de La Paz.

1.5. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la presente investigación son:

1.5.1. Objetivo General

La presente investigación tiene como objetivo general, evaluar los modelos de gestión de calidad de las Agencias Despachantes de Aduana de la ciudad de La Paz, para que a partir de este análisis se pueda analizar el servicio que prestan como también el logro de sus objetivos organizacionales y realizar una propuesta para fortalecer los mismos.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar los factores tanto intrínsecos como extrínsecos que afectan el logro de los objetivos de las organizaciones estudiadas.
- Establecer aquellos factores que son relevantes para un adecuado sistema de gestión de calidad que utilizas actualmente las entidades estudiadas.
- Establecer aquellos factores que impiden un eficiente logro de objetivos organizacionales y que causan mala calidad en el servicio que prestan.

1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación, está dirigido al estudio las Agencias Despachantes de Aduana con sede en la ciudad de La Paz.

Se investigará al personal directivo y operativo de las mencionadas empresas.

1.7. METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación a ser utilizado en la presente investigación es el método inductivo ya que con el estudio de los modelos de gestión actuales, se podrá determinar la influencia que tienen sobre la calidad del servicio, como resultado reflejado en logro de los objetivos institucionales.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. SISTEMAS DE GESTIÓN

Un sistema de gestión de calidad es la forma como la organización realiza la Gestión Empresarial asociada a la calidad de sus servicios y/o productos. En términos generales y de manera más amplia. Consta de la estructura organizacional junto con la planificación, la documentación, los procesos y los recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad, mejorar los productos y/o servicios y cumplir con los requisitos de los clientes.¹

El sistema de gestión de calidad tiene que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron. Estos sistemas no solo son para las grandes empresas, es más, pueden ser aplicados a todos los tamaños de organizaciones y a todos los aspectos de la gestión. Muchas pequeñas empresas ya están realizando gran parte de las operaciones que la norma específica.²

Un sistema de gestión de calidad tiene por finalidad dar confianza a los clientes de que la empresa está bien conducida. Esto requiere que la misma pruebe su capacidad para cumplir con los requisitos de los clientes o cualquier requisito reglamentario.³

A través del tiempo cualquier concepto, método, tendencias, procedimientos y hasta incluso la manera de percibir las cosas van evolucionando y cambiando como consecuencia de la adopción de los cambios que se

¹ NOTAS TECNICAS, ESCUELA EUROPEA DE NEGOCIOS, Normativa Internacional de la Calidad, Ing. Gabriela Torrico, pág. 2

²IBIDEM, Pág. 2

³ IBIDEM, pág. 2

suscitan en el entorno, y el concepto de calidad el cual manejamos desde tiempos remotos no escapa de esta evolución. A continuación se señalará un breve resumen de la evolución del concepto de calidad: ⁴

CUADRO Nº 1

DIFERENCIAS EN CONCEPTO DE SISTEMAS DE GESTIÓN

Época/Sistema de Gestión	Concepto de Calidad
Época Artesanal	Hacer las cosas bien a cualquier costo
Industrialización	Producción
II Guerra Mundial	Eficacia+Plazo=Calidad
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera
Posguerra (otros países)	Producción
Control de Calidad	Verificación de las características del producto
Gestión de la Calidad	Aptitud del producto/servicio al uso
Gestión de Calidad Total	Integrar la calidad en todo el proceso
Taguchi	Costo mínimo para la sociedad

Fuente: www.crea.es/guia/indexguia.htm

El sistema de gestión de la calidad en una organización, tiene como punto de apoyo el manual de calidad, y se completa con una serie de documentos adicionales como manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información.

Walter Shewhart (1925) definió que una buena gestión consiste en cometer un error de vez en cuando y luego otro, pero también de vez en cuando. Se dio cuenta que lo que tenía que hacer era poner en marcha unas reglas, por las cuales se disminuyen errores y por tanto las pérdidas económicas también se ven disminuidas, entendía la calidad como un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan.

El sistema de gestión de la calidad es un conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por el cual se administra de forma planificada la

⁴ www.crea.es/guia/indexguia.htm

calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

- 1) La estructura de la organización, responde al organigrama de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
- 2) La estructura de responsabilidad. La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- 3) Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- 4) Los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- 5) Los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos y claros en una empresa y por lo general son definidos por el tipo de actividad de cada organización y el tamaño de la misma.⁵

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos o servicios suministrados, los procesos empleados y el tamaño y la estructura de la organización.⁶

La aplicación de un sistema basado en procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como la gestión, puede denominarse “enfoque basado en procesos”.

⁵ [http://es.wikipedia.org/wiki/certificado de calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/certificado_de_calidad).

⁶ Norma Boliviana NB-ISO 9001-2000, Sistema de Gestión de Calidad Feb. 2001 IBNORCA Pag.1

2.2. CALIDAD TOTAL

La Calidad Total es el estudio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos

definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

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

CUADRO Nº 2

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.

Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Fuente: www.encyclopediaslibrosycursos.com, enciclopedia administración

Hernando M. Navarrete en su libro Planeación estratégica de la Calidad Total (1993), y a manera de síntesis de las aportaciones dadas por varios autores sugiere como concepto de calidad total la siguiente definición: “Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los

competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de la comunidad”.

2.3. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- b) Sus necesidades cambiantes.
- c) Sus objetivos particulares.
- d) Los productos que proporciona.
- e) Los procesos que emplea.
- f) Su tamaño y la estructura de la organización.

2.3.1. Conceptos y Normas de Calidad

Esta primera etapa se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, un semielaborado o un producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente.

Se trata, sin duda, de una concepción poco competitiva de la Gestión de la calidad, ya que las inspecciones o ensayos tienen lugar "a posteriori", cuando la materia prima se ha recibido, cuando un proceso productivo ha concluido o cuando el producto final está terminado.

CALIDAD

Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi) la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio".

Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del Medio ambiente, etc.).

GESTION DE LA CALIDAD

La parte de la función de la gestión empresarial que define e implanta la política de la calidad.

CONTROL DE CALIDAD

(J. M. Juran) "Es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia".

Otros significados:

Una parte del proceso de regulación. Por ejemplo: la inspección del producto.

Históricamente, el nombre de un Departamento que se dedica a tiempo completo a la Función de la Calidad.

Las herramientas, conocimientos prácticos o técnicas por medio de las cuáles se desarrollan algunas o todas las funciones.

CALIDAD TOTAL

Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Este enfoque, primitivamente aplicado de manera interna en la empresa, ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, suministradores, sistemas de distribución, etc.

La Organización Internacional de Normalización, popularmente conocida como ISO, es la organización que se ocupa de establecer las normas de fabricación, de comunicación y de comercialización, tanto de productos como de servicios, en el plano internacional. Lo que básicamente se propone el ISO es estandarizar las normas de seguridad.

En tanto, el ISO 9000 consiste en una serie de normas inherentes a la calidad y a la administración continua de la calidad, que se aplica en las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, que están dedicadas a la producción de bienes y de servicios.

En esta **normativa, la ISO**, establece detalladamente el modo en el cual una empresa deberá trabajar los estándares correspondientes para aportarle calidad a aquello que producen, indicar los plazos de distribución y los niveles que debe observar el servicio.

A grandes rasgos la norma ISO 9000 se propone: estandarizar la actividad del personal documentando su tarea; trabajar en orden a satisfacer las necesidades de los clientes; monitorear y medir los procesos involucrados en todos los niveles; evitar caer en los re procesos; promover la eficiencia para conseguir objetivos propuestos; promover que los productos mejoren constantemente, entre otros.

Cabe destacarse que esta norma cobra vigencia en el año 1987 y su protagonismo alcanza un máximo nivel en la década siguiente. En el nuevo milenio se revisó la propuesta inicial de la norma dado que no satisfacía del todo a las empresas ocupadas en comercialización de servicios y se pudo dar forma a una norma adaptable a cualquier tipo de empresa.

El trabajo de certificación corre a cargo de entidades especiales que auditan a la empresa y en función de ello emiten el certificado. Asimismo, estas organizaciones están controladas por organismos locales que regulan su desempeño.

A efectos de asegurarse una satisfactoria certificación se recomienda que la empresa sea asesorada por una consultora entendida en este campo.

Por otro lado, la certificación deberá revalidarse con una periodicidad anual con lo cual la empresa deberá someterse en esos plazos a una nueva revisión para mantener la norma.⁷

2.3.2. Planificación del Sistema de Calidad

Es un conjunto de acciones orientadas al establecimiento de la estructura del sistema de gestión de calidad, identificación de procesos, responsables, recursos, riesgos, puntos de control que interrelacionados permiten el logro de los objetivos de calidad.

La planificación de la calidad es una parte de la Gestión de la Calidad orientada a fijar unos objetivos de calidad y a especificar los procesos operativos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos fijados.

La planificación nos permite, junto a la fijación de objetivos analizar el pasado y lo que ocurre en la actualidad y tratar de optimizar los recursos para conseguir los resultados deseados.

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir con los requisitos citados, así como los objetivos de calidad.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de calidad cuando se planifica e implantan cambios en este.

⁷ <http://www.definicionabc.com/negocios/iso-9000.php#ixzz3KkPPgcsK>

La planificación del Sistema de Gestión deberá estar documentada, pudiendo estar soportada en el Plan Estratégico, Plan de Gestión, Programa de Gestión de Calidad.

Dentro de la tarea de planificación del sistema de gestión de calidad se encuentran las siguientes actividades:

- Definición, seguimiento y medición de objetivos.
- Desarrollo de un plan de formación.
- Planificación de estudios para conocer la satisfacción de clientes.
- Periodos de seguimiento de indicadores (seguimiento y medición de procesos).
- Planificación de las acciones, correctivas y preventivas (plazos, responsables, seguimiento).

2.3.3. Documentación del Sistema de Calidad

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de calidad.
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional.
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

MANUAL DE LA CALIDAD

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o referencia a los mismos.

- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

CONTROL DE DOCUMENTOS

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documentos y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados:

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a. Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c. Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- d. Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e. Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f. Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad se identifican y que se controla su distribución.
- g. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

CONTROL DE LOS REGISTROS

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

2.3.4. Organización de los Recursos Humanos

En el nuevo enfoque de la gerencia centrada en las personas, la administración de recursos humanos contribuye decididamente al mejoramiento del desempeño del personal y por tanto, permite que la organización maximice el logro de los resultados. En este sentido, la gestión de los recursos humanos en una organización resulta un compromiso serio y vital y se constituye en una actividad ética y socialmente responsable con los socios de la entidad y el entorno. El principal desafío de los profesionales de los recursos humanos es lograr el mejoramiento de sus organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces. Así la gestión de recursos humanos es una tarea compleja que requiere de la participación de equipos interdisciplinarios competentes y comprometidos con su misión.

2.3.5. Gestión de Proveedores

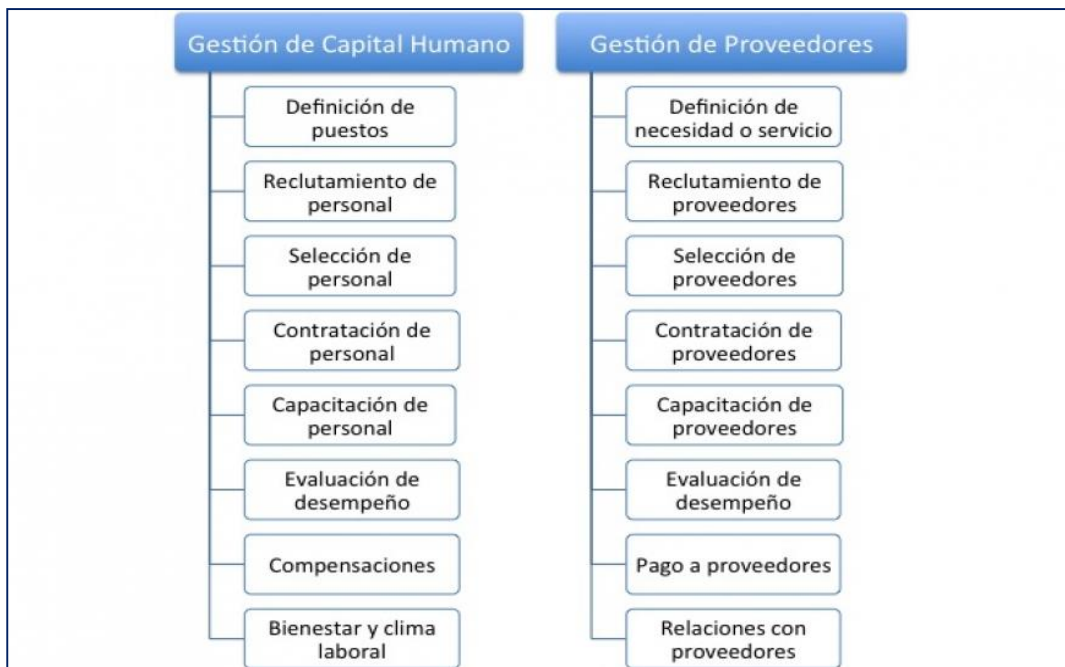
En tiempos en los que cada vez es más complicado conseguir y mantener el talento en las organizaciones, se han venido desarrollando varios enfoques para la gestión del capital humano. Son innumerables los cursos, diplomados, maestrías, artículos y libros en los que se exponen o desarrollan nuevas formas de gestionar a las personas. Sin embargo, salvo por cambios menores, las funciones básicas de RRHH siguen siendo las mismas.

La gestión de proveedores no tiene por qué ser muy distinta. Si bien los proveedores no son solo personas (también son procesos, tecnología, respaldo, clientes, etc.), son empresas constituidas principalmente por personas, de manera que tiene que ser posible tomar las mejores prácticas en RRHH para aplicarlas a la gestión de proveedores.

El cuadro mostrado señala la equivalencia entre las funciones típicas de RRHH y las necesarias para la gestión de proveedores.

GRÁFICO Nº 1

EQUIVALENCIA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: www.wikipedia.com

2.3.6. Equipos y Materiales

Las compras son el proceso de suministro y pedido de materiales, servicios y equipos. A veces se le llama adquisiciones. Su objetivo principal es procurar materiales al menor precio acorde con la calidad y el nivel de servicio esperado.

Aparte de asegurar que la empresa mantiene un suministro constante de materiales, la función de compras es asegurar que hay balance entre el suministro de materiales y los niveles de inventario para poder mantener un nivel de rentabilidad en cuanto a materiales se refiere.

2.3.7. Gestión de Procesos

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades

orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. ⁸

GRÁFICO Nº 2

GESTIÓN DE PROCESOS

SE HABLA REALMENTE DE PROCESO SI CUMPLE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

2.3.8. Gestión de no Conformidad

Son los producidos como consecuencia de defectos o fallos. Estos costes pueden dividirse a su vez en:

1. Costes de anomalías internas. Son los costes en los que se incurre mientras el producto está dentro de la empresa o bajo su control.
2. Costes de anomalías externas. Son aquellos producidos después de la entrega del producto.

⁸www.monografias.com/monografias.com/administraciony finanzas

2.3.9. Costo de Calidad

En un mundo cada vez más competitivo, las empresas para poder establecerse con éxito en los mercados tanto nacionales como internacionales, deben ofertar productos o servicios de excelencia que les permitan superar su competencia.

La importancia del costo de calidad y de excelencia, los cuales cada vez más, está tomando cuerpo, no es casual que en muchos países se lleve a cabo la implementación de sistema de calidad y de excelencia, los cuales tienden en si hacia la estandarización, el mejoramiento continuo y cero defecto.

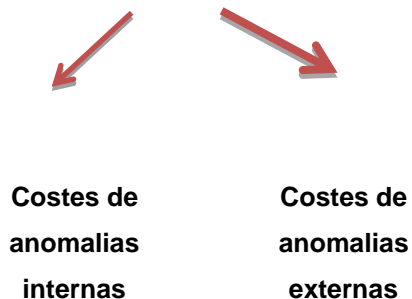
Son los costos producidos para detectar o evitar que se produzca defectos. Se clasifica en:

1. Costes de detección. Son los costes de inspección y control.
2. Costes de prevención. Son los costes en los que se incurre para evitar que se produzcan defectos.

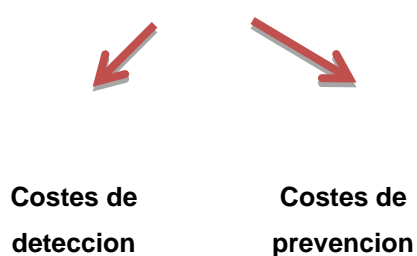
GRÁFICO Nº 3

COSTOS DE LA CALIDAD

COSTES DE NO CONFORMIDAD



COSTES DE CONFORMIDAD



2.4. SATISFACCION DEL CLIENTE

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en su mente y por ende, en el mercado meta, es por esta razón que el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente, ha traspasado las fronteras de los departamentos de mercadotecnia, para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por este motivo resulta de vital importancia que todo el personal de la organización conozca cuales son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente.

Existen tres beneficios importantes para la organización al lograr la satisfacción al cliente:

- El cliente satisfecho, por lo general vuelve a comprar el producto o a tomar el mismo servicio. Por tanto, la empresa como beneficio de difusión gratuita que el cliente realiza a otros clientes potenciales.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio un posicionamiento de mercado.

Según Philip Kotler, la satisfacción del cliente se define como ***“el nivel de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido en un producto o servicio con sus expectativas”***

Por tanto, tomando en cuenta la definición anterior, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos fundamentales:

- **El rendimiento percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio adquirido.

- **Las expectativas:** son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro citaciones:
 - ✓ Promesas que hacen la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - ✓ Experiencias de compras o solicitudes de servicio anteriores.
 - ✓ Opiniones de amistades, conocidos, familiares y líderes de opinión.
 - ✓ Promesas que ofrecen otros competidores.

- **Los niveles de satisfacción:** luego de realizada la compra o adquisición de un servicio los clientes experimentan uno de los tres niveles de satisfacción:
 - ✚ **Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - ✚ **Satisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - ✚ **Complacencia:** se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia la empresa.

2.5. NORMAS ISO

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de

calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implementación aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantienen la calidad.

Las normas nos proporcionan los elementos para implantar un sistema de calidad con el fin de que la organización pueda lograr la calidad total, que la mantenga en el tiempo y que los clientes estén seguros de los productos o servicios que entregan.

A continuación se realiza una descripción de las normas ISO 9000, para que el lector conozca lo que cada una de ellas entrega como modelo de calidad:

ISO 9000: Contiene las directrices generales para el uso de la serie de normas para el aseguramiento de la calidad. Indican la forma de establecer un entorno de calidad total, abarcando la administración de calidad, la política de calidad y la forma de fijar un sistema de calidad, para lo cual dicta un proceso de acreditación de diez pasos:

- 1) Capacitación gerencial
- 2) Elaboración por escrito de una política de calidad

- 3) Nombramiento de un representante de calidad
- 4) Identificación de responsabilidades
- 5) Identificación de procesos empresariales
- 6) Elaboración por escrito de un manual de calidad
- 7) Procedimientos de escritura
- 8) Instrucciones de trabajo por escrito
- 9) Capacitación en la forma de utilizar el sistema
- 10) Implantación

ISO 9001: Es el detalle de un sistema de calidad. Implica un modelo para asegurar la calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa del producto.

ISO 9002: Modelo para la producción y la instalación cuando son relevantes para el suministrador, el cual debe asegurarse que se cumplan sus requisitos.

ISO 9003: Es un modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales, cuando sólo en ellos el suministrador debe asegurar el cumplimiento de los requisitos.

ISO 9004: Describe un conjunto básico de elementos con los cuales podemos desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad. Es una norma referida a la producción.

ISO 9004-2: norma que se refiere a la gestión de la calidad y a los elementos del sistema, específicamente en el sector servicios.

2.6. NORMAS DE ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001:2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización

pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Dependiendo del país, puede denominarse la misma norma "ISO 9001" de diferente forma agregándose la denominación del organismo que la representan dentro del país: UNE-EN-ISO 9001:2008 (España), IRAM-ISO 9001:2008, etc., acompañada del año de la última actualización de la norma.

ISO 9001: Contiene los requisitos del modelo de gestión.

ISO 9004: Contiene a la antigua ISO 9001, y además amplía cada uno de los puntos con más explicaciones y casos, e invita a los implantadores a ir más allá de los requisitos con nuevas ideas, ésta apunta a eficiencia del sistema.

ISO 19011 en su nueva versión 2011: detalla los requisitos para realizar las auditorías de un sistema de gestión ISO 9001 y también para el sistema de gestión medioambiental establecido en ISO 14001.

Estructura de ISO 9001:2008:

Capítulo 1 al 3: Guías y descripciones generales.

Capítulo 4 Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

Capítulo 5 Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

Capítulo 6 Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.

Capítulo 7 Realización del producto/servicio: aquí están contenidos los requisitos puramente de lo que se produce o brinda como servicio (la norma incluye servicio cuando denomina "producto"), desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

Capítulo 8 Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

ISO 9001:2008 tiene muchas semejanzas con el famoso “PDCA”: acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).[cita requerida] La norma está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en cualquier actividad, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o privada, cualquiera que sea su tamaño. La ISO 9000:2000 (Norma obsoleta) se va a presentar con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no sólo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes versiones.

2.7. PRINCIPIOS DE LA GESTION DE CALIDAD

El enfoque de los 8 principios que refleja la ISO 9000:2000y se mantienen vigentes en la ISO 9000:2008 ahora vigente, es muy completo y sirve de guía el momento de hablar de un Sistema de Gestión de Calidad. ⁹

Cuadro N° 3

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

NÚMERO PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN DEL PRINCIPIO
Principio 1:	ENFOQUE AL CLIENTE
Principio 2:	LIDERAZGO

⁹www.sapiens.com/Gestiondecalidad

Principio 3:	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL
Principio 4:	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS
Principio 5:	ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN
Principio 6:	MEJORA CONTINUA
Principio 7:	ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN
Principio 8:	RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

Principio 1: enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Principio 2: liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Principio 3: participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Principio 4: enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Principio 5: enfoque de sistema para la gestión

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

Principio 6: mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

Principio 7: enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Principio 8: relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.8. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE ESTUDIO

Una Agencia Despachante de Aduana Es la persona jurídica, constituida como sociedad de responsabilidad limitada o empresa unipersonal, autorizada por la Secretaría Nacional de Hacienda y garantizada ante la Dirección General de Aduanas (DGA) para realizar despachos aduaneros y otros trámites inherentes a los mismos, por cuenta y mandato de terceros, a través de un despachante de aduana.

El Decreto Supremo N° 24783, 31 de julio de 1997 establece las normas que regulan la autorización de los despachantes de aduana y de las agencias despachantes de aduana, sus funciones, obligaciones y responsabilidades, el control y fiscalización de sus actividades, así como las relaciones jurídicas aduaneras y tributarias de los despachantes de aduana y de las agencias despachantes de aduana, y sus comitentes con las entidades del Estado.

Despachante de aduana, es la persona natural profesional, auxiliar de la función pública aduanera, autorizada para efectuar despachos aduaneros y otros trámites inherentes a los mismos, por cuenta de terceros, en representación de una agencia despachante de aduana.

Para poder ejercer como Despachante de Aduana se debe aprobar exámenes de suficiencia diseñado para postulantes a despachantes de aduana se llevarán a cabo por lo menos una vez al año, de acuerdo al cronograma y con la periodicidad, mediante Resolución Secretarial, en función de los requerimientos del comercio exterior.

Actúa como mandatario de los importadores exportadores y demás personas que contratan sus servicios, con las obligaciones y derechos. El Despachante de aduanas no tiene responsabilidades Tributarias siempre y cuando actúe en nombre de otro y acredite dicho accionar por medio de un poder especial, general, con una autorización, o por medio del endoso en procuración del conocimiento o cualquier documentación que autorice jurídicamente a disponer de la mercadería, pero si debe asumir las consecuencias penales de sus actos en los casos en que cometiere una infracción aduanera en el ejercicio de sus funciones, salvo que pueda demostrar haber cumplido con las obligaciones a su cargo.

A no ser que el mandatario o poderdante limite el poder otorgado, el despachante está facultado para efectuar todos los actos conducentes al cumplimiento de su cometido.

Los Despachantes de Aduana cumplen una doble función como auxiliares del comercio y del servicio aduanero. Por la práctica y conocimientos de la compleja reglamentación aduanera los Despachantes de Aduana están en condiciones de tramitar las operaciones con mercaderías y agilizarlas para abastecimiento de la plaza y beneficio de las actividades productivas e intercambio comercial. Su intervención garantiza la regularidad de las actuaciones que se cumplen ante las oficinas fiscales.

El agente despachante de aduana es el aliado natural de los importadores, así como de la Aduana Nacional de Bolivia (ANB). Es quien interrelaciona con el sector público y privado, como interlocutor válido, para garantizar que el Estado reciba los tributos que debe cobrar por la importación realizada y que el importador cancele lo correcto en la operación encomendada

2.8.1. Normativa vigente relacionada al sector de estudio

El reglamento de la Ley General de Aduanas, en sus artículos 41 al 69, se refiere al despachante como “auxiliar de la función pública aduanera” y lo específico de su función está determinado en el artículo 58 de la Ley General de Aduanas.

“Los despachantes y las agencias despachantes de aduana, en el ejercicio de sus actividades, deben cumplir las obligaciones señaladas en la Ley su Reglamento y las disposiciones legales aduaneras, sobre todo:

- a) Ocuparse de forma diligente de las actividades propias de sus funciones.
- b) Elaborar, suscribir y presentar las declaraciones de mercancías en la forma, oportunidad y medios que señale la ANB y las normas aduaneras.
- c) Llevar un libro de registro notariado y foliado, o listado impreso de registros informáticos notariado y foliado semestralmente que detallen cronológicamente los despachos aduaneros efectuados y los trámites inherentes a estos, debiendo conservarlos por el término de prescripción de los tributos aduaneros.

El contenido de los libros será reglamentado por la ANB

- d) Tener, al presentar las declaraciones de mercancías, los documentos exigibles que amparen las mercancías cuyo despacho se solicita.
- e) Conservar la documentación de los despachos y operaciones aduanera realizada hasta el término de la prescripción. Los originales de soporte presentados a la administración tributaria podrán ser conservados por la Administración Aduanera en la forma, plazos y condiciones que fije la normativa.
- f) Legalizar fotocopias de los documentos originales que conserva en archivo, conforme al inciso anterior.

- g) Mantener vigentes las garantías que presente ante la ANB, cumpliendo las reglas y montos establecidos.
- h) Proporcionar a la ANB información y documentación cuando esta la solicite, sobre los despachos aduaneros en los que intervino.
- i) Facilitar la inspección, fiscalización e investigación que realice la ANB sobre documentos que cursan en su poder, relativos a despachos aduaneros y trámites relacionados con regímenes aduaneros en los que haya actuado.
- j) Comunicar a la ANB cualquier cambio que dé lugar a la alteración de su responsabilidad como despachante o agencia despachante de aduana.
- k) Contar con infraestructura y equipamiento para la actualización tecnológica indispensable para la elaboración, transmisión electrónica y archivo de las declaraciones de mercancías y de documentos e informaciones.

Un elemento trascendental de esta norma, y el de mayor interés para el Estado, es la “solidaridad mancomunada e indivisible” fijada por el artículo 61:

“El despachante o la agencia despachante de Aduana, según corresponda, responderá solidariamente con su comitente, consignante o consignatario de las mercancías, por el pago total de los tributos aduaneros, actualizaciones e intereses correspondientes, multas o sanciones pecuniarias que se deriven de las operaciones aduaneras en las que intervengan.

La responsabilidad solidaria sobre la obligación tributaria aduanera nace desde la aceptación por la ANB de la declaración de mercancías.

El despachante de aduana, conforme al artículo 183 de la ley, no es responsable cuando transcriba con fidelidad los documentos que reciba de sus comitentes o consignantes de las mercancías; no obstante que se establezcan diferencias de calidad, cantidad, peso o valor u origen entre lo declarado en la factura comercial y documentos aduaneros transcritos y lo encontrado en el lapso del despacho aduanero o en la fiscalización a posteriori.

2.8.2. Descripción de las organizaciones estudiadas

La relación del despachante con la ANB, en lo institucional, se genera con la Ley General de Aduanas entre la Cámara Nacional de Despachantes de Aduana (CNDA) y la presidencia de la ANB. En los últimos años se ha generado un mayor acercamiento, suscribiéndose incluso un Convenio con el brazo educativo de la CNDA -el Instituto de Capacitación Aduanera Ángel Rasmussen- a fin de mejorar las capacidades técnicas en los actores públicos y privados. El conocimiento es el cimiento de las instituciones, y estas deben nutrirse de nuevas generaciones con igual mística, para mantener latentes los logros alcanzados y generar mejoras en el accionar del comercio exterior boliviano.

Debe también señalarse que la labor del despachante no es rutina, ni mucho menos, ella se inicia antes del despacho de las mercaderías con el aporte del consejo y orientación al exportador o industrial, para que los embarques, tanto en la importación como en la exportación, se efectúen en forma correcta.

Ello incluye la presentación y preparación de los documentos, mediante los cuales la Aduana ejerce sus funciones de contralor documental, percepción y fiscalización.

La índole de sus tareas y el propio carácter de auxiliar del fisco son las constantes de su responsabilidad, ya que, mediante su accionar y bajo su firma, se pone en marcha el aparato administrativo fiscal, cuyos mecanismos actúan bajo su impulso.

Un despachante realiza en nombre de otros, ante el servicio aduanero, trámites y diligencias relativos a la importación, la exportación y demás operaciones aduaneras.

Es importante dejar en claro que aunque se ven sometidos en sus gestiones a la disciplina, estos trabajadores no revisten la condición de comerciantes, ya que los actos que realizan, tales como despachos, exportaciones, transbordos, pre-embarques y otros, son todas actividades vinculadas con la administración pública, y no actos a realizar por un comerciante.

CAPITULO III

3. METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación contiene “las actividades que incluyen desde la recolección de datos hasta la elaboración de resultados”¹⁰ en este sentido en este acápite describiremos en forma sucinta y metodológica el tipo de investigación, los sujetos de investigación y los medios e instrumentos de recolección de datos.

El método que se empleará en la presente investigación es el inductivo por que se inferirá de lo general a lo particular, lo que nos dará una visión de cómo se podrá implementar una gestión de calidad en las agencias despachantes de aduanas.

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

La investigación será del tipo exploratorio, debido a que es un tema poco conocido y estudiado.

3.2. TECNICAS

Las técnicas a emplearse son:

Observación Directa observación directa mediante encuestas y entrevistas

Observación Indirecta mediante revisión bibliográfica y artículos publicados y se navegara en el Internet buscando información referida al tema.

La selección de fuentes está relacionada a la determinación de quienes responderán las encuestas, como ser en nuestro caso, será el personal directivo y operativo.

Se hace notar que se tomará una muestra representativa del personal operativo.

¹⁰ HERNANDEZ R. FERNANDEZ C Y BAPTISTA P, Metodología de la Investigación , Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1991, Primera Edición Pág. 66-67

3.3. DISEÑO MUESTRAL

Con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados y demostrar la investigación se identifican a continuación el universo o población, la muestra y los sujetos de investigación.

3.3.1. Unidad de Investigación

Se considera como unidades de estudio las agencias despachantes de Aduana establecidas en el departamento de La Paz.

3.3.2. Universo

El universo de la investigación al constituirse en un estudio de caso se encuentra conformado por las 58 empresas por las agencias despachantes de Aduana establecidas en el departamento de La Paz.

3.3.3. Determinación del tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra tomaremos en cuenta los siguientes parámetros:

N = Población = Constituida por las agencias despachantes de Aduana establecidas en el departamento de La Paz $N = 58$ ¹¹

P = Probabilidad de encontrar una empresa corredora de seguros establecida en la ciudad de La Paz; en nuestro caso ($P = 1/17$)

$1-\alpha$ es la confiabilidad con la cual realizaremos la investigación, es decir del 95%

Z = valor normal correspondiente a un determinado nivel de confianza o significancia, para el 95% de confianza $Z = 1.96$

d = al error que cometeremos al determinar el tamaño de la muestra es igual al 3.3%.

¹¹ Asociación Nacional de Despachantes de Aduana, 2014

La fórmula a ser empleada es:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * (1-P)}{d^2 * (N-1) + Z^2 * P * (1-P)}$$

Remplazando valores tenemos:

$$n = 1,96^2 * 58 * 1/58 * (1-1/58)$$
$$0,033^2 * (58 -1) + 1,96^2 * 1/58 * (1 - 1/58)$$
$$n = 39.622 \approx 40$$

Lo que nos indica que debemos visitar 40 agencias despachantes de Aduana establecidas en la ciudad de La Paz.

3.4. MEDIOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Los instrumentos a utilizar en la presente investigación son los siguientes:

- a) **Entrevistas**, la utilización de este instrumento sirvió para dar respuesta a una serie de interrogantes a plantear a nivel de los directivos
- b) **Test**, dirigidos al personal operativo, de las agencias despachantes de Aduana.
Se realizaron preguntas abiertas y de respuesta libre, con el objeto de que el entrevistado tenga libertad de dar respuestas amplias y explicativas.
- c) **Observación directa**, se realizó durante todo el proceso de investigación.
- d) **La observación indirecta** se la realizará mediante la revisión bibliográfica relacionada al tema. La información será procesada en el paquete estadístico EPI INFO 2010 de mayo de 2011.

3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivos	Variables	Subvariables	Indicador / medidor	Preguntas
<p>Evaluar los modelos de gestión de calidad de las Agencias Despachantes de Aduana de la ciudad de La Paz, para que a partir de este análisis se pueda analizar el servicio que prestan como también el logro de sus objetivos organizacionales y realizar una propuesta para fortalecer los mismos.</p>	Modelos de gestión de calidad	Diseño e implementación	Grado de implementación	4 4.1 al 4.2.4
	Servicio prestado	Características del servicio	Si el servicio prestado obedece a lineamientos de calidad	7 7.1 al 7.3.7
	Objetivos organizacionales	Cumplimiento objetivos	Si existen definidos objetivos de calidad	5.4 al 5.6.3.
<p>Determinar los factores tanto intrínsecos como extrínsecos que afectan el logro de los objetivos de las organizaciones estudiadas</p>	Objetivos organizacionales	Sistema de calidad definición de políticas y objetivos	Si han sido desarrollados la política y objetivos de calidad	Del 5.4.1. al 5.6.3.

Objetivos	Variables	Subvariables	Indicador / medidor	Preguntas
Establecer aquellos factores que son relevantes para un adecuado sistema de gestión de calidad que utilizas actualmente las entidades estudiadas.	Realización del servicio Procesos relacionados con los clientes Diseño y desarrollo	Planificación del servicio Determinación requisitos del cliente Revisión de requisitos Comunicación con el cliente Planificación de diseño y desarrollo Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	Si el servicio es planificado Requisitos del servicio definidos e identificados Requisitos revisados Resultados del diseño y desarrollo Resultados del diseño y desarrollo Revisión de diseño y desarrollo Verificación del diseño y desarrollo Validación del diseño y desarrollo	Del 7,1 al 7,6
Establecer aquellos factores que impiden un eficiente logro de objetivos organizacionales y que causan mala calidad en el servicio que prestan.	Medición análisis y mejora	Seguimiento y medición Control de servicio No Conforme Análisis de datos	Satisfacción del cliente Auditoria interna Seguimiento y medición de los procesos Seguimiento y medición del servicio Mejoramiento Mejora continua Acciones correctivas Acciones preventivas	Del 8.1. al 8.5.3.

Objetivos	Variables	Subvariables	Indicador / medidor	Preguntas
<p>Hipótesis: El logro de los objetivos organizacionales de las agencias despachantes de aduana de la ciudad de la paz depende directamente del modelo de gestión de calidad implementado.</p>	<p>El logro de los objetivos organizacionales</p> <p>Modelo de gestión de calidad implementado</p> <p>Agencias despachantes de Aduana de la ciudad de La Paz.</p>	<p>Cumplimiento objetivos</p> <p>Diseño e implementación</p>	<p>Si han sido desarrollados la política y objetivos de calidad</p> <p>Grado de implementación</p>	<p>Del 5.4.1. al 5.6.3.</p> <p>4</p> <p>4.1 al 4.2.4</p>

CAPITULO IV

4. MARCO PRÁCTICO

4.1. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

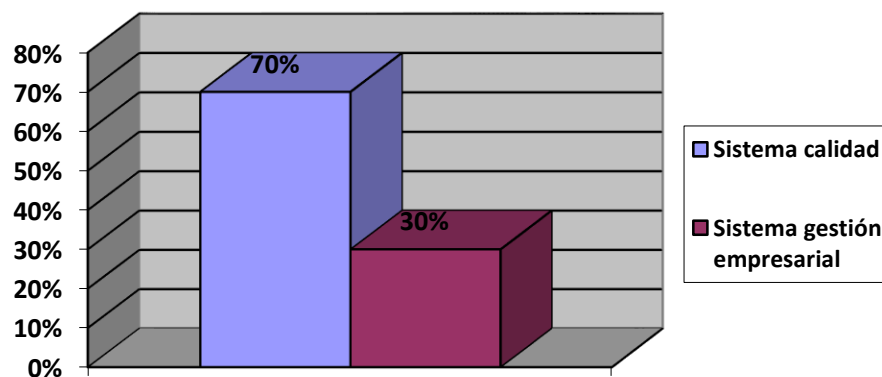
En este acápite en primera instancia serán descritos aquellos resultados que fueron obtenidos con la aplicación de los cuestionarios dirigidos a los directivos y en segundo lugar los resultados que fueron obtenidos con la aplicación de cuestionarios al personal operativo de las empresas Agencias Despachantes de Aduanas de la ciudad de La Paz.

Interpretación a la información de los gerentes de agencias despachantes de Aduana.

El 70% de los entrevistados comentan que la agencia cuenta con un sistema de control de gestión de calidad y se encuentran identificados con el sistema, que identifica los procesos subcontratados externamente, el 30% restante indica que cuentan con un sistema de gestión empresarial.

GRÁFICO # 4

EXISTENCIA SISTEMA DE CALIDAD

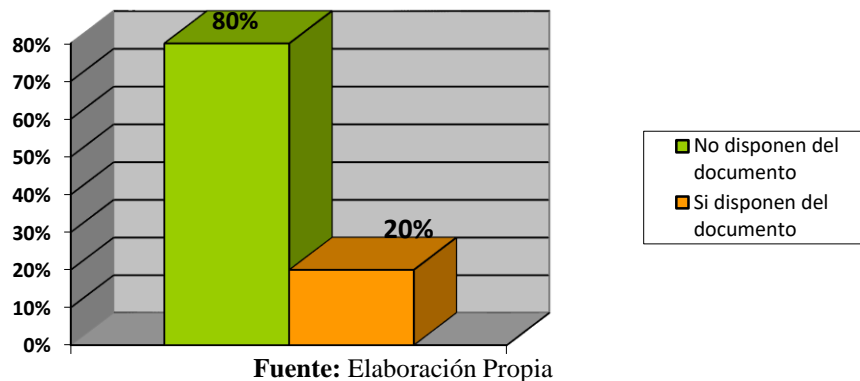


Fuente: Elaboración propia

El 80% de los entrevistados comenta que no cuentan con un documento de política de calidad, es por ello que tomaron medidas, el 20% indico que existe un documento de política de calidad, pero todavía no la pueden implementar. Ante la consulta si existe un documento de objetivos de calidad, todos comentaron que todavía no lo tienen; Ante ello se les pregunto si existen procedimientos y documentos exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema, todos los entrevistados comentaron que aún no tienen.

GRÁFICO # 5

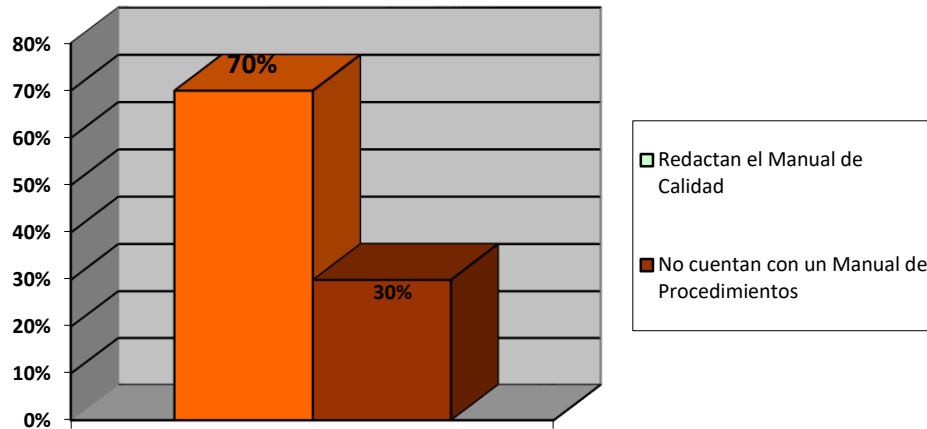
IMPLEMENTACIÓN DEL DOCUMENTO DE POLÍTICA DE CALIDAD



¿Se les pregunto a los entrevistados si el sistema del Talento Humano de su empresa está basado en gestión por competencias, se observa que el 70% de ellos no respondieron o evadieron la respuesta, el 20% comento que se aplica y fundamentan su gestión de recursos humanos por competencias, el 10% restante no contesto.

GRÁFICO # 6

MANUAL DE CALIDAD Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



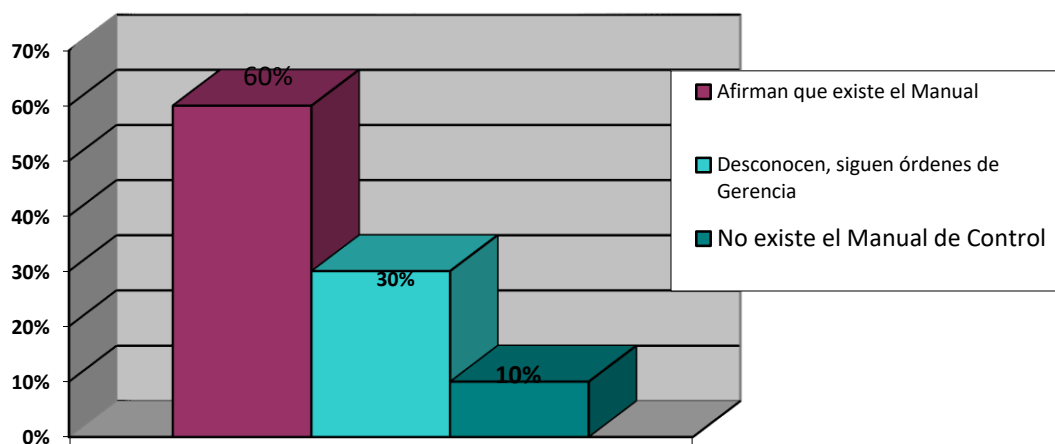
Fuente: Elaboración Propia

En lo relacionado al control de documentos el 60% de los entrevistados comenta que Si existe un manual de control de documentos, el 30% indicó que No existe un manual de control de documentos, este proceso lo realizan de acuerdo a criterios emanados de gerencia y el 10% comento que No existe el manual de control de documentos. Se les consulto si existe una metodología documentada adecuada para la aprobación de documentos, todos comentan que la metodología aplicada para la aprobación de documentos es la tradicional, pero lo que influye es el criterio gerencial. Ante ello se les pregunto si existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos, todos indicaron que no existe una metodología adecuada, solamente se utiliza el método tradicional. Se les consulto si existe una metodología adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente, todos comentaron que ha sido implementada con el método tradicional. Se les pregunto si existe una metodología documentada adecuada para la distribución de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo, todos indicaron que los documentos de la agencia representan el trabajo del personal y son entregados mediante memorándums o acta de entrega el momento preciso a cada empleado, para evitar su difusión. Los entrevistados comentan que los

documentos son legibles e identificables, en cuanto a los documentos de origen externo estos son clasificados y registrados a través de correspondencia.

GRÁFICO # 7

CONTROL DE DOCUMENTOS

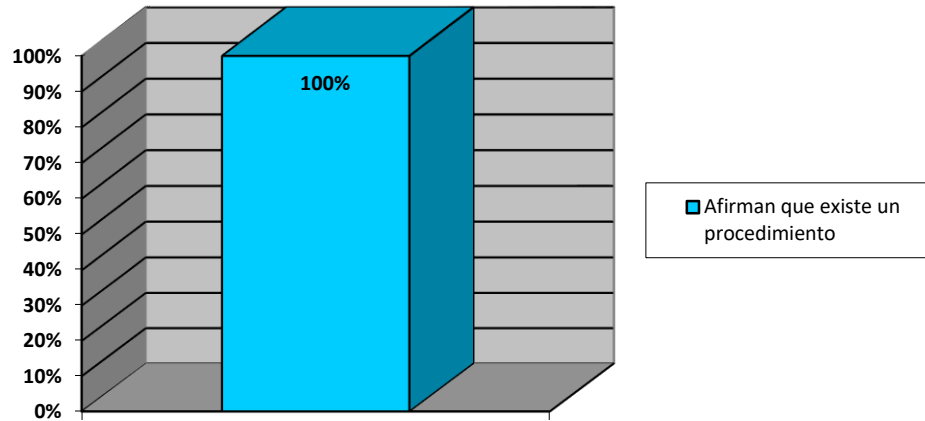


Fuente: Elaboración Propia

En lo relacionado a los registros se les pregunto si existe un procedimiento documentado para el control de los registros, todos comentaron que Si existe con la metodología de identificación, almacenamiento, protección, recuperación y retención de registros físicos e informáticos, ante la respuesta se les pregunto si el procedimiento describe la conservación y protección de registros en forma digital, respondieron que el registro digital se encuentra normado.

GRÁFICO # 8

CONTROL DE REGISTROS



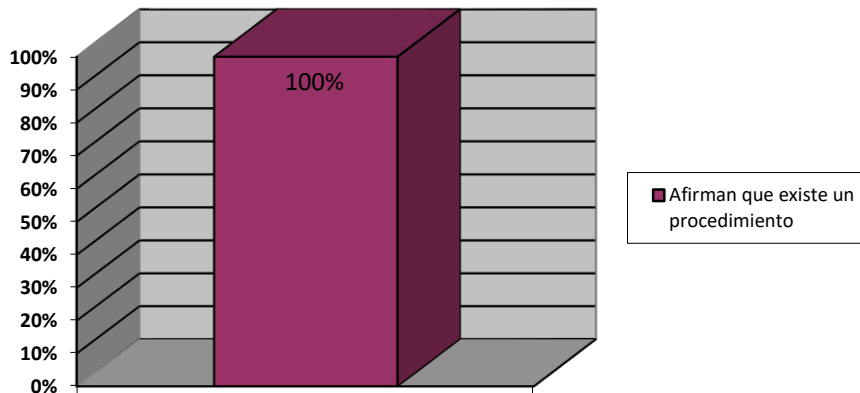
Fuente: Elaboración Propia

4.2. RESPONSABILIDAD Y DIRECCIÓN

El compromiso de la dirección: La dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales, todas las directrices son normadas por gerencia como instancia decisional, ante ello se les pregunto si la alta gerencia establece la política de la calidad, los entrevistados comentaron que la gerencia establece directrices para realizar procedimientos pero no una política de calidad. La alta dirección realiza las revisiones correspondientes todos respondieron que Si pero antes de ser difundida al personal.

GRÁFICO # 9

DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

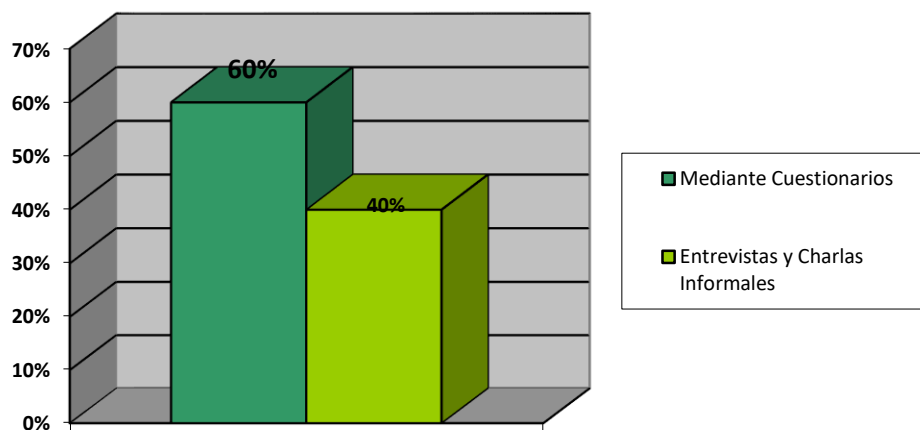


Fuente: Elaboración Propia

Se les consulto si existe satisfacción del cliente, el 60% de los entrevistados comentó que la satisfacción del cliente se determina mediante cuestionarios, el 40% comenta mediante entrevistas y charlas informales.

GRÁFICO # 10

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



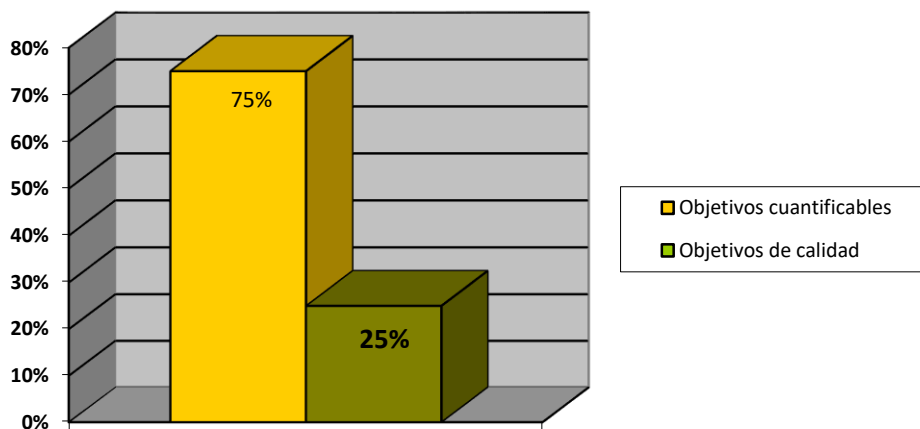
Fuente: Elaboración Propia

En lo relacionado a la política de calidad es coherente con la realidad de la agencia, todos comentaron que aún no se tiene definida una política de calidad, se les pregunto si esta política de calidad es entendida por el personal de la agencia, todos comentaron que la política todavía no se socializo entre los empleados de la agencia.

Los objetivos de calidad se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua en la organización, el 75% de los entrevistados comento que los objetivos son cuantificables, el 25% restante comento que los objetivos planteados son de calidad. Se les pregunto si en los objetivos se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos, todos indicaron que no se ha tomado en cuenta esta propuesta, Se les pregunto si los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periodos anteriores, los entrevistados comentan que no ha sido tomada en cuenta en la concepción de los objetivos.

GRÁFICO # 11

OBJETIVOS DE CALIDAD

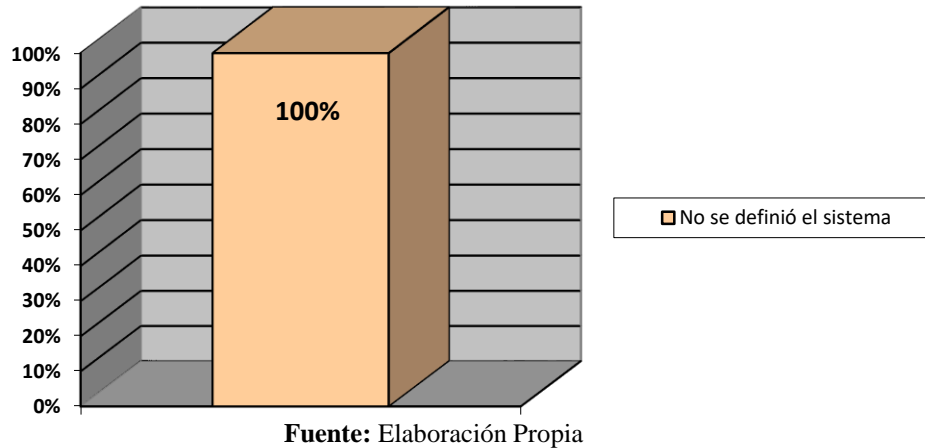


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si se encuentran planificados los procesos del sistema de calidad, todos indicaron que no se definió el sistema de gestión por calidad.

GRÁFICO # 12

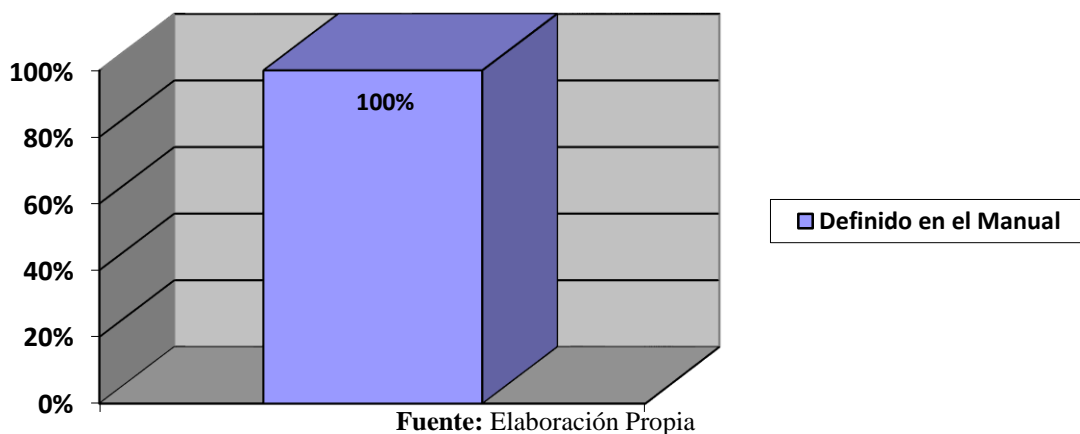
PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE CALIDAD



En lo relacionado a la responsabilidad y autoridad, les consultamos si están definidos los cargos o funciones de la organización en un organigrama y perfiles de puesto, todos comentaron que existe una estructura organizacional, se les pregunto si se encuentran definidas las responsabilidades de cada puesto de trabajo, todos indicaron que Si en el manual de la estructura organizacional y funciones.

GRÁFICO # 13

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD



Se les pregunto si se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización, todos comentaron que se encuentra documentado, se les consulto si dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo del representante de la dirección se incluye el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema, todos contestaron que aún no se tomaron en cuenta

GRÁFICO # 14

ASIGNACIÓN DEL REPRESENTANTE

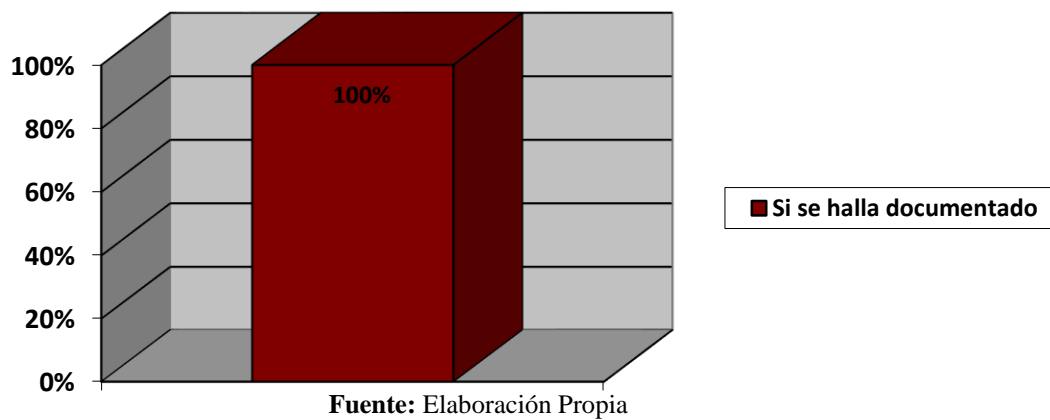
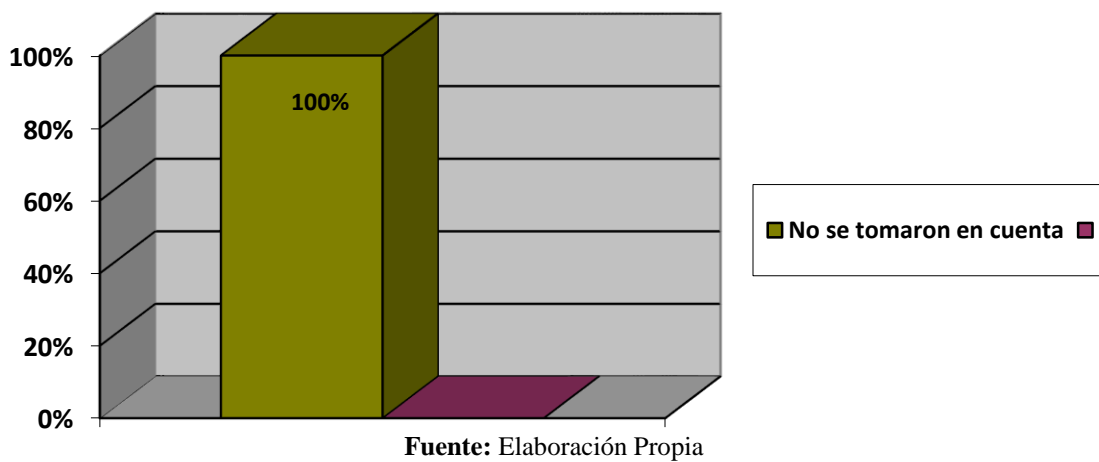


GRÁFICO # 15

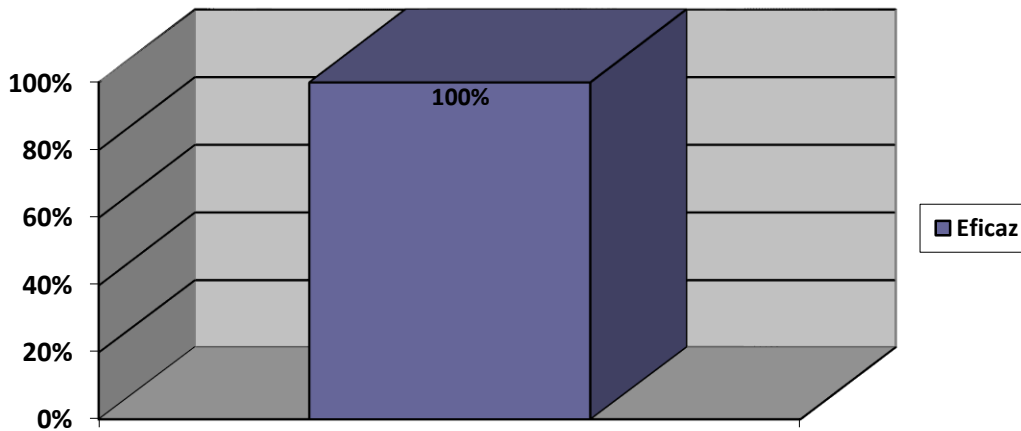
ASEGURAMIENTO, IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA



Se les pregunto si se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos, todos indicaron que Si mediante memorándums y comunicación interna

GRÁFICO # 16

COMUNICACIÓN INTERNA

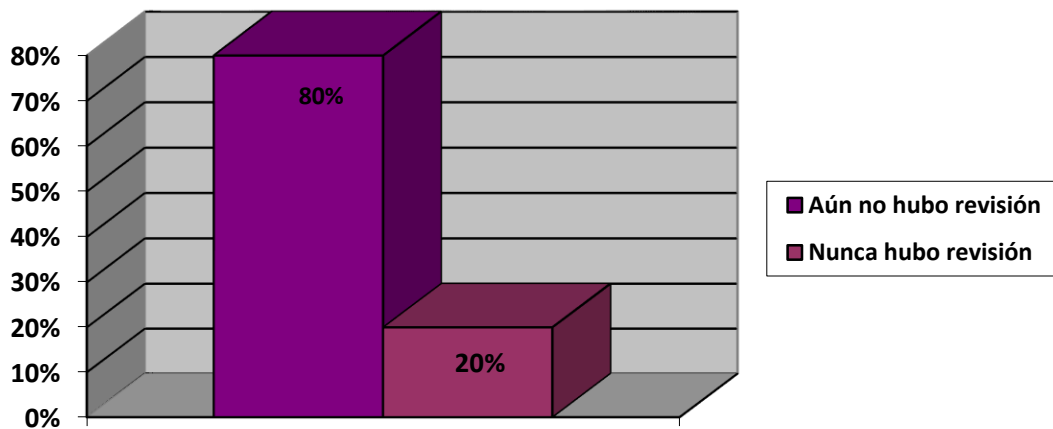


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si se encuentra definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección, el 80% de los entrevistados comento que todavía no hacen, el 20% comento que nunca hacen.

GRÁFICO # 17

REVISIONES DEL SISTEMA

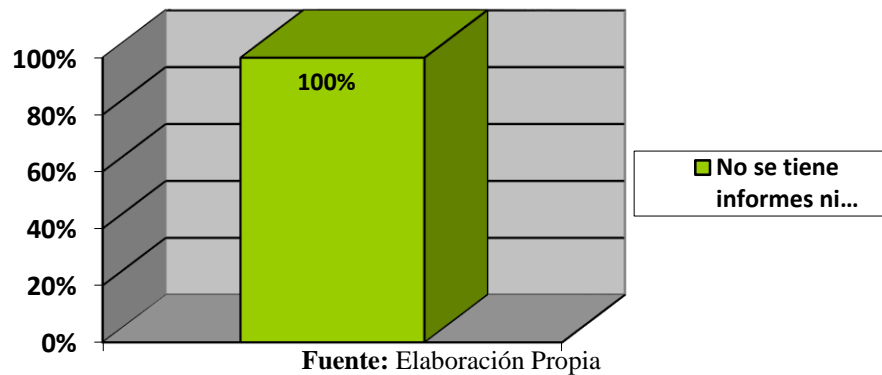


Fuente: Elaboración Propia

Se les consulto si el informe de revisión contiene los resultados de las auditorías internas, todos comentaron que no se tiene informes de revisión y tampoco de auditorías.

GRÁFICO # 18

INFORMES DE REVISIÓN CON RESULTADOS DE AUDITORIAS

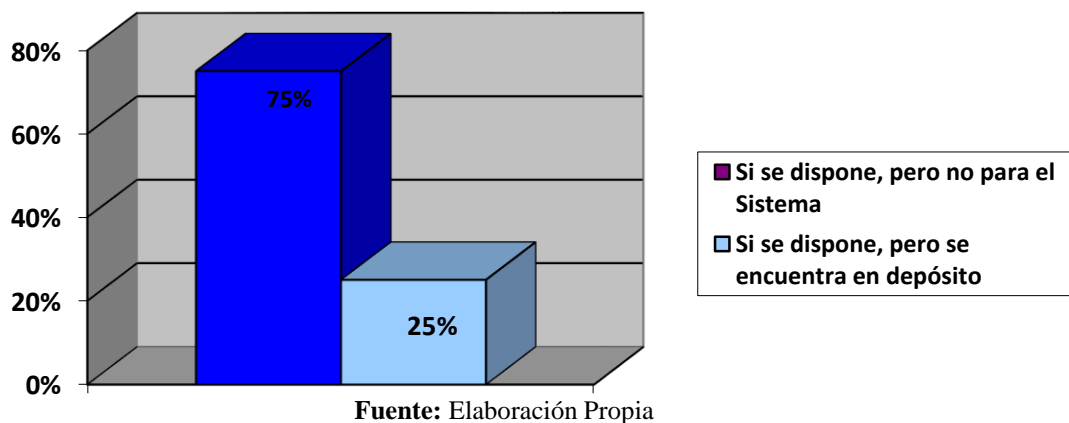


4.3. GESTION DE RECURSOS

Se les pregunto si la organización dispone de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de calidad y aumentar la satisfacción del cliente, el 75% de los entrevistados comento que se dispone de recursos pero todavía no han sido orientados a un sistema de gestión de calidad, el 25% restante comenta para este propósito pero se encuentran en depósito.

GRÁFICO # 19

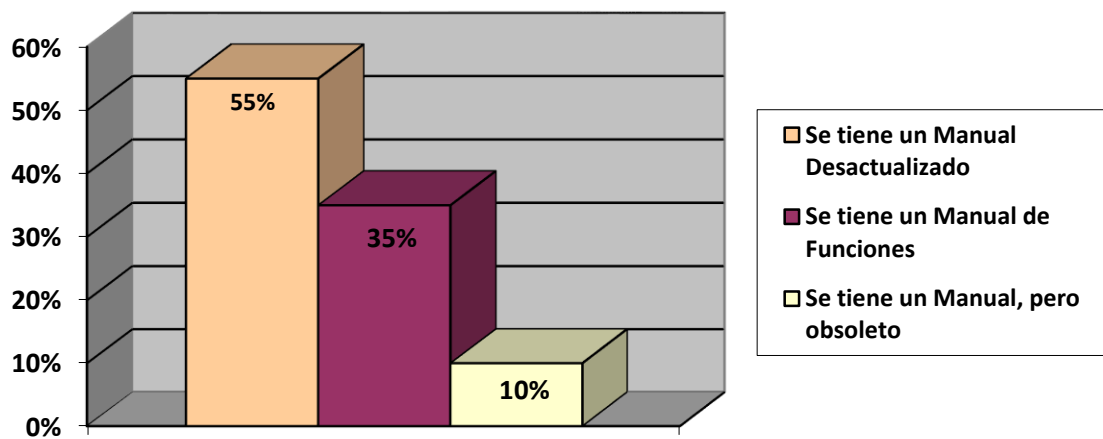
DISPOSICIÓN DE RECURSOS



Se les pregunto si se encuentran definidas las competencias necesarias de cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, el 55% comento que cuentan con un manual organizacional pero esta desactualizado, el 35% indico que si tienen un manual de funciones y el 10% indico que cuentan con manuales de funciones y organizacional pero se encuentra obsoleto.

GRÁFICO # 20

COMPETENCIAS APROPIADAS PARA EL PUESTO

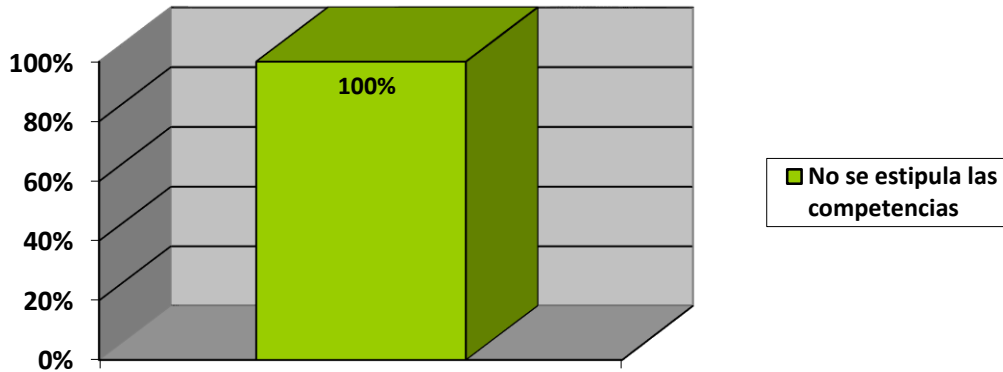


Fuente: Elaboración Propia

Se les consulto si existe un plan de formación o de logro de competencias, todos comentaron que en el manual no se estipula las competencias, ante ello se les consulto si existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas, todos indicaron que no se desarrolló esa metodología.

GRÁFICO # 21

PLAN DE FORMACIÓN

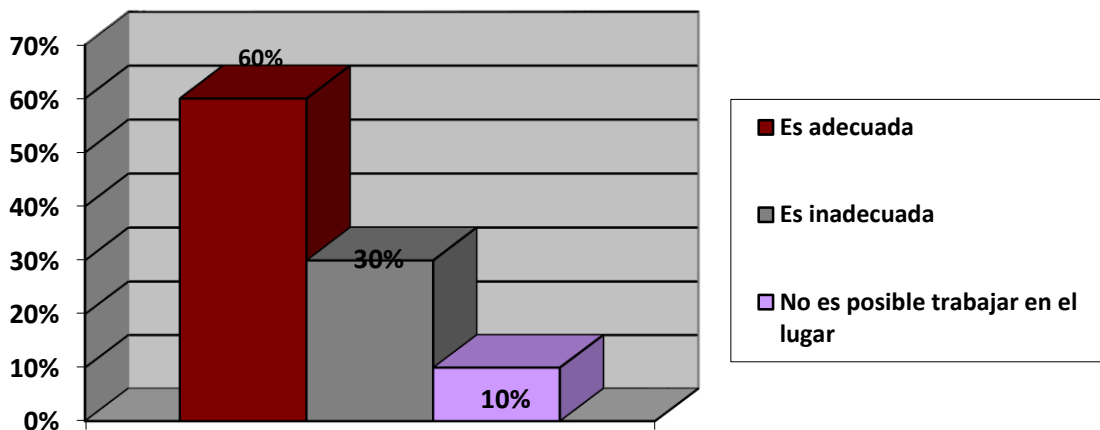


Fuente: Elaboración Propia

Se les consulto si la infraestructura actual es la necesaria para la realización de los procesos, el 60% indico que es la adecuada pero se debe mejorar, el 30% indica que la infraestructura es inadecuada por el hacinamiento de los recursos humanos y el 10% comento que la infraestructura actual es muy pobre para poder trabajar, se les pregunto si existe acciones de mantenimiento en cada uno de los equipos, todos indicaron que Si.

GRÁFICO # 22

INFRAESTRUCTURA

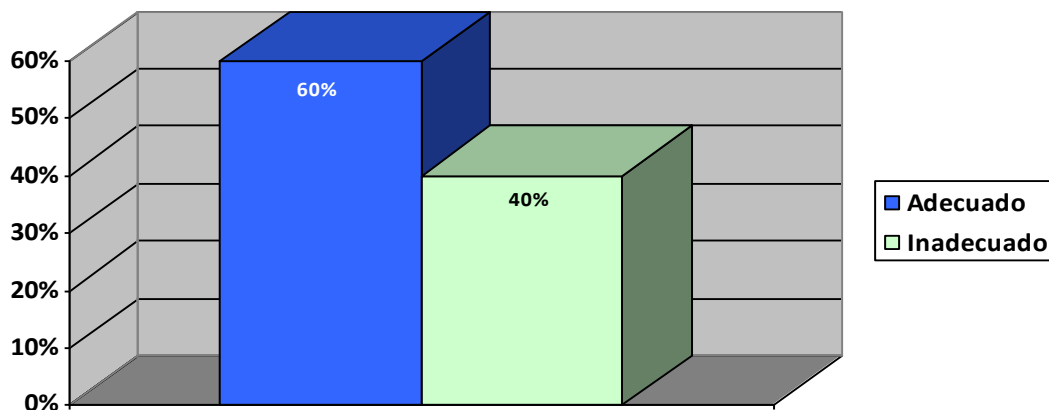


Fuente: Elaboración Propia

En lo relacionado al ambiente de trabajo se les pregunto si las condiciones trabajo son las adecuadas, el 60% indico que el ambiente de trabajo es adecuado, el 40% restante indico que en algunas áreas existen pequeños problemas más de forma que de forma lo que hace que el ambiente no sea el adecuado.

GRÁFICO # 23

PLAN DE FORMACIÓN



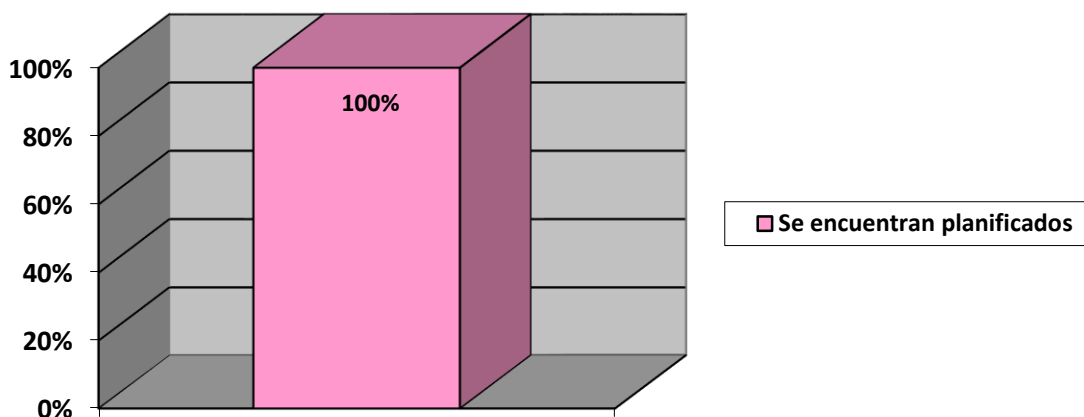
Fuente: Elaboración Propia

REALIZACIÓN DEL SERVICIO

Se les pregunto si la organización dispone de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente, todos los entrevistados que los procesos de atención del cliente se encuentran planificados.

GRÁFICO # 24

PLANIFICACIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN

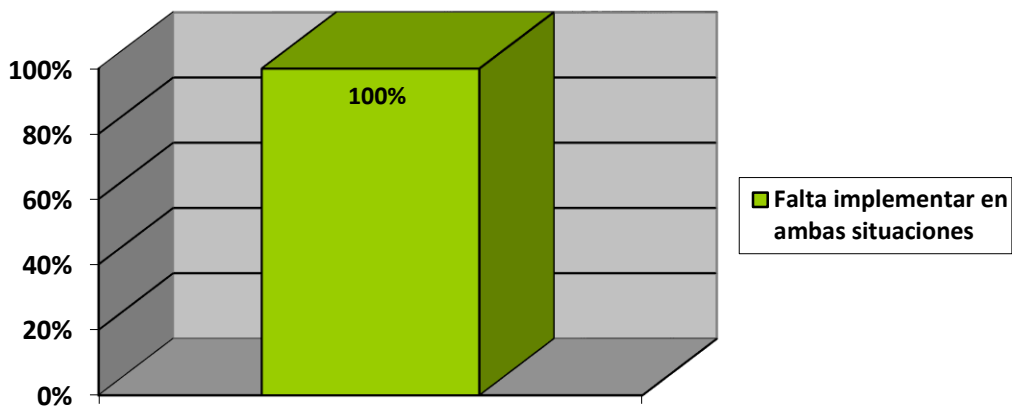


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si se encuentran documentos requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores, todos contestaron todavía falta implementar, ante ello se les consulto si se han definido los requisitos legales o reglamentarios del servicio, todos contestaron que falta para su implementación.

GRÁFICO # 25

DOCUMENTOS DEL CLIENTE Y DEFINICIÓN DE REQUISITOS

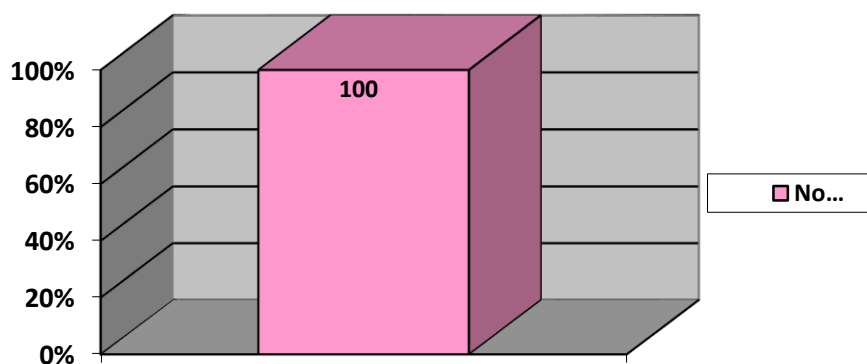


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si se encuentra descrita la metodología, monto y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente, todos no contestaron, se les consulto si existe evidencia de la revisión de los requisitos, todos no contestaron.

GRÁFICO # 26

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE REVISIÓN Y EVIDENCIA DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE

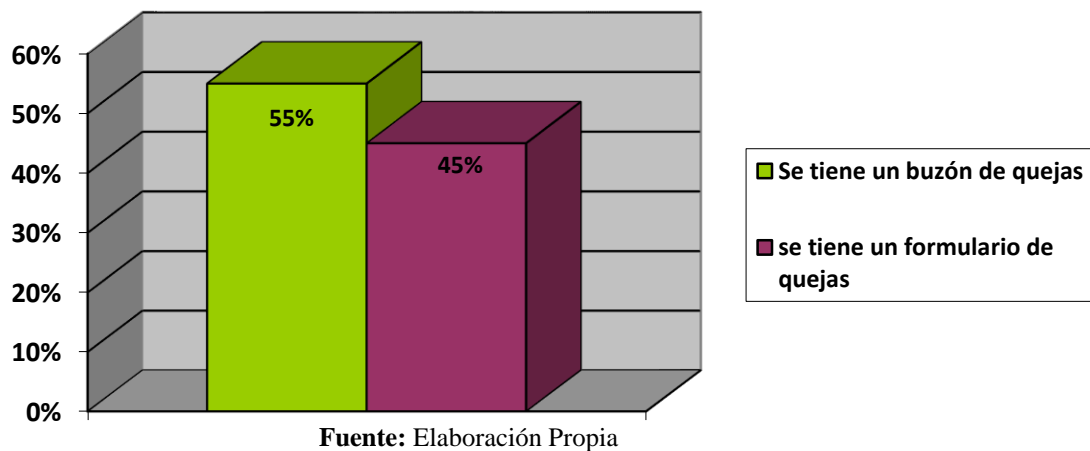


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si existe una metodología eficaz para la comunicación con el cliente, todos los entrevistados indicaron que las agencias cuentan con su metodología propia para la comunicación con el cliente, ante la respuesta se les pregunto si existe algún registro de satisfacción y quejas del cliente, el 55% comento que se tiene un buzón de quejas del servicio y el 45% indico que existen formularios de quejas.

GRÁFICO # 27

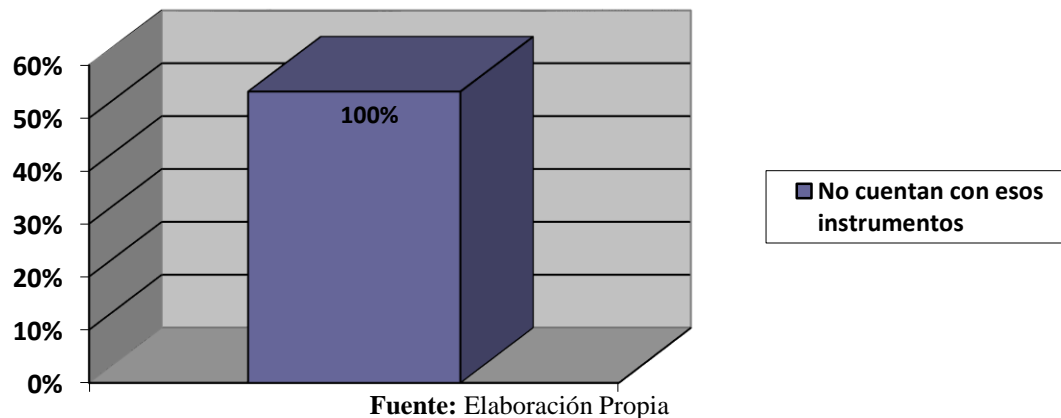
REGISTRO DE QUEJAS DEL SERVICIO



Se les consulto si existe una planificación para cada uno de los diseños o desarrollos, el total de los entrevistados indican que no se cuenta con esos instrumentos.

GRÁFICO # 28

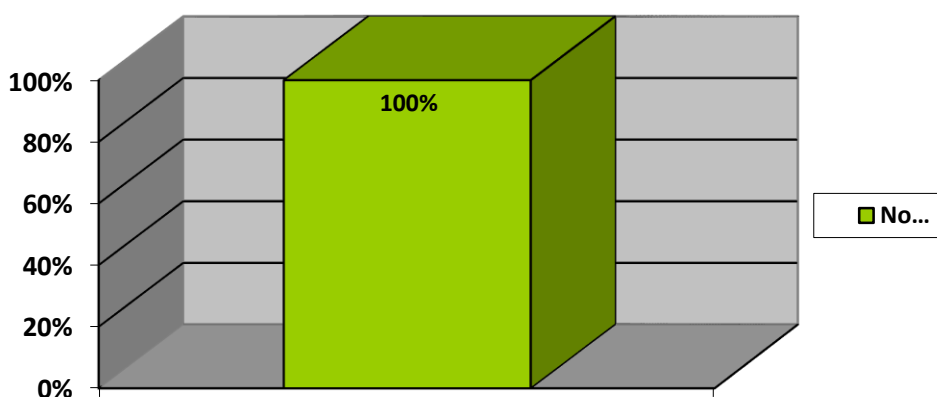
PLANIFICACIÓN DE DISEÑOS



Se les pregunto si para todos los diseños se han definido los elementos de entrada, todos comentaron que se hace de manera básica, se les consulto si existe registro asociado a esta identificación, todos indican que no existe.

GRÁFICO # 29

REGISTRO DE IDENTIFICACIÓN

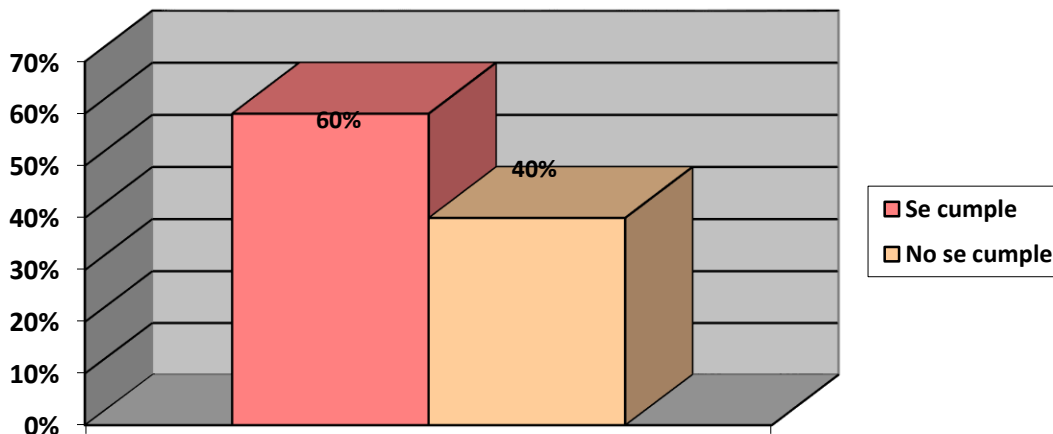


Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada, el 60% indico que Si pero son guardados hasta la implementación del sistema, el 40% indican que No. se les pregunto si incluyen pautas de verificación, todos contestaron que no existe.

GRÁFICO # 30

RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO

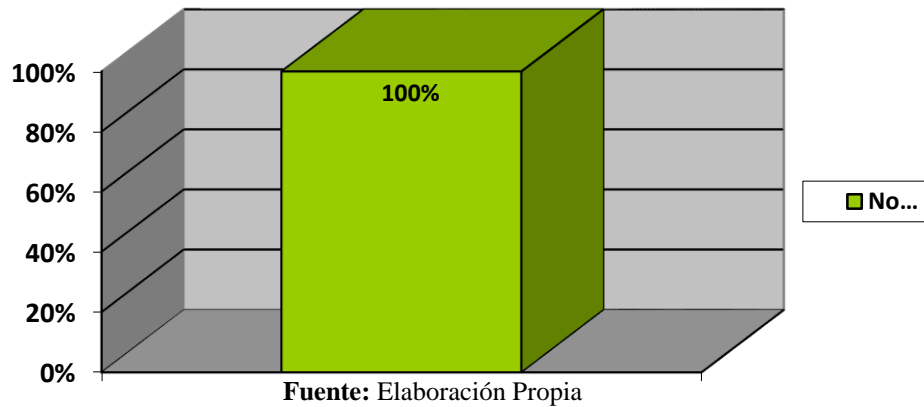


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si existe registro de las revisiones realizadas a cada una de las etapas del diseño, todos contestaron que no existe. Lógicamente asumimos que no existe registro de las verificaciones del diseño y su desarrollo.

GRÁFICO # 31

REGISTRO DE REVISIONES



Se les consulto si en la agencia se tiene definido por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores, todos indicaron que si se tienen para tener un buen control, ante la respuesta se les consulto si se tienen seleccionados los proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección, el 60% de los entrevistados indico que Si y el encargado de administración es el encargado de cumplir este requisito, el 40% indico que el encargado de adquisiciones es el encargado de cumplir este requisito, se les pregunto si existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación, todos indicaron que Si el 50% comento mediante tres cotizaciones y se utilizan los parámetros de verificación del precio, el 30% indico que para adquisiciones mayores se realizan tres cotizaciones y para compras menores se hace un cotejado con los precios del mercado, el 20% restante que las adquisiciones las realizan el administrador con el visto bueno y gerencia, se les pregunto si existen registros de las evidencias de cumplimiento de las adquisiciones, todos comentaron que Sí.

GRÁFICO # 32

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

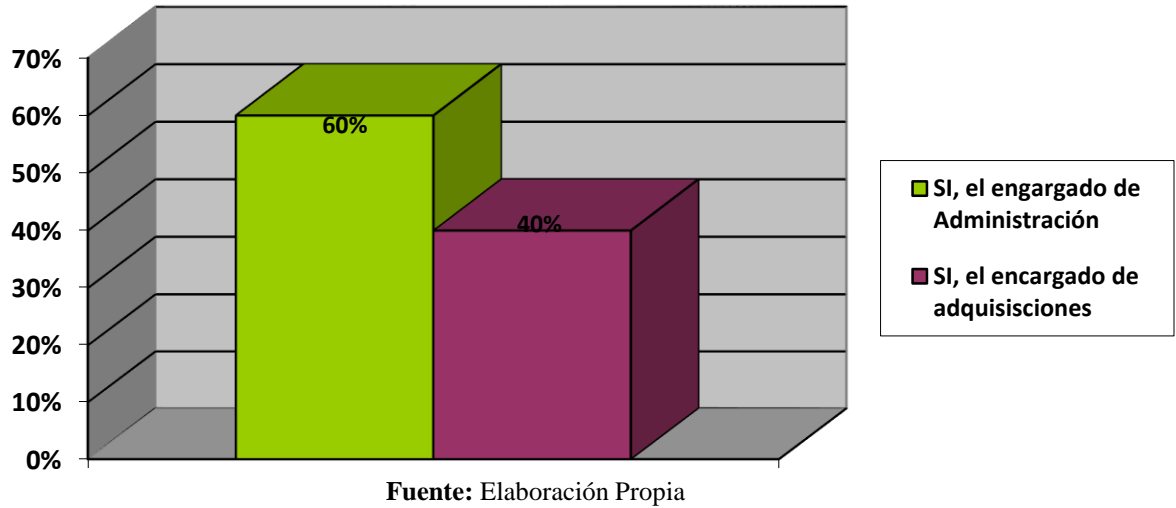
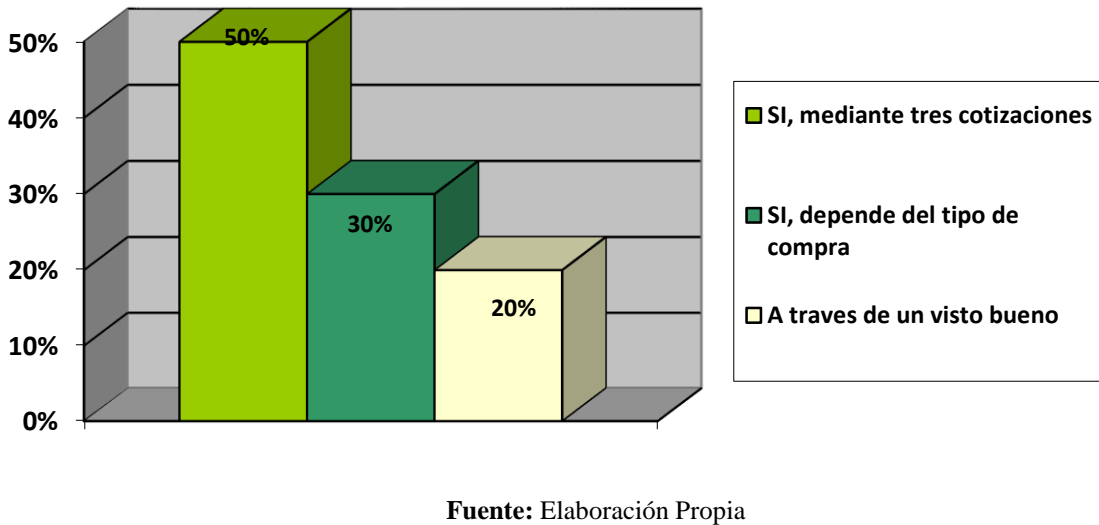


GRÁFICO # 33

EVALUACIÓN A PROVEEDORES

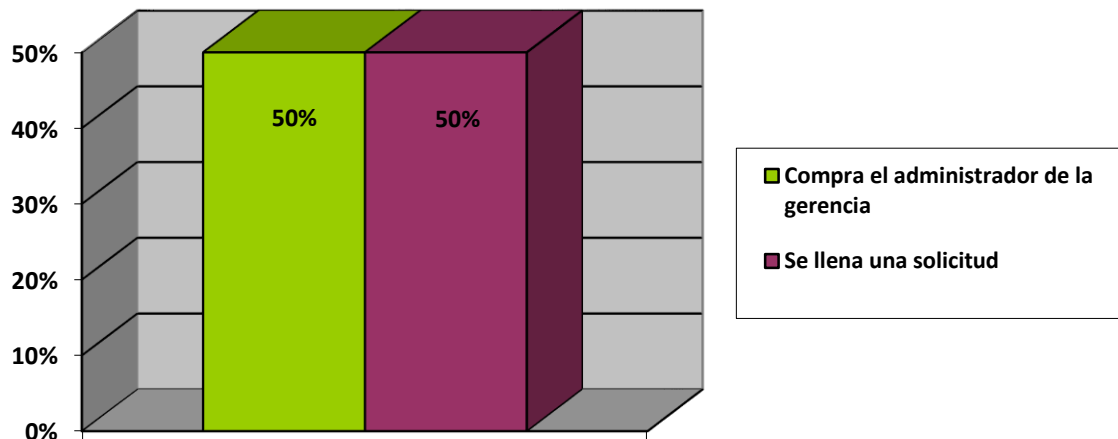


Se les pregunto si existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compras, todos indicaron que Si, el 50% comento que si el producto no

existe en stock el administrador es quien realiza la compra con la venia de gerencia y el 50% comento que se llena una boleta de solicitud de pedido de compra, los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados, todos indicaron que Si y cumplen con la metodología definida para la compra.

GRÁFICO # 34

METODOLOGÍA DE COMPRA

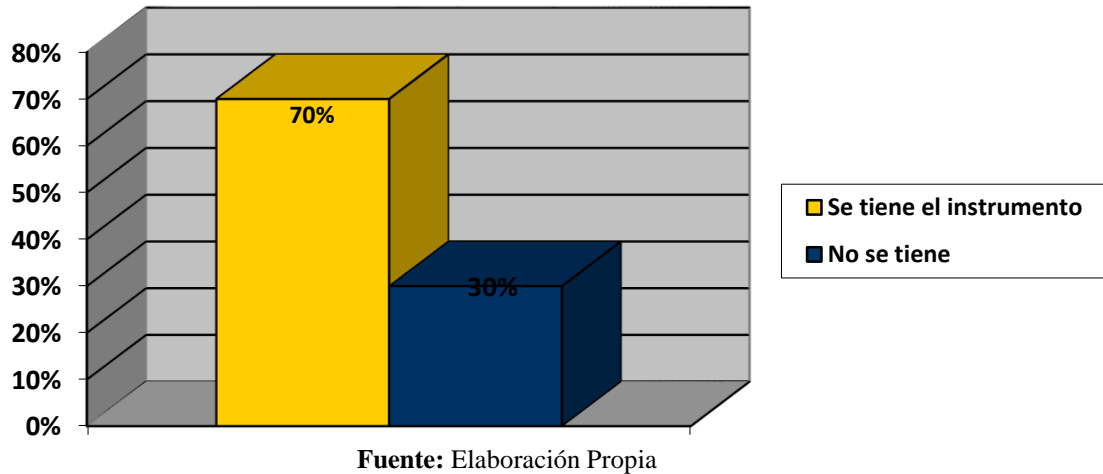


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si existe una metodología para la prestación del servicio, todos comentaron que Si aunque todavía no se la pone en práctica, ante la respuesta se les pregunto si existen registros de cumplimiento conforme a lo definido en los puestos de trabajo y están actualizadas, de acuerdo al criterio de los entrevistados esta etapa falta sistematizarla.

GRÁFICO # 35

PROCESOS DE VALIDACIÓN

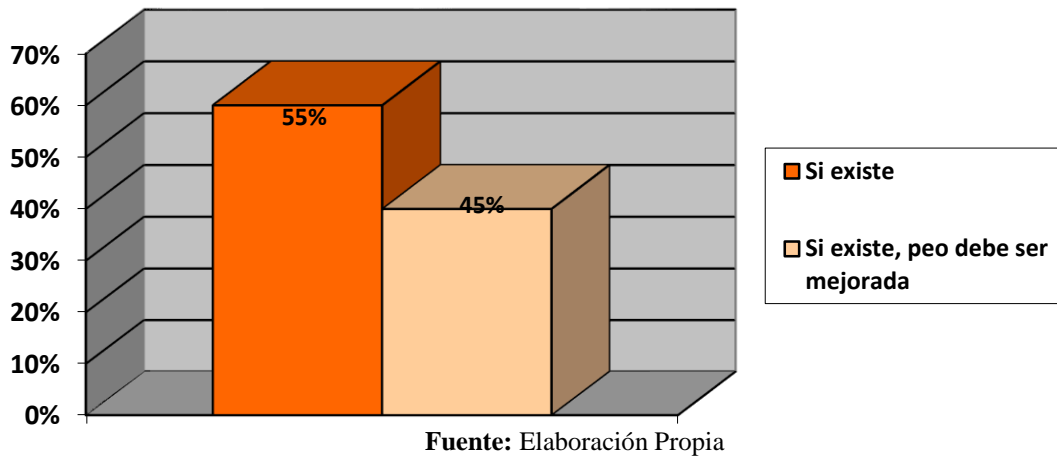


Se les consulto si se encuentra identificado el servicio a lo largo de todo el proceso productivo, todos los entrevistados indicaron que no cuentan con este instrumento o mejor no están desarrollados

Se les pregunto si existe una metodología adecuada y definida para la comunicación de los problemas ocurridos en el servicio con el cliente, todos indicaron que Si, pero el 40% indico que esta debe ser mejorada, porque de acuerdo al registro de comunicaciones debe ser sistematizado para tener una comunicación más fluida con el cliente.

GRÁFICO # 36

METODOLOGÍA PARA LA COMUNICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

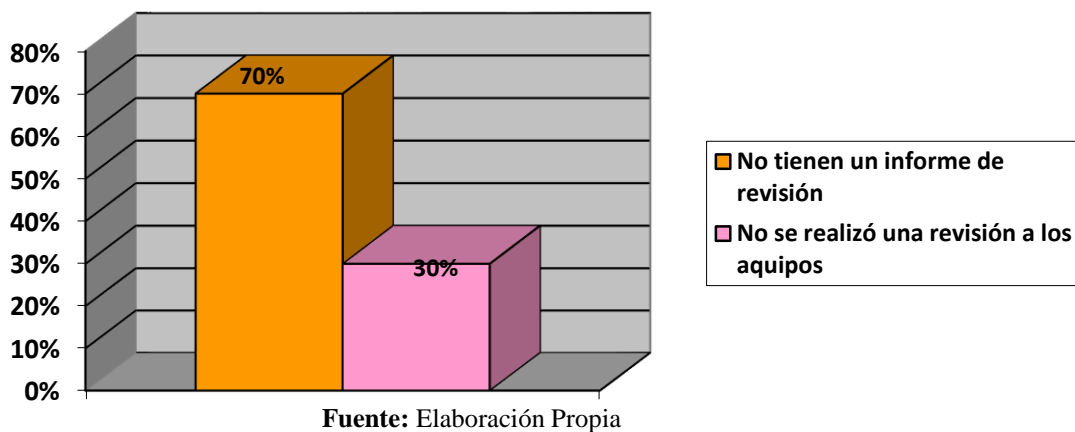


Se les pregunto si existe una metodología para la preservación del servicio, todos comentaron que no se evidencia.

Se les consulto si se encuentran identificados todos los equipos de seguimiento, y medición, el 70% de los entrevistados indico que no tienen informe de una revisión del servicio, el 30% comento que desde que trabajan no se realizó una revisión de los equipos de medición y seguimiento.

GRÁFICO # 37

EQUIPOS DE SEGUIMIENTO, Y MEDICIÓN

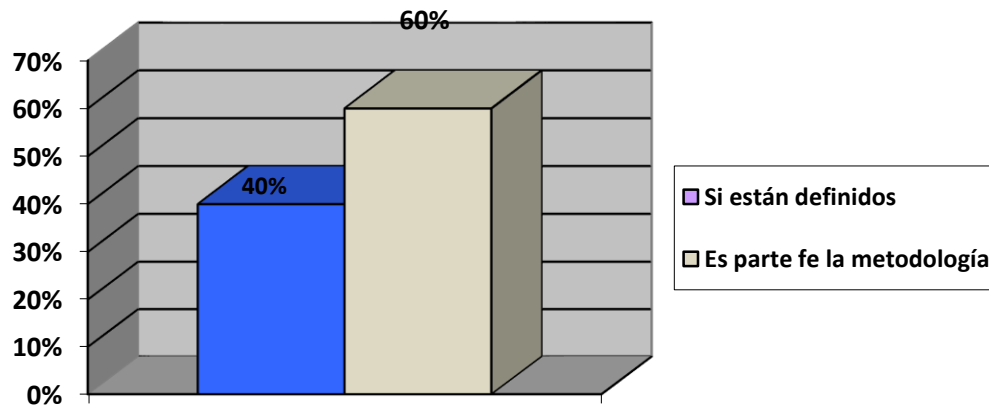


MEDICION ANÁLISIS Y MEJORA

Se les pregunto si están definidos los procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora, el 40% de los entrevistados indico que si están definidos pero no se ponen en práctica, el 60% comento que todo este proceso es parte implícita de la metodología, ante la respuesta se les pregunto si están utilizando técnicas estadísticas, el 70% de los entrevistados no contesto y el 30% comento que lo hacen algunos técnicos

GRÁFICO # 38

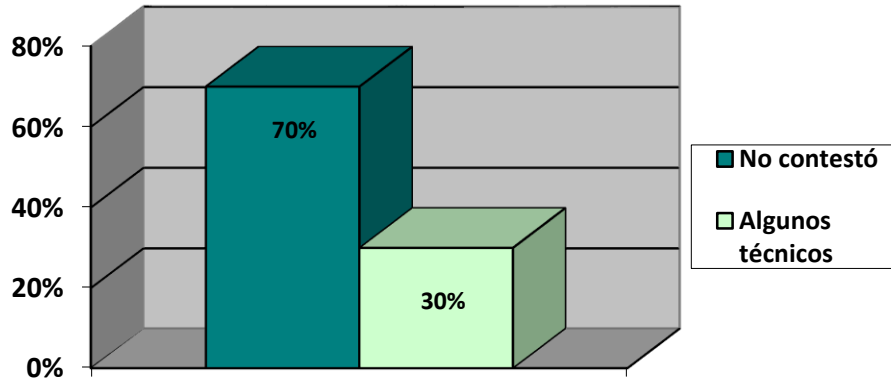
PROCESOS PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA



Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO # 39

USO DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

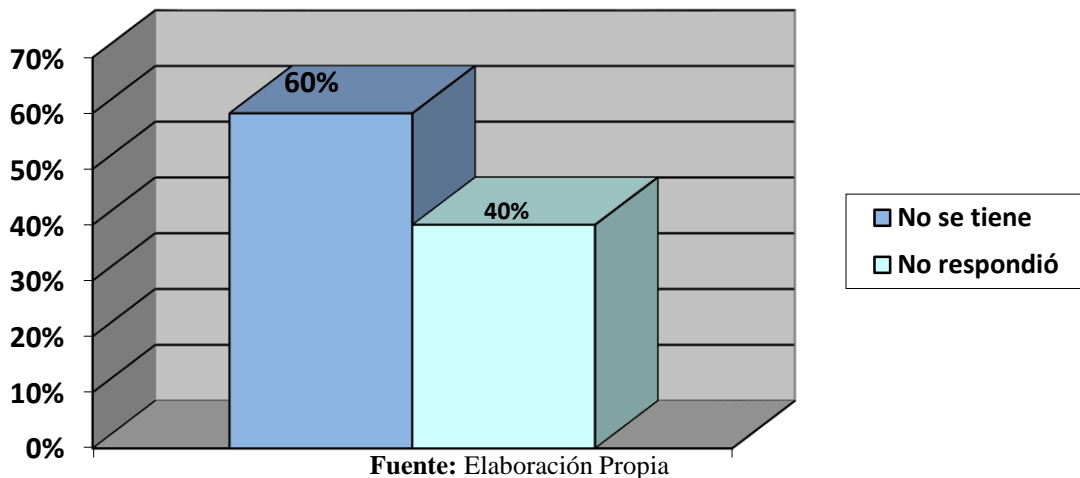


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si tienen definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente, el 60% comento que No y el 40% no respondieron

GRÁFICO # 40

METODOLOGÍA PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

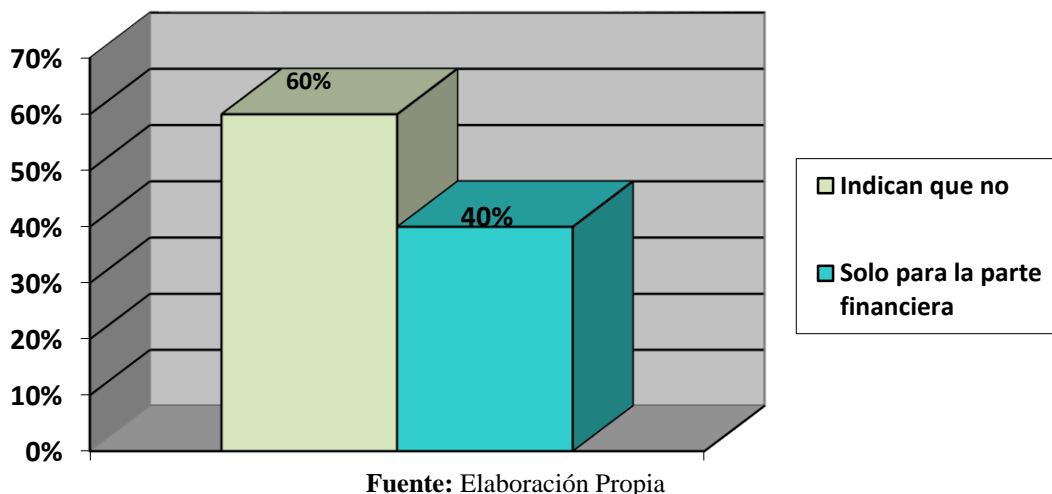


Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto si se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorias, el 60% de los entrevistados indico que No, el 40% restante comento que solo realizan la auditoría financiera exigida por la oficina de impuestos.

GRÁFICO # 41

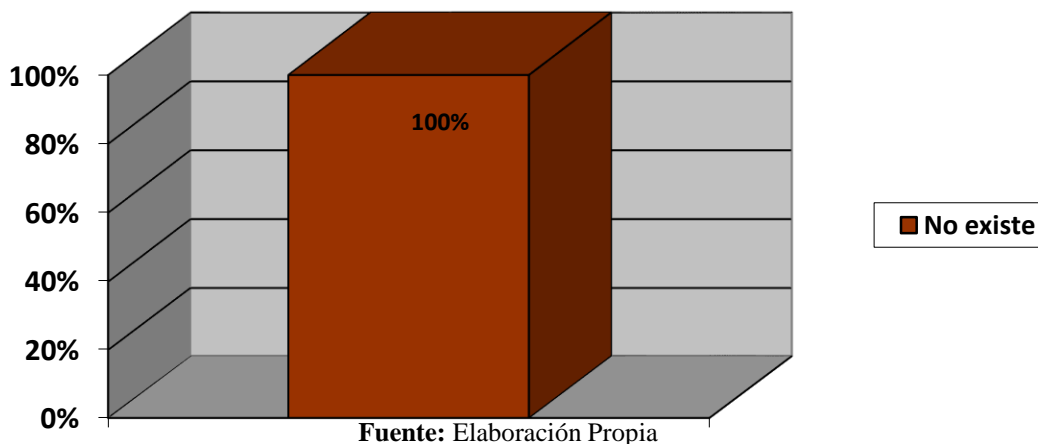
DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA Y PLANIFICACIÓN DE LAS AUDITORIAS



Se les consulto si existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de calidad, se observa que al no estar implementado el sistema de gestión de calidad no existen indicadores.

GRÁFICO # 42

INDICADORES PARA LOS PROCESOS DE CALIDAD



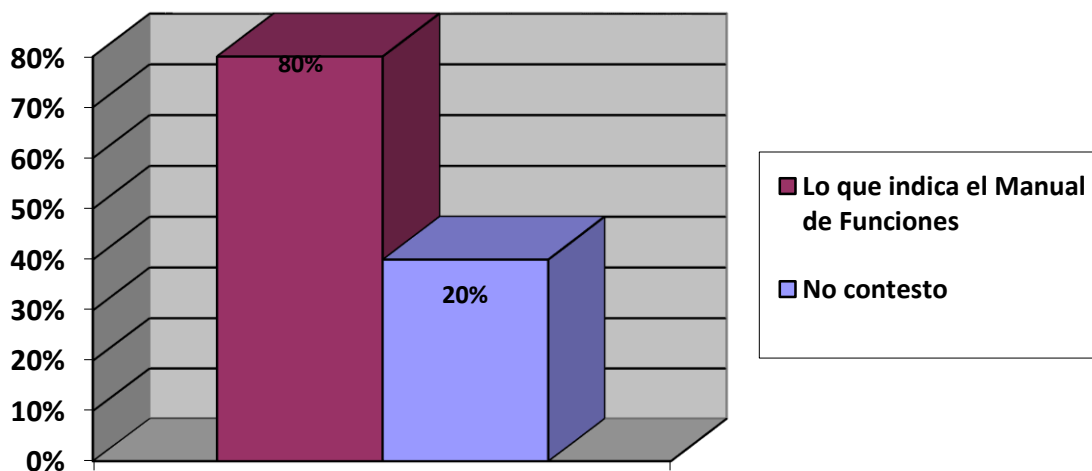
Se les pregunto si se encuentran definidas las pautas de inspección final del servicio, todos los entrevistados obviaron la respuesta.

Se les pregunto si existe evidencia del análisis de datos del sistema, todos indicaron que no realizaron este trabajo.

Se les consulto si se evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua, todos comentaron que no se evidencia, ante la respuesta se les consulto si existe procedimiento documentado para las acciones correctivas, el 80% de los entrevistados indico que solamente se toma en cuenta lo estipulado en el manual de funciones, el 20% no contesto.

GRÁFICO # 43

PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO PARA LAS ACCIONES CORRECTIVAS



Fuente: Elaboración Propia

4.4. DOCIMA O PRUEBA DE HIPOTESIS

Con la docima lo que pretendemos es mostrar que los objetivos e hipótesis planteadas pueden ser comprobados mediante los cuestionarios planteados. La hipótesis la probamos con la pregunta 4 del cuestionario a los gerentes.

Para la pregunta 18 nos planteamos las siguientes hipótesis

$$H_0: p = 0.70$$

$$H_1: p < 0.70$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que la agencia aduanera cuenta con un sistema de gestión de calidad.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La fórmula a ser empleada es

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1; \alpha/2}$$

$$\sigma_p$$

$$\frac{0 - 0.70}{0.073} < t_{40-1; 0.95}$$

$$-9.58 < -1.6839$$

$$-9.58 < -1.6839$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que las agencias aduaneras cuentan con un sistema de gestión de calidad.

4.5. CONCLUSIONES

Como se ha podido observar el logro de objetivos organizacionales de las Agencias Despachantes de Aduana ha ido bajando en forma considerable en los últimos tiempos, como tampoco cuentan en su mayoría con un sistema de gestión de calidad que les permita mejorar su eficiencia y eficacia organizacional.

Como lo demuestra la investigación en muy baja en la muestra estudiada, siendo uno de los principales problemas la forma en como ha sido implementado un sistema adecuado de gestión, en su mayoría cuentan con instrumentos organizacionales dispersos más no en forma sistematizada.

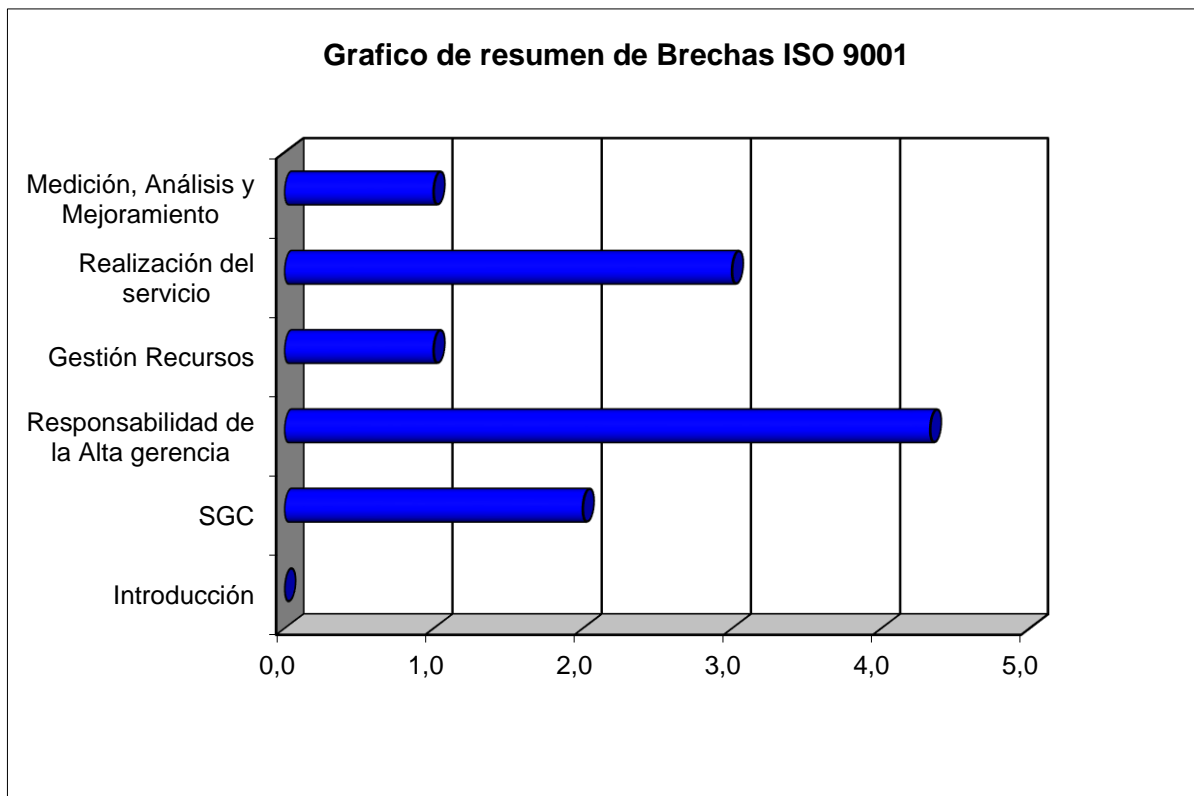
La medición para definir el grado de implementación y cumplimiento de la implementación de un sistema de gestión de calidad se basó en la aplicación de una encuesta que aglutina preguntas en base a cada uno de los puntos de la norma ISO 9001:2008, el resultado general de las empresas estudiadas se resume en el siguiente gráfico.

GRÁFICO # 44

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN REALIZADA

Introducción	PROMEDIO
SGC	2,0
Responsabilidad de la Alta gerencia	4,3
Gestión Recursos	1,0
Realización del servicio	3,0
Medición, Análisis y Mejoramiento	1,0
Promedio general	2,3

Fuente : Elaboración propia



Si bien se encuentra en pleno funcionamiento un sistema de gestión que no es en base a la ISO 9001:2008 se cuentan con muchas falencias, solo para mencionar algunas:

- Se hace énfasis en algunos procesos más no en un todo integral como lo hace la gestión de calidad.
- Los elementos implementados son incipientes.
- No se cuenta con instrumentos que aseguren un adecuado logro de objetivos organizacionales.
- Existen muchas falencias en el proceso de control.
- No hay un adecuado seguimiento a los instrumentos implementados.

- No se aplica el concepto de mejora continua.

Se concluye que el Sistema de gestión de las empresas estudiadas, no está siendo desarrollado como lo requiere el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

La propuesta que se desarrolla en la presente investigación enfoca la implementación de un sistema de Gestión de calidad en base a la ISO 9001:2008 como también busca la mejora del logro de los objetivos organizacionales a través del mejoramiento de su personal en forma continua.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. INTRODUCCION

La metodología que fue adoptada para el diseño y elaboración de la siguiente propuesta se basa en el trabajo de campo que fue desarrollado en la presente investigación en las Agencias Despachantes de Aduana de la ciudad de La Paz y el contexto conceptual de un sistema de gestión de calidad en base a la ISO 9001:2008.

A pesar que este tipo de entidades cuentan con todos los instrumentos necesarios para llevar adelante un proceso de gestión de calidad, es necesario evaluar por qué no pueden llegar a prestar los servicios con la calidad necesaria, y hacer frente a las nuevas tendencias del mercado por ende hacerlas más competitivas.

La propuesta desarrolla un modelo de gestión de calidad asimismo el presente trabajo de investigación ha determinado que una gestión de calidad eficiente influye de sobremanera en los resultados que puedan obtenerse al ofrecer el servicio, es fundamental que este tipo de entidades que concentren sus esfuerzos para que puedan implementar un sistema adecuado que permita contar en la institución instrumentos adecuados y certificados.

Desde el punto de vista de la implementación de la gestión organizacional el proceso administrativo se ve sustentado en sus subsistemas que funcionan y son implantados con un solo objetivo llevar a delante un proceso de gestión eficiente.

La baja productividad y la falta de eficiencia en el logro de los resultados hacen que exista la necesidad de desarrollar un sistema de gestión de calidad que guíe al personal hacia la eficiencia laboral y eleve los niveles de relacionamiento interno para que éste se pueda proyectar en la imagen de la institución como corresponde.

5.2. FORMULACION DEL MODELO

Se concibe a un sistema de gestión de calidad como una estructura operacional de trabajo, documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, y la información de la organización de manera práctica y coordinada asegurando la satisfacción del cliente a bajos costos.

Hoy en día no se concibe a una organización sin que norme sus procesos bajo un sistema de gestión de calidad, con los cambios y la introducción de la ISO 9001:2008 el enfoque de calidad se centra en los procesos organizacionales, y una conciencia de toda la organización en que obtener una certificación no solo es un sello, sino un compromiso que parte desde la alta dirección y que involucra a todo el personal.

Es así como este sistema comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento del servicio y cumplir los requerimientos de nuestros clientes.

La implementación de un sistema de gestión de calidad garantiza la prevención de posibles problemas en la prestación del servicio, en base a las actividades cotidianas de la organización.

GRAFICO # 46

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



Fuente: <http://www.slideshare.net/chaavaariasramirez/introduccion-a-lossistemasdegestiondecalidad>

En este entendido el diseño e implementación del sistema de Gestión de Calidad en Agencias Despachantes de Aduana permitirá:

- d) Mejorar en forma continua la satisfacción de sus clientes aumentando la fidelización de los mismos y favoreciendo la sostenibilidad del negocio.
- e) Aumentar la credibilidad de Agencias Despachantes de Aduana mediante el logro de la certificación ISO 9001:2008 emitida por el IRAM
- f) Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos mediante la sistematización de los mismos y estableciendo acciones de mejora planificadas.

El desarrollo del servicio de consultoría para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de calidad en Agencias Despachantes de Aduana bajo las normas ISO 9001:2008 contempla cinco fases de trabajo, esta primera etapa "**Diagnóstico y orientación de las primeras medidas para el desarrollo de la Gestión de Calidad**" conlleva el desarrollo de los siguientes puntos:

1.1. Diagnóstico situacional de los instrumentos a ser desarrollados por las Agencias Despachantes de Aduana

Es un requisito del proceso de certificación la realización de una auditoría previa para verificar el grado de desarrollo organizacional en conformidad con los requisitos de la ISO 9001:2008, en este sentido se ha procedido a elaborar un cuestionario derivado de cada una de cláusulas de la norma en base al cual se ha realizado el análisis respectivo.

La peculiaridad de este documento es que además de acompañar los resultados de la evaluación se adjuntan los respaldos documentados, con el objetivo que en el momento que la entidad certificadora verifique el mismo cuente con las evidencias adjuntas.

Asimismo en forma complementaria se hace un diagnóstico situacional de la empresa incluyendo el análisis de factores identificados en el desarrollo del análisis previo.

1.2. Definición de la política de calidad en el marco de la misión, visión y valores corporativos.

En este apartado se realiza la definición de la política de calidad de las Agencias Despachantes de Aduana basada en la misión, visión y valores corporativos.

Se incluye la metodología en base a la cual se llega a la definición de la política de calidad de la empresa.

1.3.Revisión de la perspectiva estratégica: visión corporativa, líneas estratégicas y estructura del enfoque de planificación corporativa.

En este punto se diseña la planificación corporativa base para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

5.3. DISEÑO DEL MODELO

La ISO 9001:2008 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. En general se puede definir gestión de la calidad como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad. Con el objetivo de orientar las actividades de la empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

Con los nuevos paradigmas, el concepto "cliente" va más allá del cliente externo, del cliente final, que tradicionalmente se identifica como el que compra o paga por un producto o servicio. Dentro de una misma empresa, el receptor de un producto o servicio, ya sea terminado o semi-elaborado, también puede y debe considerarse cliente.

GRAFICO # 47

RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR



Fuente: Documento en línea, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/inplantacion-sistemas/inplantacion-sistemas/shtml>.

El sistema de gestión de la calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9000:2008), por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y controlen todo momento.

Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Los SGC no deberían resultar en una burocracia o un papeleo excesivos ni tampoco en una falta de flexibilidad, ya que todas las empresas ya disponen de una estructura de gestión y que ésta debería ser la base sobre la que se construya el sistema de gestión de la calidad. En el caso de la investigación muchas de las empresas estudiadas ya están cumpliendo muchos de los requisitos incluidos en la norma, aunque no se haya dejado constancia del modo en que se satisfacen.

Un Sistema de Gestión de la Calidad, por sí mismo, no conducirá forzosamente a una mejora de los procesos de trabajo o de la calidad de su servicio. No solucionará todos los problemas. Es un medio para facilitar la adopción de un enfoque más sistemático de cara a los objetivos de la actividad propia de cada empresa.

5.3.1. Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad

La serie ISO 9000 se centra en las normas sobre documentación, en particular, en el Manual de la Calidad, con la finalidad de garantizar que existan SGC apropiados. La elaboración de estos manuales exige una metodología,

conocimientos y criterios organizacionales para recopilar las características del proceso de la empresa.

La aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000 constituye una vía de reducir costos y mejorar sus procesos de producción tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitiva en cualquier mercado. La persona que se dedique a normalizar debe ser conocedora de esta faena garantizando así la incorporación de un procedimiento que se adapte a la realidad del proceso, que sea útil y de fácil entendimiento.

Para comenzar con la Implantación de un SGC es necesario el análisis de los procesos de trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de los procesos. El Mapa de los Procesos de las Agencias Despachantes de Aduanas permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

El despacho aduanero es el resultado del siguiente proceso:

GRAFICO # 48

PROCESO DEL DESPACHO ADUANERO



Para éste propósito se adhiere a la filosofía de calidad las normas de calidad de la familia ISO 9000; el modelo se basa en el cumplimiento del ciclo Demming, o de mejora continua:

GRAFICO # 49

CIRCULO DE MEJORA CONTINUA DE DEMING



5.3.2. Enfoque del Sistema de Gestión de Calidad

La gestión de una Agencia Despachante de Aduana comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas como:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de calidad.
- Determinar los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer métodos para medir la eficiencia del proceso.
- Determinar medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

5.3.3. El Aseguramiento de Calidad

Según la Norma ISO 9001:2008 aseguramiento de calidad son todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro de un sistema de calidad y demostradas según se requiera, para entregar confianza adecuada que una entidad cumplirá los requisitos para la calidad.

5.3.4. Objetivos del Aseguramiento de Calidad

- Mantener en todas las etapas, el control de la variabilidad del proceso del servicio brindado en forma analítica a través de la medición, evaluación, corrección y documentación.
- Detectar errores y reducirlos al mínimo.
- Verificar que los procedimientos sean correctos, que las mediciones de control de calidad realmente proporcionen información para detectar causas

de variación y poder adoptar las medidas correctivas adecuadas y en forma inmediata.

- Controlar la precisión y exactitud de los métodos analíticos.

5.3.5. Principios de Gestión de la Calidad

Para conducir y operar una Agencia Despachante de Aduana en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas. Para esto deben realizarse las actividades siguientes:

- La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, entre estos requisitos se encuentran los especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma
- La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del servicio.
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización requiere las siguientes acciones:

- Establecer una clara visión del futuro de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.
- La Alta Dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo, la aplicación y el mejoramiento del SGC.

3. Participación del Personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. El personal deberá:

- Comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.

- Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.
- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Compartir libremente conocimientos y experiencias.

4. Enfoque Basado en Procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

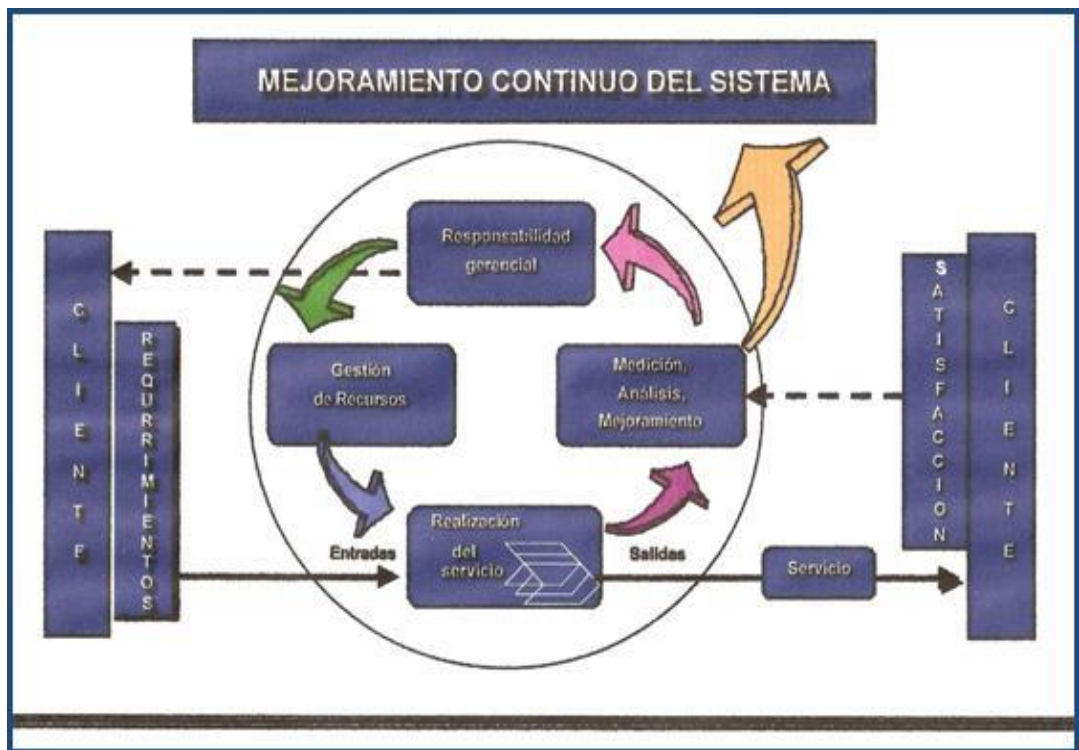
Para que una Agencia Despachante de Aduana funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

GRAFICO # 50

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS



Fuente: Norma ISO 9001:2008.

5. Enfoque de Sistema para la Gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Requiere:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.
- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

6. Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Requiere:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora.
- Establecer objetivos de mejora.
- Búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos.
- Evaluación de soluciones y selección de las más óptimas.
- Implantar la solución(es) seleccionada.
- Evaluación de los resultados.
- Formalización de cambios.

7. Enfoque Basado en hechos para la Toma de Decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Datos accesibles para aquellos que los necesiten.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y la intuición.

8. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

- Identificar y seleccionar los suministradores clave.
- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Establecer actividades conjuntas de mejora.
- Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

5.3.6. Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad

Desde el momento en que cualquier Agencia Despachante de Aduanas tome la decisión de desarrollar e implantar un Sistema de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, debe tener presente que ello conlleva un esfuerzo en materia de revisión y/o elaboración de documentos, a fin de ajustar o regular las actividades que están relacionadas con los elementos y requisitos que preciso considerar en el Sistema.

Es común que, habiéndose iniciado ya la aplicación de esta norma (a través, quizás, de la ejecución de un diagnóstico y de una capacitación básica sobre la misma), el programa comienza a manifestar escollos y cuando menos dilataciones y retrasos en su ejecución. Sin embargo, lo peor es que a veces los documentos se preparan sin el rigor y el detalle requerido, lo que hace que no estén aptos para cumplir su cometido.

La solución de estas dificultades, para que el proceso de documentación pueda iniciarse y cumplirse felizmente, requiere de un esclarecimiento previo de la labor a realizar y de una preparación del personal involucrado. Disponer de una documentación apropiada resulta esencial para:

- Lograr el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetibilidad y trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la idoneidad continua del sistema de gestión de la calidad.
- Mantener las mejoras alcanzadas.

Resulta muy importante la previsión de la cantidad de documentos que deben conformar el sistema de la calidad (la cual puede ser variable para cada organización), debiendo ser la mínima indispensable que se necesite para definir y regular en forma precisa todos los aspectos involucrados, con la consistencia y coherencia apropiadas.

CUADRO #4

TIPOS DE DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

DOCUMENTOS	DESCRIPCION
Manuales de la Calidad	Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del SGC de la organización.
Planes de la Calidad	Documentos que describen como se aplica el SGC a un producto, proyecto o contrato específico
Especificaciones	Documentos que establecen requisitos
Guías	Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias
Procedimientos documentados, Instrucciones de Trabajo, Planos	Documentos que proporcionan información sobre como efectuar las actividades y los procesos de manera coherente.
Registros	Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los ensayos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del SGC.

La estructura documental para el sistema de la calidad más difundida y que la práctica ha confirmado como más útil es aquella representada en forma de

pirámide la cual contempla diferentes niveles de jerarquía en cuanto a la documentación.

La cúspide de la pirámide está ocupada por el Manual de la Calidad, que es el documento principal del sistema y que sirve para describir (o documentar) la existencia de un sistema de la calidad (primer nivel), los Procedimientos del SGC (segundo Nivel) y en la base de la pirámide documental las Instrucciones de Trabajo, Registros, Lineamientos. Es importante destacar que esta estructura puede variar de acuerdo a cada organización.

GRAFICO # 51

PIRAMIDE DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



Fuente: Norma ISO 9001:2008.

5.3.7. Gestión de la Documentación

Entre los documentos que conforman el sistema de la calidad deben considerarse aquellos que establecen reglas y procedimientos referidos a:

- La identificación;
- La elaboración y revisión;
- La aprobación;
- El registro y la conservación;
- La distribución;
- El control;
- La modificación, sustitución o derogación de todos los documentos del sistema de la calidad de la Agencia Despachante de Aduana
- Objetivos;
- Estructura;
- Contenido del manual de calidad;
- Formato;
- Redacción.

Es conveniente que los procedimientos que se establezcan con tales fines sean aplicables, en general, a toda la documentación de la calidad, lo cual facilita su comprensión y aplicación por las personas que intervienen en ellos. Ello también permite el control de los documentos y datos, requisito de la norma ISO9001:2008, y mantener la vigencia operativa del sistema de la calidad.

- **a. Identificación.**

Los documentos del sistema de la calidad deben tener una identificación única e inequívoca que permita su rápida localización y asociación con el área ó actividad con que están relacionados.

La forma de identificación más usual es la que se basa en el empleo de un código alfanumérico, en el que las letras identifican el tipo de documento y los números quedan reservados para el área o actividad y para señalar un orden consecutivo.

- **b. Elaboración y Revisión.**

La elaboración de la documentación del sistema de la calidad debe estar a cargo de personas seleccionadas, las mismas deben poseer una reconocida calificación

y experiencia en las actividades de ensayo. La dirección y coordinación de este trabajo debe recaer en el representante de la dirección por la calidad, que es la persona designada por la dirección de la Agencia Despachante de Aduana

La elaboración de los documentos deberá responder a un programa previamente preparado y aprobado, el cual definirá:

- Denominación de los documentos a elaborar;
- Grupo encargado;
- Persona (o personas) responsabilizada (s) con la elaboración;
- Persona (o personas) responsabilizada (s) con la revisión;
- Fechas asociadas a la elaboración, revisión y aprobación;
- Fecha de implantación.

Las fechas asociadas a la elaboración, revisión y aprobación deben considerar el tiempo requerido para la elaboración y revisión de sucesivas versiones. Debe tratarse que cada documento durante su elaboración no tenga más de tres versiones en total. El programa de elaboración de los documentos debe ser aprobado por el nivel superior al que lo ejecutará.

Durante la ejecución del programa se efectuarán controles sistemáticos de su cumplimiento y se aplicarán ajustes cuando resulte necesario, los cuales deberán ser discutidos y aprobados convenientemente, tal como se hace con el programa.

Las revisiones de los documentos que se van elaborando deben realizarse por personas con dominio y experiencia sobre las actividades que estos regulan.

La aprobación de los documentos debe tener, en primera instancia, un carácter de prueba, que de pie para su implantación y comprobación de su aplicabilidad y utilidad. Para que la labor de elaboración de los documentos del sistema de la calidad tenga éxito.

- **c. Aprobación.**

La aprobación de los documentos de la calidad se realizará en cada caso por las personas que corresponda de acuerdo con el alcance y las implicaciones de lo establecido en cada uno de ellos.

El Gerente o en su defecto la persona que responde ante el nivel superior por el mismo debe ser quien apruebe los documentos más generales e importantes que tienen implicaciones para toda la organización, como son:

- La política de la calidad;
- Los objetivos de la calidad;
- El manual de la calidad;
- Los procedimientos.

Puede darse el caso de otras personas como por ejemplo el representante de la Gerencia, o un especialista en específico se encarguen de:

- Aprobar los registros;
- Además, debe dar el "visto bueno" para la aprobación de otros documentos (especificaciones, procedimientos, instrucciones de trabajo, etc.) que tengan una incidencia importante sobre la calidad del servicio.

En sentido general, el proceso de aprobación de cualquier documento, con independencia de su jerarquía, debe ser precedido de su consulta y acuerdo con todos los implicados, incluyendo los clientes externos en los casos que procedan.

- **d. Registro y conservación.**

Se llevará a cabo el registro y la conservación de todos los documentos del sistema de la calidad con el fin de mantener una referencia permanente y accesible en relación con los requisitos y disposiciones vigentes.

El archivo de los documentos de la calidad y, en particular, del sistema de la calidad, garantiza la existencia de evidencias objetivas sobre los requisitos y

modos de proceder respecto a cada elemento del sistema y a cada actividad considerada.

Los archivos individuales que cada área establece con la documentación de su competencia, pueden, de esta manera ser contrastados y actualizados contra el "archivo maestro" a cargo del área de control a la cual se le asignó esta tarea. De igual modo, deben registrarse y conservarse las modificaciones y nuevas ediciones que se hagan en los diferentes documentos (o parte de estos).

Los documentos que resultan derogados o sustituidos deben pasar a un "archivo pasivo", a fin de conservar la historia y evolución sufrida por el sistema de la calidad en el tiempo. En estos casos, es vital que tales documentos sean retirados de inmediato de circulación o, en su defecto, que sus usuarios sean informados con prontitud de su cancelación.

- **e. Distribución.**

La edición y la distribución de los documentos de la calidad se realizarán en la cantidad mínima indispensable que se requiera de acuerdo al uso y alcance de cada uno.

Documentos generales tales como el manual de la calidad deben ser editados en un número de copias y distribuidos sólo a las áreas y personas que lo necesiten. El mantenimiento de los documentos de la calidad en soportes magnéticos permite imprimir y distribuir copias adicionales cuando se requieran.

La distribución de los documentos debe realizarse de una manera controlada, de forma que se pueda conocer cuáles documentos han sido distribuidos y a quiénes. Se podrán, no obstante, editar y distribuir copias no controladas empleadas con fines de capacitación o promoción. Todo lo explicado respecto a la distribución y edición de los documentos de la calidad es aplicable también a sus modificaciones.

- **f. Control.**

Se asignará a un área y/o persona específica para el control de los documentos del sistema de la calidad. Tal control debe ser aplicado en forma sistemática y debe abarcar todo lo expuesto en los anteriores apartados de este capítulo, así como lo relacionado con su revisión y actualización.

Para garantizar que esta actividad se realice de manera correcta, es necesario designar un personal que se dedique permanentemente a la misma o, cuando menos, que simultanee esta actividad con otras que no le consuman el tiempo que debe destinar el control de la documentación.

La realización de un control sistemático de la documentación permite conocer a cualquier interesado en un instante dado cuál es la situación real del sistema de la calidad, y a la vez evaluar la correspondencia entre lo que en realidad se está haciendo respecto a lo estipulado. Lo anterior posibilita la solución de problemas típicos detectados en las organizaciones, entre los que se encuentran:

- Pérdida de documentos;
- Ubicación fuera del área establecida;
- Documentos obsoletos en uso;
- Evidencias inadecuadas de aprobación;
- Revisión inadecuada;
- Manejo inadecuado de "Copias no controladas".

- **g. Modificación, Sustitución o Derogación de Documentos.**

Como parte del proceso de implantación de los documentos del sistema de la calidad puede surgir la necesidad de efectuar modificaciones en su contenido, de forma tal que los mismos garanticen en todo momento la actualización permanente de los "objetivos" y "contenidos" respecto a las necesidades de la organización y sus clientes en materia de gestión y aseguramiento de la calidad.

La necesidad de modificar, sustituir o derogar un documento puede surgir como resultado de:

- La mejora continua del sistema de la calidad;
- La revisión por la dirección;
- Las no conformidades detectadas durante la aplicación de los documentos;
- Las quejas de los clientes internos y externos;
- Las evaluaciones de los clientes;
- Los resultados de las auditorias de los órganos de acreditación, entre otros.

Las modificaciones a los documentos de la calidad pueden ser extensivas a todo el cuerpo del documento o a alguna de sus partes (incluso solamente a párrafos u oraciones recogidas en ellos). Cualquier modificación que se efectúa al contenido de una página de un documento del sistema de la calidad, debe ser señalada en el documento, por ejemplo se señala en el encabezado de la página con el correspondiente cambio del número consecutivo de la revisión y la actualización de los datos referidos a la elaboración, revisión y aprobación del contenido de la página que es objeto de modificación.

Cuando las modificaciones (que pueden incluir variaciones en la redacción, adición de nuevos aspectos o eliminación de enunciados) sean de gran magnitud; o cuando se acumulen un número apreciable de modificaciones menores realizadas a un documento en diferentes momentos, resulta recomendable proceder a la reedición total del mismo (elaboración de una nueva versión o edición).

- **h. Objetivos.**

El manual de la calidad constituye un elemento indispensable en la conformación del sistema de la calidad bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2008, por lo que es necesario tener perfectamente identificados los objetivos a alcanzar con la proyección y preparación del manual, a fin de lograr los mejores resultados.

Objetivos del manual de la calidad

- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la agencia Despachante de Aduana.

- Describir e implementar un sistema de la calidad eficiente;
- Suministrar el control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento;
- Suministrar las bases documentales para la auditoria del sistema de la calidad.
- Proveer la continuidad del sistema de la calidad y sus requisitos durante las circunstancias cambiantes.
- Adiestrar al personal en los requisitos del sistema de la calidad y en el método de cumplimiento;
- Demostrar que el sistema de la calidad cumple con los requisitos de la calidad exigidos en situaciones contractuales.
- **i. Estructura.**

El manual de la calidad se presenta como documento único. La adopción de esta forma hace necesario emplear la pirámide o triángulo de la documentación, es decir, a partir de lo descrito o esbozado en el manual, es preciso completar la información con el cómo proceder a través de un conjunto de procedimientos y otros documentos que deben ser referenciados en el propio manual.

- **j. Contenido del manual de la calidad.**

Normalmente, un manual de la calidad debe contener;

- El título, el alcance y el campo de aplicación;
- La tabla de contenido;
- Las páginas introductorias acerca de la Agencia y del manual;
- La política de la calidad y los objetivos de la calidad.
- Una descripción, las responsabilidades y autoridades;
- Una descripción de los elementos del sistema de la calidad y cualquier referencia a procedimientos documentados del sistema de la calidad;
- Una sección de definiciones, si es apropiado;
- Una guía para el manual de la calidad, si es apropiado;
- Un anexo con información relevante de apoyo, si es apropiado.

La información del manual de la calidad debe incluir:

- La edición actual o vigencia, la fecha de edición y la identificación de las enmiendas.
- Una breve descripción de la manera como se revisa y se mantiene actualizado el manual de la calidad, quién revisa su contenido y con qué frecuencia, quién está autorizado a cambiar el manual de la calidad y quién está autorizado para aprobar ese cambio, etc.
- Evidencia de aprobación por aquellos responsables de autorizar el contenido del manual de la calidad.
- La política de la calidad y los objetivos de la calidad deben aparecer tal y como han sido formulados.
- En esta sección se presenta el compromiso de la organización con respecto a la calidad y así mismo se definen los objetivos de la organización con respecto a la calidad.
- Debe incluirse en esta sección una descripción de cómo la política es dada a conocer y es comprendida por todos los empleados; y sobre cómo es implantada y mantenida en la Agencia Despachante de Aduana.
- Esta sección del manual de la calidad debe suministrar una descripción de la estructura de la organización de alto nivel.
- En el resto del manual de la calidad se deben describir todos los elementos aplicables del sistema de la calidad. La descripción se debe dividir en secciones lógicas que reflejen un sistema de la calidad bien coordinado. Esto se puede hacer incluyendo procedimientos documentados del sistema de gestión de la calidad o haciendo referencia a ellos.

Es importante que al referir los elementos del sistema de la calidad en el manual de la calidad se siga la misma secuencia establecida en la norma ISO 9001:2008. Esto facilita la relación entre lo descrito en el manual y los correspondientes apartados de la norma en cuestión.

- **k. Formato.**

La forma de presentación del manual de la calidad para reflejar los aspectos señalados puede también ser variable. Sin embargo, es común encontrar formas de presentación bastante similares en diferentes manuales, tal vez porque la práctica haya ido acostumbrando a cotejar éstas en lo que parece ser la forma más apropiada.

- **l. Redacción.**

El conjunto del documento ha de estar escrito con un estilo de redacción que presente coherencia, uniformidad, facilidad de interpretación y evitando ambigüedades.

5.3.8. Procedimientos Documentados del Sistema de la Calidad

Los procedimientos documentados del sistema de la calidad deben incluir las formas y los métodos de operación asociados a los elementos del sistema descritos en el manual de la calidad. En ciertos casos, cuando se trata de elementos y actividades simples.

Los procedimientos describen de forma específica como realizar una actividad y deben estar asociados a funciones del sistema a desarrollar por las diferentes áreas que integran la organización. La descripción en ellos contemplada debe ampliar o dar respuesta a las preguntas ¿quién?, ¿qué?, ¿porqué?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cómo? La forma de presentación de los procedimientos debe ser similar, como ya se dijo, a la que se escoja para la presentación del manual.

Los procedimientos deben abarcar también los aspectos relativos a la propia administración o gestión de la documentación del sistema de la calidad, esto es, las reglas y pasos a seguir en su elaboración, aprobación, distribución, conservación, revisión, etc.

5.3.9. Instrucciones de Trabajo

Las instrucciones de trabajo tiene un enfoque similar a los procedimientos con la diferencia que están referidas a la descripción de la manera de proceder en el ámbito del puesto de trabajo, por lo que su elaboración, cuando resulta necesaria dadas las exigencias del proceso al que se refieren, deben conciliarse con los procedimientos correspondientes a las funciones o actividades a las que están asociadas.

Las instrucciones de trabajo, constituyen la manera especificada de realizar un trabajo y deben detallar las operaciones y acciones que deben acometerse en cada puesto de trabajo para dar respuesta a una tarea o actividad específica que se desarrolla en el mismo.

En función de ello, un mismo puesto puede contar con varias instrucciones de trabajo de acuerdo con la cantidad de tareas o actividades particulares que en él se realizan. Al redactar una instrucción de trabajo no debe quedar lugar a dudas respecto a lo que se precisa hacer, en qué orden y momento y por quién, para alcanzar un determinado objetivo.

La forma de presentación de las instrucciones de trabajo debe ser similar a la de los procedimientos. El contenido de las instrucciones de trabajo incluye:

- Objetivo y alcance.
- Descripción de la tarea o actividad específica a desarrollar (indicando los resultados finales a alcanzar.
- Referencia a los registros de la calidad empleados para el reporte de los resultados (sí estos fueron indicados en otros documentos del sistema).
- Referencias (a otras instrucciones relacionadas o al procedimiento de la cual se deriva).

Las revisiones pueden deberse a cambios que a su vez se introduzcan en los procedimientos o a necesidades de ajuste en los métodos de trabajo empleados.

En este último caso, es preciso prever las implicaciones que tales cambios pueden tener sobre los procedimientos.

Los procedimientos e instrucciones de trabajo deben redactarse según la secuencia lógica del proceso correspondiente. Resulta conveniente utilizar verbos en tiempo presente o infinitivo, con indicaciones claras y fácilmente comprensibles para el personal que debe aplicarlos.

5.3.10. Procesos Claves o Medulares

- Son los que conforman la empresa.
- Determinan el valor y la factibilidad técnica y económica de los productos y/o servicios que se proporcionan.
- Soportan las características de valor que esperan los mercados y los clientes.
- Cada servicio o producto es resultado de la combinación de varios procesos clave.
- Un proceso clave está compuesto de otros procesos de apoyo.

5.3.11. Características de los Procesos Claves o Medulares

Los procesos de mayor impacto hacia los clientes son los que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener objetivos claros y congruentes con las posibilidades de la empresa.
- Definir claramente las estrategias específicas que se deben aplicar en cada proceso.
- Identificar, establecer y documentar las funciones y responsabilidades de los líderes de los procesos para asegurar su ejecución eficiente.
- Ser estructurados y sistematizados para garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.
- Tener la facilidad de ser rediseñados y tener una visión de cómo se les quiere ver una vez modificados.

- Al ser rediseñados deben tener una mayor influencia en todos los procesos de la empresa para lograr un cambio integral.
- Estar definidos y descritos con precisión para desencadenar la espiral del mejoramiento continuo de los propios procesos.
- Incorporar ciclos de mejora a los procesos considerando necesidades de los clientes.
- Tener la posibilidad de medir los resultados y validar los procesos.

5.3.12. Calidad de Servicios

Desde el punto de vista del Cliente, la calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de los clientes. La calidad de un servicio depende de cómo éste responda a las preferencias de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

Desde la perspectiva de agregar valor, la calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso servicios superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio asequible.

5.3.13. Servicios al Cliente

La gestión empresarial se está caracterizando por centrar la atención en un elevado nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente.

Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad empresarial. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico, es por ello que está reconocido que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos.

Es importante señalar que los tópicos de servicios al cliente expresado en este trabajo son aplicables tanto para los clientes externos como para los clientes internos.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico.

Conceptos generales sobre el servicio al cliente:

Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- Demanda de servicio. Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- Meta de servicio. Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- Nivel de servicio. Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

- El cliente. Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

- La competencia. Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.
- Los patrones. Costumbre y posibilidades de los clientes.

6. BIBLIOGRAFIA

- DESSLER GARY, "Organización y Administración", Editorial Prentice Hall, México 1994.
- KOONTZ Y O DONNELL C, "Administración", Editorial Mc Graw Hill, México, 1985.
- IBNORCA: "Herramientas de la Gestión de la Calidad"
- IBNORCA: "Fundamentos de la Gestión de la Calidad"
- IBNORCA: Medición de la Satisfacción del cliente
- JURAN J.M "Manual de Control de Calidad" Editorial Reverte, Colombia, Tercera edición 1992.
- LEY GENERAL DE ADUANAS N° 1990 DE 28 DE AGOSTO DE 1999.
- NORMA BOLIVIANA NB-ISO 9001:2008, SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.
- NB-ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
- NB-ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

- NB-ISO 19011:2002 Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad

- NORMATIVA INTERNACIONAL DE LA CALIDAD, Escuela Europea de Negocios, Material de Apoyo, Ing. Gabriela Torrico.

- RECIO FIGUERAS, Eugenio, La Planificación de los Humanos en la Empresa” Barcelona España. 1990. Editorial Hispano-Europea

- SANCHEZ Guzmán, Introducción al estudio de la Administración, Editorial Limusa, México, 1976.

- STONER JAMES A, FREEMER R EDWAR, “Administración”, Editorial Prentice Hall, México, 1994.

7. ANEXOS

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

En base a la norma ISO 9001:2008 y para cada punto normativo, se ha asignado una calificación si cumple total o parcialmente el requisito y dar una nota de 1 a 5 a cada uno. Los comentarios expuestos justifican la evaluación. En la hoja de cálculo "Gráfica" se mostrara la brecha en forma visual.

Nota de 1 a 5: 1= Inexistente, 2 =Informal, 3= se aplica en forma parcial, 4= Existe, 5= Esta normado

4	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
4.1.	REQUISITOS GENERALES		
	¿Su empresa cuenta con un sistema de Gestión de Calidad?	2	La gestión de la organización se encamina a cumplir parámetros de eficiencia algunos elementos los tenemos desarrollados pero no propiamente un sistema de gestión de calidad
	¿Se encuentran identificados los procesos del sistema?	3	Los procesos del Sistema de Gestión de Calidad se encuentran identificados, sin embargo aún no han sido implementados
	¿Se identifican y controlan los procesos subcontratados externamente?	3	Si empíreamente aunque nos gustaría contar con un proceso definido
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN		

4.2.1	GENERALIDADES		
	¿Existe un documento de política de calidad?	2	No aunque en la práctica hemos implementado algunas medidas
	¿Existe un documento de objetivos de calidad?	1	No todavía
	¿Existen procedimientos documentos exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema?	1	No aún
4.2.2.	MANUAL DE LA CALIDAD		
	¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?	2	Se han redactado algunos procedimientos pero consideramos se deberían incluir en un Manual
	¿El Manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?	1	No contamos aún con el Manual
	¿El Manual de calidad incluye la interacción de los procesos?	1	No contamos aún con el Manual
4.2.3.	CONTROL DE DOCUMENTOS		
	¿Existe un procedimiento documentado para el control de documentos?	5	Se ha desarrollado procedimientos de control de los documentos, los más importantes los relacionados a los procesos de importación y exportación y el resto de documentación sustentatoria así como también del registro y custodia de los mismos en archivo.
	¿Existe una metodología documentada adecuada para la aprobación de documentos? ¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos?	4	Las instancias de aprobación de documentos se encuentran plenamente identificadas siendo la Gerencia la única responsable de aprobación.
	¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de revisión y actualización?	4	Se actualizan los documentos sin embargo no se utiliza la metodología desarrollada para el efecto.

	¿Existe una metodología documentada adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente?	4	No ha sido implementada la metodología específica que muestre los cambios de los documentos y que muestre su estado.
	¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de identificación de cambios y estado de revisión?	4	Existe la metodología sin embargo no ha sido utilizada en el proceso de revisión y cambios de los documentos.
	¿Existe una metodología documentada adecuada para la distribución de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo?	4	Los documentos de difusión institucional y que son respaldo para el trabajo del personal y son entregados mediante memorándum/comunicación interna/acta de entrega al momento de la incorporación de cada empleado y en momento oportuno de su difusión.
	¿Los documentos son legibles e identificables?	5	Los documentos son impresos y difundidos en forma legible e identificable.
	¿Se han identificado documentos de origen externo y se controlan y distribuyen adecuadamente?	5	Los documentos de origen externo son clasificados y registrados a través de correspondencia, en los casos cuando son normativos son distribuidos en forma masiva.
4.2.4.	CONTROL DE LOS REGISTROS		
	¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?	5	Si existe la metodología de identificación, almacenamiento, protección, recuperación y retención de registros físicos e informáticos .
	¿Existe una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros?	4	Pese a existir el procedimiento que se aplica para el resguardo y archivo de los registros esta metodología no se encuentra formalizada.

	¿El procedimiento describe la conservación y protección de registros en formato digital?	5	El registro de la información en digital se encuentra normado
	¿Se realizan copias de seguridad de los registros informáticos?	5	Las copias de seguridad se realizan con periodicidad existiendo procedimientos y tiempos específicos para realizarlas.
5.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN		
	¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?	5	Todas las directrices y estrategias determinadas por Gerencia como instancia decisonal superior son comunicadas al personal.
	¿La alta dirección establece la política de la calidad?	3	Las directrices para realizar procedimientos pero no aún una política de calidad.
	¿La alta dirección realiza las revisiones correspondientes?	5	Toda política es revisada y definida por la alta dirección antes de ser difundida al personal para su cumplimiento.
5.2	ENFOQUE DEL CLIENTE		
	¿Se está analizando la satisfacción del cliente? (Ver apartado 8.2.1)	3	La satisfacción del cliente es analizada a través de cuestionarios sin embargo esta práctica no es constante ni esta sistematizada.
5.3	POLITICA DE LA CALIDAD		
	¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?	1	Aún no ha sido definida la política de calidad
	¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?	1	Aún no ha sido definida la política de calidad
	¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?	1	Aún no ha sido definida la política de calidad
5.4.	PLANIFICACIÓN		

5.4.1	OBJETIVOS DE LA CALIDAD		
	¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua en la organización?	2	Se han fijado objetivos pero no precisamente de calidad
	¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?	3	Los objetivos organizacionales son medibles y cuantificables
	¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?	1	No se ha realizado esta medición
	¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periodos anteriores?	2	Se podría decir que de forma incipiente se trabaja con un enfoque de mejora continua
	¿Las actividades de los objetivos y el seguimiento de los mismos se esta realizando según lo planificado?	3	si se hace el seguimiento en manera anual
5.4.2	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?		
	¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?	1	Aún no ha sido definido el sistema de gestión de calidad
	¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?	1	Aún no ha sido definido el sistema de gestión de calidad
5.5.	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN		
5.5.1	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
	¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en un organigrama y perfiles de puesto?	3	Si se cuenta con una estructura organizacional definida
	¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas al sistema de gestión de calidad?	3	Se cuenta con un manual de organización y funciones aunque no actualizado
	¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?	3	Si se han comunicado
5.5.2.	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN		
	¿Se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto en la organización?	3	Si se encuentra documentada

	¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo del representante de la dirección se incluye el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema?	1	No todavía
5.5.3.	COMUNICACIÓN INTERNA		
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	4	Si se utilizan memorándums y comunicaciones internas
5.6.	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		
5.6.1.	GENERALIDADES		
	¿Se encuentra definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?	1	No todavía
	¿Se incluye en el registro de informe de revisión el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad?	1	No todavía
5.6.2.	INFORMACIÓN DE ENTRADA PARA LA REVISIÓN		
	¿El informe de revisión contiene los resultados de las auditorías internas?	1	No se tiene el informe de revisión y tampoco auditorías internas
	¿El informe de revisión contiene los resultados de satisfacción del cliente y sus reclamaciones?	1	No se tiene el informe de revisión y tampoco auditorías internas
	¿El informe de revisión contiene el análisis de indicadores de desempeño de cada uno de los procesos?	1	No se cuenta con el mencionado informe
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones correctivas y preventivas?	1	No se cuenta con el mencionado informe
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	1	No se cuenta con el mencionado informe
5.6.3.	RESULTADOS DE LA REVISIÓN		
	¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones	1	No se cuenta con el mencionado informe

	relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		
	¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del servicio?	1	No se cuenta con el mencionado informe
	¿El informe de revisión define los recursos necesarios para el desarrollo de estas acciones?		
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
6.1.	PROVISIÓN DE RECURSOS		
	¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente?	2	Si se disponen de recursos pero todavía no han sido orientados a un sistema de gestión de calidad
6.2.	RECURSOS HUMANOS		
6.2.1.	GENERALIDADES		
	¿El personal contratado se encuentra acorde a los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencias apropiados y detallados en el perfil del puesto?	5	Si se siguen los procesos de reclutamiento y selección de personal
6.2.2.	COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES		
	¿Se encuentran definidas las competencias necesarias de cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?	3	Se cuenta con un manual de organización y funciones aunque no actualizado
	¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?	3	El Manual de funciones todavía no ha desarrollado competencias
	¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?	2	No ha sido desarrollada esta metodología
	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares?	2	No han sido desarrolladas
6.3.	INFRAESTRUCTURA		

	¿Se encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?	4	Si aunque debe hacerse mejoras
	¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?	4	Si están establecidas en el POA
	¿Existen registros de las acciones de mantenimiento para cada uno de los equipos?	4	Si bajo responsabilidad del encargado de informática
6.4.	AMBIENTE DE TRABAJO		
	Si existen condiciones específicas de trabajo ¿Se encuentran definidas tales condiciones?	2	Están definidas aunque no de manera específica
	¿Existen evidencias del mantenimiento de estas condiciones de trabajo?	3	Si aunque no sistematizadas
7.	REALIZACIÓN DEL SERVICIO		
7.1.	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO		
	¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?	3	Los procesos para brindar los servicios son planificados
7.2.	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE		
7.2.1.	DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO		
	¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?	1	No todavía
	¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del servicio?	1	No todavía
7.2.2.	REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO		
	¿Se encuentra descrita la metodología, monto y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?	1	No se cuenta
	¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?	1	No se cuenta
	¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?		

7.2.3.	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE		
	¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?	4	Si los canales de comunicación han sido establecidos de forma eficiente
	¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?	4	Si se utilizan formularios de quejas
7.3.	DISEÑO Y DESARROLLO		
7.3.1.	PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO		
	¿Existe una planificación para cada uno de los diseños o desarrollos?	1	No han sido desarrollados estos instrumentos
	¿La planificación incluye etapas del diseño, verificación y validación?	1	No han sido desarrollados estos instrumentos
	¿Existen definidos los criterios de revisión de cada una de las etapas del diseño?	1	No han sido desarrollados estos instrumentos
	¿Están definidas las responsabilidades para el diseño y desarrollo?	1	No han sido desarrollados estos instrumentos
7.3.2.	ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO		
	¿Para todos los diseños se han definido los elementos de entrada ? (requisitos funcionales, legales, diseños similares, etc)	3	Si aunque de manera básica
	¿Existe registro asociado a esta identificación?	1	No existe este registro
7.3.3.	RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO		
	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada?	3	Si, aunque no se ha desarrollado una metodología para verificarlos
	¿Incluyen pautas de verificación?	1	No existe este registro
7.3.4.	REVISIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO		
	¿Existen registros de las revisiones realizadas a cada una de las etapas del diseño?	1	No existe este registro
	¿Existen criterios de aceptación para cada etapa?	1	No existe este registro

7.3.5.	VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO		
	¿Existe registro de la verificación de los resultados del diseño y desarrollo?	1	No existe este registro
	¿Los criterios de aceptación para la verificación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?	1	No existe este registro
7.3.6.	VALIDACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO		
	¿Existe registro de la variación del servicio diseñado?	1	No existe este registro
	¿Los criterios de aceptación para la validación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?	1	No existe este registro
7.3.7.	CONTROL DE LOS CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO		
	¿Existe registro de los cambios realizados en el diseño de los servicios?	1	No existe este registro
	¿Estos cambios están sometidos a verificación y validación?	1	No existe este registro
7.4.	COMPRAS		
7.4.1.	PROCESO DE COMPRAS		
	¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?	3	Si se tiene el debido control
	¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?	4	Si el encargado de administración tiene cuidado en este requisito
	¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?	5	Si se hacen tres cotizaciones y se siguen parámetros de verificación de precio y oportunidad
	¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?	5	Si se encuentra documentado
7.4.2.	INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS		
	¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?	5	Si existe el formulario de orden de compra y solicitud de compra
	¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos	5	Si en todos los casos

	lo requisitos deseados?		
	¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?	5	Si en todos los casos
7.4.3	VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS		
	¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?	4	Se verifican los productos después de ser recepcionados
7.5.	PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
7.5.1.	CONTROL DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
	¿Existe una metodología adecuada para la prestación del servicio?	3	Si aunque creemos no fundamentada y es incipiente todavía
	¿Existen registros de cumplimiento conforme a lo definido en los puestos de trabajo y están actualizadas?	3	Si aunque no sistematizadas
7.5.2	VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
	Si existen procesos para validar, ¿se han definido los requisitos para esta validación?	1	No han sido desarrollados estos instrumentos
	¿Existen registros de la validación de los procesos?	1	No han sido desarrollados estos instrumentos
7.5.3.	IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD		
	¿Se encuentra identificado el servicio a lo largo de todo el proceso productivo?	1	No han sido desarrollados estos instrumentos
	Si es necesaria la trazabilidad del servicio ¿Se evidencia la misma?	1	No han sido desarrollados estos instrumentos
		1	No han sido desarrollados estos instrumentos
7.5.4.	PROPIEDAD DEL CLIENTE		
	¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los problemas ocurridos en el servicio con el cliente?	4	Si aunque podría ser mejorado
	¿Existen registros de estas comunicaciones?	3	Si aunque no sistematizadas
7.5.5.	PRESERVACIÓN DEL SERVICIO		
	¿Existe definida una metodología adecuada para la	1	No se evidencia

	preservación del servicio?		
	¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología?	1	No se evidencia
7.6.	CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN		
	¿Se encuentran identificados todos los equipos de seguimiento y de medición?	1	No se tiene el informe de revisión y tampoco auditorías internas
	¿Existen definidas unas rutinas adecuadas de verificación de los mismos?	1	No se evidencia
8.	MEDICION ANALISIS Y MEJORA		
8.1.	GENERALIDADES		
	¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?	1	La preservación del servicio se da en forma implícita no existiendo una metodología específica.
	¿Se están empleando técnicas estadísticas?	1	No existe evidencia.
8.2.	SEGUIMIENTO Y MEDICION		
8.2.1.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
	¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?	1	No se evidencia
	¿Existen registros conformes a la metodología definida?	1	No se evidencia
	¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?	1	No se evidencia
8.2.2.	AUDITORIA INTERNA		
	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	1	No se evidencia
	¿La auditoría interna comprende todos los procesos del sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9001?	1	No se evidencia
	¿Son objetivos e imparciales los auditores internos?	1	No se evidencia
	¿Se encuentran definidos y se cumplen los requisitos que	1	No se evidencia

	deben cumplir los auditores internos para la realización de las auditorías internas?		
8.2.3.	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS		
	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de calidad?	1	No se evidencia
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	1	No se evidencia
8.2.4.	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO		
	¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final del servicio?	1	No se evidencia
	¿Existen registros de estas inspecciones finales?	1	No se evidencia
8.3.	CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME		
	¿Existe un procedimiento documentado para el control del servicio no conforme y el tratamiento de las no conformidades?	1	No se evidencia
	¿Existen registros conformes a la metodología definida?	1	No se evidencia
	¿Se toman acciones para la solución de las no conformidades?	3	Pese a no contar con una metodología específica se dan soluciones inmediatas a situaciones que originan conflicto/disconformidad en la prestación del servicio.
	¿El servicio no conforme es identificado para evitar incurrir en los mismos errores?	1	No se evidencia
8.4.	ANÁLISIS DE DATOS		
	¿Existe evidencia del análisis de datos del sistema?	1	No se evidencia
	¿Se emprenden acciones a partir de este análisis?	1	No se evidencia
8.5.	MEJORA		
8.5.1.	MEJORA CONTINUA		

	¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?	1	No se evidencia
8.5.2.	ACCIÓN CORRECTIVA		
	¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas?	1	Pese a no existir un procedimiento documentado las acciones correctivas en el caso de existir en el desarrollo del servicio son coordinadas con la alta dirección y ejecutadas de inmediato.
	¿Existen registros conforme a este procedimiento?	1	No se evidencia
8.5.3.	ACCION PREVENTIVA		
	¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?	1	No se evidencia
	¿Existen registros conformes a este procedimiento?	1	No se evidencia
	¿Existe análisis de causas?	1	No se evidencia
	¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?	1	No se evidencia

INFORME DE EVALUACION PREVIO PROCESO DE CERTIFICACION ISO 9001:2008

INSTRUCCIONES:

En base a la Evaluación Previa, norma ISO 9001:2008 y para cada punto normativo, se ha asignado una calificación si cumple total o parcialmente con el requisito. El resumen de la evaluación realizada se encuentra en el presente informe.

Nota de 1 a 5: 1= Inexistente, 2 =Informal, 3= se aplica en forma parcial, 4= Existe, 5= Esta normado

Cláusulas	Descripción	Evaluación			Comentarios	Promedios	
		Nota	Apreciación				
			Si	No			Parcial
1	Alcance, que ámbito se va certificar	4	x			Se sustenta con la propuesta de consultoría puntos 1 y 3.	4
2	Referencia normativa, normas a implementar	4	x			Se sustenta con la propuesta de consultoría punto 2	4
3	Términos y definiciones	4	x			Se sustenta con la propuesta de consultoría punto 4	4,0

Cláusulas	Descripción	Evaluación				Comentarios	Promedios
		Nota	Apreciación				
			Si	No	Parcial		
4	Sistema de Gestión de Calidad	4			x	El Sistema de Gestion de Calidad se encuentra desarrollado en el Manual de Calidad de KASA sin embargo no ha sido implementado.	4
4.1	Requisitos generales	4			x	Se sustenta en el punto 4.1 del Manual de Calidad de KASA.	4
4.2	Requerimientos de documentación	4	x			Los requisitos de documentación han sido desarrollados en el Manual de Calidad de la empresa, punto 4.2.	4
4.2.1	Generalidades	4			x	La política, objetivos de calidad y los procedimientos exigidos por la norma se encuentran desarrollados en el Manual de Calidad de KASA sin embargo, este no ha sido implementado en la empresa, pueden observarse en los puntos 5.3 y 5.4.1.	4
4.2.2	Manual de calidad - MC	4	x			El Manual de Calidad muestra el alcance del sistema de gestión de calidad incluyendo detalles y exclusiones, la interacción de los procedimientos. Revisar los puntos 2, 7 y 7.1	4

4.2.3	Control de documentos	4			x	En el Manual de Calidad Proceso PR-423 se han desarrollado diferentes procedimientos de recepción, registro y archivo de documentos sin embargo no han sido implementados sobre todo en lo que respecta la revisión, actualización e identificación de cambios.	4
4.2.4	Control de registros	4	x			Los procedimientos para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y retención de registros ha sido desarrollada e implementada, sin embargo no existe una metodología establecida formalmente. La información y registros magnéticos son manejados de forma adecuada	4,0
5	Responsabilidad de la Alta gerencia	3,8			x	Se ha hecho un esfuerzo por definir algunos instrumentos que son parte de la gestión de la calidad sin embargo deben ser formalizados y cumplidos.	3,8
5,1	Compromiso de la Dirección	5	x			El compromiso de la Dirección se encuentra en forma expresa en la declaración de las políticas de calidad en el Manual de Calidad.	5

5,2	Enfoque al cliente	5	x			La política de calidad y todas las directrices determinadas en KASA están enfocadas a brindar un servicio eficiente y eficaz al cliente.	5
5,3	Política de calidad	4			x	Si bien la política de calidad ha sido definida en el Manual de Calidad, esta no ha sido difundida al personal por consiguiente no existe evidencia de su aplicación.	4
5,4	Planificación, objetivos de calidad y SGC	3				No se ha desarrollado aún el documento de Planificación de la calidad	3
5.4.1	Objetivos de calidad	2		x		Si bien se cuentan con los objetivos de calidad no se han desarrollado instrumentos para aplicarlos y menos hacer seguimiento	2
5.4.2	Planificación del sistema de gestión calidad	3		x		Debe ser desarrollado el documento que implemente la planificación de la calidad	3
5,5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	4	x			Se han identificado los niveles de responsabilidad y sus funciones deben completarse con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	4

5.5.1	Responsabilidad y autoridad	4	x			El Manual de Puestos debe ser actualizado con las funciones específicas que conlleva un Sistema de gestión de Calidad.	4
5.5.2	Representante de la Dirección	3			x	Si bien las responsabilidades se encuentran detalladas de manera formal se debe incluir aquellas que derivan de la implementación de un sistema de Gestión de Calidad.	3
5.5.3	Comunicación interna	5	x			Los canales de comunicación interna se encuentran desarrollados y se utilizan para difundir los lineamientos de trabajo.	5
5,6	Revisiones por la dirección	2		x		Deberá ser implementado el Sistema de Gestión de Calidad para cumplir con estos requisitos	2
5.6.1	Generalidades	3			x	Existe un informe de seguimiento que las Gerencias entregan cada mes a Presidencia deberán incluirse instrumentos de seguimiento.	3
5.6.2	Información para la revisión	3		x		No se realizan auditorías internas y menos enfocadas al cumplimiento de los objetivos de calidad	3
5.6.3	Resultados de la Revisión	1		x		No se han implementado acciones que evidencien una mejora en el servicio	1,0

6	Gestión Recursos	4,25			x	Se disponen de todos los recursos deben implementarse metodologías de mantenimiento preventivo y correctivo.	4,25
6,1	Provisión de Recursos	5	x			KASA dispone de todos los recursos y medios para implementar un Sistema de Gestión de Calidad	5
6,2	Recursos humanos	5	x			Se han formalizado los procedimientos para el manejo del personal	
6.2.1	Generalidades	5	x			Toda persona incorporada a la empresa cumple con el perfil del puesto.	5
6.2.2	Competencia, toma conciencia y capacitación	5	x			Se cumplen con la definición de competencia, formación y toma de decisiones acertadas en el área.	5
6,3	Infraestructura	2			x	Si bien KASA cuenta una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades no hay una metodología específica para el mantenimiento preventivo y correctivo de sus equipos.	2
6,4	Ambiente de trabajo	5	x			Toda las condiciones de trabajo han sido establecidas de manera formal	5,0

7	Realización del servicio	4,24			x	Existen procedimientos bien definidos deben establecerse mecanismos de planificación y control del mismo	4,24
7,1	Planificación de la realización del servicio	5	x			El Manual de Procesos muestra como se han definido los mismo en función a las necesidades y requerimientos de los clientes	5
7,2	Procesos relacionados con el clientes	4,6	x			El servicio es diseñado por tipo de cliente se debe formalizar la metodología	4,6
7.2.1	Determinación requisitos del servicio	5	x			El servicio es definido en relación a los requerimientos de los clientes.	5
7.2.2	Revisión de requisitos del servicio	4	x			Los servicios son definidos por Gerencia Comercial y Gerencias Regionales no existe una metodología escrita, se debe formalizar	4
7.2.3	Comunicación con cliente	5	x			Los canales de comunicación funcionan en forma eficiente	5
7,3	Diseño y Desarrollo	4,8	x			El servicio cuenta con metodología para su diseño y desarrollo sin embargo debe formalizarse.	4,8
7.3.1	Planificación de diseño y desarrollo	5	x			Todos los servicios cumplen con las etapas requeridas	5

7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	5	x			Todas las descripciones de procesos cuentan con entradas y salidas claramente identificadas	5
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo	5	x			Todos los procesos cumplen con pautas de verificación	5
7.3.4	Revisión de diseño y desarrollo	5	x			Todos los resultados obtenidos a través de los procesos cumplen con los requisitos definidos	5
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo	3			x	Si bien se realizan verificaciones de los procesos de diseño y desarrollo no existe un registro de los mismos que demuestren un control sobre todo en el control de cambios en el diseño.	3
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo	5	x			Los cambios son validados en forma oportuna	5
7.3.7	Control de cambios del diseño y desarrollo	1		x		No existe un control de cambios en el diseño y desarrollo	1
7,4	Compras	3,6			x	Existen procedimientos para la solicitud y adjudicación de proveedores deben formalizarse por escrito	3,6
7.4.1	Proceso de compras	4			x	Se cumple con el procedimiento debe escribirse para contar con respaldo	4
7.4.2	Información de las compras	5	x			Se cumple con el procedimiento de información sobre compras	5

7.4.3	Verificación de los productos comprados	2		x		La verificación de las compras se realiza en forma empírica debe contar con metodología y estar escrito.	2
7,5	Producción y prestación del servicio	3.2			x	KASA está enfocada en la prestación de un servicio de calidad sin embargo no hay un sistema de preservación y de atención al cliente	3.2
7.5.1	Control producción y prestación servicio	5	x			El control del servicio cuenta con metodología definida en la descripción de los diferentes procesos	5
7.5.2	Validación procesos de prestación del servicio.	5	x			Se realiza la validación del servicio	5
7.5.3	Identificación y trazabilidad	3			x	Se identifican todas las etapas del proceso de prestación del servicio, no existe un método de trazabilidad	3
7.5.4	Propiedad del cliente	2		x		Los problemas con los clientes son resueltos en forma oportuna sin embargo no existe una política de atención al cliente desarrollada e implementada.	2
7.5.5.	Preservación del servicio	1		x		No se han desarrollado instrumentos que garanticen la preservación del servicio	1

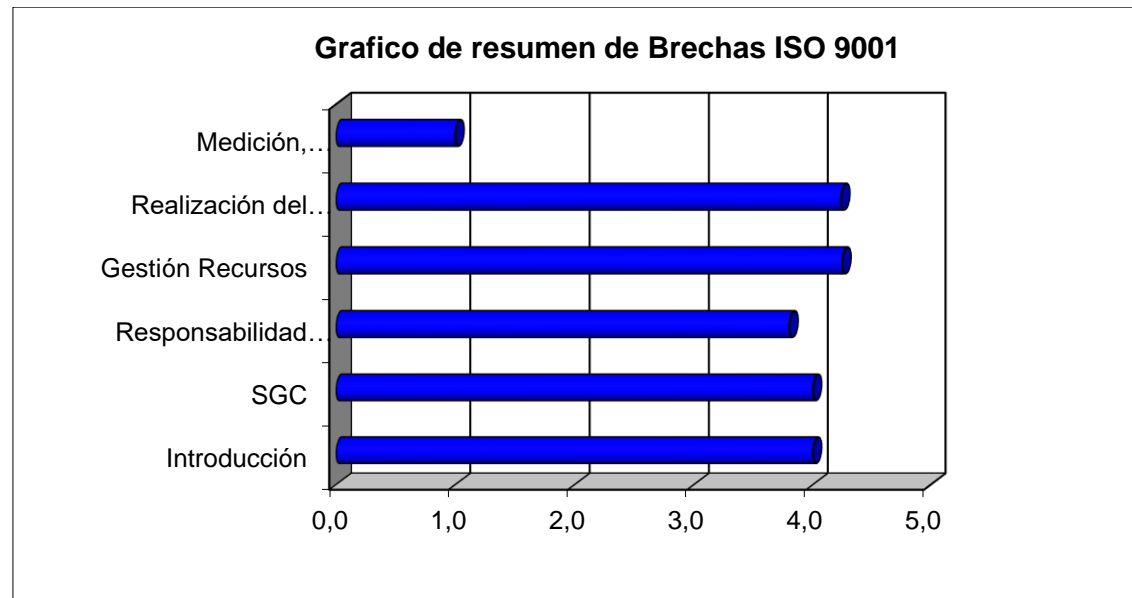
7,6	Control de dispositivos de seguimiento y medición	2		x		El SIGKA cumple una función de control como sistema informático sin embargo no hay instrumentos de seguimiento y medición del servicio	2,0
8	Medición, Análisis y Mejoramiento	1		x		Deben desarrollarse instrumentos que permitan hacer seguimiento y control al servicio	1
8,1	Generalidades	1		x		No existen mecanismo de seguimiento, medición y mejora del servicio	1
8,2	Seguimiento y medición	1		x		No se ha desarrollado una metodología de seguimiento y medición del servicio	1
8.2.1	Satisfacción del cliente	1		x		No se realiza control a la satisfacción del cliente	1
8.2.2	Auditoría interna	1		x		No se realizan auditorías internas de calidad	1
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	1		x		No se ha implementado un método para seguir y medir los procesos de la gestión de calidad	1
8.2.4	Seguimiento y medición del servicio	1		x		No existen instrumentos de medición final del servicio	1
8,3	Control de servicio No Conforme	1		x		No se ha desarrollo un sistema de control del servicio no conforme	1

8,4	Análisis de datos	1		x		No se cuenta con un sistema de análisis de datos de la gestión de la calidad	1
8,5	Mejoramiento	1		x		No se evidencias medidas de mejoramiento documentadas	1
8.5.1	Mejora continua	1		x		No existen registros de mejoras continuas	1
8.5.2	Acciones correctivas	1		x		No se cuenta con respaldo de las acciones correctivas pese a que son realizadas	1
8.5.3	Acciones preventivas	1		x		No existe registro de las acciones preventivas	1,0

217,29

GRAFICO RESUMEN DE EVALUACIÓN PREVIA PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008

Introducción	4,0
SGC	4,0
Responsabilidad de la Alta gerencia	3,8
Gestión Recursos	4,3
Realización del servicio	4,2
Medición, Análisis y Mejoramiento	1,0
Promedio general	3,6



LISTA DE AGENCIAS DESPACHANTES DE ADUANAS

AGENCIA	DIRECCION	TELEFONO
16 DE JULIO S.R.L.	Socabaya 240 Ed.Handal Of.811-814	2408013
A.G. SAINZ LTDA.	Av. Camacho Ed.Krsul piso 5 of. 519	2902117- 2902118
A.G.D.A. S.A.	Loayza 273 Ed.Virgen de Copacabana Of.502	2202625
ADESCO	Loayza 233 Ed.Mariscal de Ayacucho piso 7 Of.711	2200862- 72500137
AGENTECA	Mercado 1328 Ed.Mariscal Ballivián piso 9 Of.901	2201922
ALVAREZ S.R.L.	Loayza 233 Ed.Mariscal de Ayacucho Mezzanine Of.8	2201280
APOLO S.R.L.	Mercado 1328 Ed.Mariscal Ballivián Of.701-702	2202132
ARIES	Loayza 250 Ed.Castilla Of.102	2204259

ARTICO S.R.L.	Av.Ecuador 2523 Ed.Dallas piso 6	2114687
AUSTRAL	Reyes Ortíz Esq. Federico Zuazo Ed. Torrez Gundlach Torre Oeste Of.1102	2316796
AYACUCHO S.R.L.	Genaro Sanjinés 915 esq. Sucre Ed.Atlas Of.1C	2284740
BOLIVIANA LTDA.	Av. Sanchez Lima N° 2061, Edificio El Rosario Mezanine	2911223- 2412066
BONA FIDE S.R.L.	Calle México 1790 Ed. Maria Reyna piso 2 Oficina B	2485590- 70613940
CALANCHA Y RAMIREZ S.R.L.	Calle 12 No.170 Zona 12 de Octubre	2918790- 2713759
CARRANZA S.R.L.	Calle Colombia 698 PB	2488364
CHALCO S.R.L.	Socabaya 240 Ed. Handal Of.1214	2681001- 2681002
CIDEPA LTDA.	Mariscal Santa Cruz 150 Ed.Litoral Of.1502	2111252
COMEX LAND´S S.R.L.	Yanacocha 372 Edif.Cristal Of.502, 507	2409150- 2121310

COMPADESA LTDA.	Mercado 1328 Ed.Mariscal Ballivián Of.1006	2201977
COPACABANA S.R.L.	Batallón Colorados 162 Ed.Batallón Colorados Of.203	2442999
CORIM S.R.L.	Villalobos 1390	2226362
COTAR LTDA.	Villalobos 1390	2220202
DAPIBOL S.A.	Loayza Ed.Alborada Of.606	2201595
DEL-SAN S.R.L.	Av.16 de Julio 1479 Ed.San Pablo Of.507	2330012
FRANZ ARCE ARCE S.R.L.	Av. 16 de Julio # 1566 Ed. 16 de Julio Of:1001	2359972- 77777705
GAMARRA ANDES S.R.L.	Calle México 1774 Ed. El Shadai Mezzanine	2311483
GNOSIS S.R.L.	Calle Reyes Ortiz Ed. Gundlach Torre Oeste Piso 13 Of.1302	2373599
ILLAMPU LTDA.	Yanacocha 300 Ed.Asbún Nuevo Of.106	2407117
INO LTDA.	Loayza 349 Ed.Loayza Of.702	2313397

J. GUTIERREZ S.R.L.	Comercio 830 Ed.Ismar Of.502	2406607
J. LINO S.R.L.	Loayza 233 Ed.Mariscal de Ayacucho Of.609	2200861-2201377
LA PRIMERA	Mariscal Santa Cruz 1364 Ed.La Primera Bloque 'B' Of.905	2311002
LATINOAMERICA LTDA.	Calle Luis Crespo 1703 entre Landaeta y Conchitas Ed.Alejandro Piso 2	2488233
LEXUS S.R.L.	Plaza Venezuela 1413 Ed.Toyosa Mezzanine	2355691
MAES S.R.L.	Belzu 204 esq. Rodríguez	2312183
MARIACA MORALES	16 de Julio 1479 Ed.San Pablo Of.703	2311558 -70657375
MEAVE & CIA. LTDA.	Av.Villazón 1966 Ed.Krutzfeldt Piso 5	2312828
MGS S.R.L.	c.Teniente Oquendo 455 zona Challapampa	2285933
MORALES E HIJOS S.R.L.	Colón 330 Ed.Colón Of.405 - 406	2200396

MUNDICOM S.R.L.	Avenida 6 de marzo N° 555, Piso 2 Oficina 3, Zona Villa Bolívar B El Alto	22820970
NOBLEZA S.R.L.	Av. Mariscal Santa Cruz 1392 Ed. Cámara Nacional de Comercio Of.908	2310615
PACEÑA S.R.L.	Loayza 255 Ed.Ugarte Ingenieros Of.1003	2331742- 2314360
PEÑA LTDA.	Mariscal Santa Cruz 150 Ed.Litoral Of.602	2372842- 2317765
PEREZ GARCIA S.R.L.	Daniel Campos 502 piso 1 Tarija	(4)6645504- (4)6643255
QUIROGA & QUIROGA S.R.L.	Mariscal Santa Cruz Ed.Hansa Of.1203	2408997 -2408286
R & S S.R.L.	Loayza 233 Ed.Mariscal de Ayacucho piso 13 Of.1308	2201348- 2201425
RODAS S.R.L.	México 1433 Ed.Blancos Lirios mezzanine Of.6	2354178
S.E.T.A.	Av. América 330 Ed.Zaiduni Of.302	2456619
SALAS QUINTEROS S.R.L.	Av. Ecuador 2164 Ed. Carla Patricia Of. 202	2412270 -2419362

SAN MARTIN HNOS. LTDA.	Mercado 1328 Ed.Mariscal Ballivián Of.1405	2200456
SANTA CRUZ S.R.L.	Mariscal Santa Cruz Ed.Hansa Of.1301-1302	2408173
SIGA LTDA.	Mercado 1328 Ed.Mariscal Ballivián Of.804	2201874
SILVANO OMONTE LTDA.	Calle Cuba 1406 Edificio Mercedes Torre Sur piso 10 A Miraflores	2141712
ULTRAMAR LTDA.	Camacho 1277 Ed.Krsul Of.701	2204401- 2204395
VARGAS Y CIA. LTDA.	Yanacocha 441 Ed.Arco Iris Of.206	2407526
VELCO S.R.L.	Ecuador 2459 Ed.Cristina PB	2412541 -2421600
VILASECA S.R.L.	Mercado 1328 Ed.Mariscal Ballivián Of.703	2201747
ZEBOL S.R.L.	Av. Del Policia No.5 Edificio Galeria Exaltación Piso 1 Of.7 Ciudad Satélite	2818619

