

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL – SEK –

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**“PROPUESTA DE UN MODELO
ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA
WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA
BASADO EN FUNDAMENTOS DE CALIDAD
TOTAL”**

**Elaborado por: ING. MÓNICA LUCIA LOPEZ FIERRO
Director de tesis: ING. WILSON NAVARRO RAMON, MBA**

**QUITO – ECUADOR
2006**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo contempla la propuesta de un modelo administrativo diseñado para la empresa WORLDWIDE CARGO LOGISTICS, una empresa dedicada al servicio de transporte de carga aérea y marítima que opera desde noviembre del año 2000.

El análisis de la situación de WORLDWIDE CARGO se inicia con un análisis externo de la situación actual del Ecuador, de la industria de transporte de carga, del sector floricultor y un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter. El análisis interno incluye una definición de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos culminando con un análisis FODA con el fin de evaluar la situación actual de la empresa ante factores externos e internos.

Se realizó un análisis del clima organizacional a partir de una encuesta que se aplicó a todo el personal de WORLDWIDE CARGO que trabaja en la ciudad de Quito, posteriormente se procedió a medir el nivel de satisfacción del cliente a través de un análisis en el cual se recopilaron datos que reflejaban el malestar de los clientes para con la empresa con la finalidad de buscar lo que el cliente quiere utilizando resultados obtenidos del sondeo. Se determinaron varios aspectos que son determinantes en el nivel de satisfacción del cliente y se procedió a identificar los procesos y procedimientos que están ocasionando los problemas para mejorarlos. Se diseñaron manuales de procedimientos y procesos que reflejan ya estos cambios.

Se elaboró también un diagnóstico de la cultura organizacional con el fin de determinar cómo es la cultura actual. De esta manera se determinaron qué factores son necesarios cambiar hacia una cultura que permita la implementación del nuevo modelo administrativo. De la misma forma se definieron las características que deberá tener el líder en WORLDWIDE CARGO con la finalidad de lograr mismo objetivo, un estilo de liderazgo adecuado. El manejo del recurso humano es importante; por eso se propone el dar énfasis en la capacitación constante del

personal. El trabajo en equipo es muy importante para lograr los objetivos en busca de la calidad mediante equipos de trabajo autodirigidos.

Posteriormente se realizó una auditoría de los puntos críticos de éxito aplicando un modelo de ficha de evaluación que valora todos los aspectos empresariales, los cuales se considera determinan el éxito empresarial.

Finalmente se define la propuesta la cual consiste en desarrollar cuatro objetivos clave: Orientación hacia el cliente, Mejoramiento continuo, Creatividad y capacidad para los negocios, delegación y motivación

Se diseñó un manual de calidad basado en la norma ISO 9001-2000 junto con lineamientos de la ISO 9004 y los estándares de operación definidos por la IATA CASS.

Los registros de la empresa, manuales de procedimientos y procesos, los estándares de calidad y el manual de calidad son los documentos que facilitarán al personal como lineamientos para desempeñarse dentro de los parámetros que permitirán a WORLDWIDE CARGO aplicar el nuevo modelo administrativo propuesto en este trabajo.

ABSTRACT

WORDLWIDE CARGO LOGISITCS is a freight forwarder company that operates in Quito since November 2000.

The present work starts with an external analysis of the present situation of Ecuador, the transportation industry, the flower industry and an application of Porter competitive strategy. The internal analysis includes a definition of the Mission, Vision, Values and Strategic Objectives culminating with a SWOT analysis in order to provide information that is helpful in matching the firm resources and capabilities to the competitive environment which it operates.

An analysis of the organizational climate was made from a survey that was applied to all the WORLDWIDE CARGO staff that works in Quito. Then a study to determine the client satisfaction level was made in order to find the client's position toward the company, using the results obtained out of the investigation the author determined what client wants and identified the process that needs to become better. Procedures and processes manuals were designed that reflect these changes.

A diagnosis of the organizational culture was also elaborated.. It was determined which factors are necessary to change towards a culture that allows the implementation of the new administrative model.

The human resources management will empathize in the constant qualification of the staff. Team work is very important to gain the WORLDWIDE CARGO objectives toward quality.

An audit was made applying an evaluation card model that values all the company aspects, which are considered to determine the enterprise success.

Finally the proposition which consists of developing four objectives: client orientation, continuous improvement, creativity and capability for business, delegation and motivation. Also a quality manual was designed based on ISO 9001-2000 and ISO 9004 standard and aspects defined by IATA CASS. It is expected that all this documents will elevate WORLDWIDE CARGO performance with regard to its goal.

INDICE GENERAL

	No. Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	
CAPITULO I	1
LA EMPRESA	1
1.1 Introducción	1
1.2 Producto	2
1.3 Análisis situacional.....	4
1.3.1 Análisis externo	4
1.3.1.1 Análisis del país	4
1.3.1.2 Análisis de la industria.....	10
1.3.1.3 Análisis del sector	11
1.3.1.4 Análisis de la competencia.....	17
1.3.2 Análisis interno	19
1.3.2.1 Misión	19
1.3.2.2 Visión.....	20
1.3.2.3 Objetivos estratégicos:	20
1.3.2.4 Valores	21
1.3.2.5 Análisis FODA.....	21
1.3.2.5.1 Fortalezas.....	21
1.3.2.5.2 Oportunidades	22
1.3.2.5.3 Debilidades	22
1.3.2.5.4 Amenazas.....	23
1.3.2.6 Matriz FODA	23
1.3.2.6.1 Matriz de evaluación de factores internos.....	25
1.3.2.6.2 Matriz de evaluación de factores externos	26
CAPITULO II	29
DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	29
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL:	29
2.1.1 Variables que definen las características de WORLDWIDE CARGO:.....	29
2.1.2 Diagnóstico del Clima Organizacional:	30
2.1.3 Análisis de los resultados:.....	30
2.2 NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES	33
2.2.1 Satisfacción del Cliente.....	33
2.2.2 Sistema de Inteligencia de Clientes	34
2.2.3 La Medición de la Satisfacción del Cliente.....	35
2.2.4 Análisis del Nivel de Satisfacción del Cliente	36
2.3 IDENTIFICACION DE PROCESOS CRITICOS	39
2.3.1 Que la Carga Llegue Completa y sin Confusiones	39
2.3.2 Que la Facturación sea Correcta y Justa	42
2.3.3 Información Precisa y a Tiempo de los Embarques.....	42
2.3.4 Que la Carga Llegue a Tiempo	43
2.3.5 Información y Consulta Sobre Cambios que se Presenten.....	43
2.3.6 Mejores Comunicaciones.....	43
2.4 CADENA DE VALOR	44
2.4.1 Manual de Procesos	45
2.4.2 FLUJODIAGRAMACION.....	58
2.4.3 Manual de Procedimientos.....	62
CAPITULO III	78
EL PROCESO HACIA LA CALIDAD APLICADO A LA EMPRESA WORLDWIDECARGO	78
3.1 El liderazgo para la calidad.	78
3.1.1 Principales responsabilidades del líder	78
3.1.2 Características del líder en WORLDWIDE CARGO	78
3.1.3 Actividades para lograr el liderazgo hacia la calidad en WORLDWIDE CARGO	84
3.2 Cultura organizacional para la calidad	84
3.2.1 Estudio de la cultura organizacional en WORLDWIDE CARGO.....	84
3.2.1.1 Diagnóstico de la Cultura Organizacional.....	85
3.2.1.1.1 Nivel Observable o Explícito	85

3.2.1.1.2	Nivel Implícito	86
3.2.1.2	Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional	86
3.2.1.2.1	Adaptabilidad	86
3.2.1.2.2	Sentido de Identidad	87
3.2.1.2.3	Estado de Integración.....	87
3.2.1.2.4	La Creatividad.....	88
3.2.1.2.5	Los Recursos.....	88
3.2.1.3	Creación y conservación de la cultura para la calidad.	89
3.2.1.3.1	Misión, Visión y Objetivos	89
3.2.1.3.2	Sistema de Valores.....	90
3.2.1.3.3	Hábitos de Trabajo.....	90
3.2.1.3.4	Los Ritos y Ceremonias	91
3.2.1.3.5	Organización, comunicación e información interna.....	92
3.2.1.3.6	Características de los Directivos	92
3.3	Gestión del recurso humano:	93
3.3.1	Selección de personal.....	94
3.3.1.1	Pasos a seguir en el proceso de selección de recursos humanos en WORLDWIDE CARGO	95
3.3.1.1.1	PASO 1: Recepción de currículum	95
3.3.1.1.2	PASO 2: Evaluación de Antecedentes recopilados	95
3.3.1.1.3	PASO 3: Entrevista de Selección.....	96
3.3.1.1.4	PASO 4: Verificación de datos y referencias.....	97
3.3.1.1.5	PASO 5: Pruebas de idoneidad	97
3.3.1.1.6	PASO 6: Decisión de contratar	98
3.3.2	Capacitación y desarrollo.....	98
3.3.2.1	Detectar las necesidades de capacitación	100
3.3.2.2	Identificación de recursos	101
3.3.2.3	Integración de un plan de capacitación	101
3.3.2.3.1	Plan de Reemplazos	102
3.3.2.3.2	Plan de Sucesión	102
3.3.2.4	Ejecución de programas de capacitación.....	103
3.3.2.4.1	Técnicas de Capacitación.....	103
3.3.3	Evaluación del desempeño.....	104
3.3.3.1	Métodos de evaluación de desempeño a aplicarse en WORLDWIDE CARGO....	105
3.3.4	Descripción y especificación de cargos en WORLDWIDE CARGO.....	107
3.3.4.1	Descripción del cargo.....	107
3.3.4.1.1	Identificación	107
3.3.4.1.2	Función Principal.....	107
3.3.4.1.3	Funciones Específicas	107
3.3.4.1.4	Coordinación.....	108
3.3.4.1.5	Supervisión	108
3.3.4.1.6	En caso de ausencia	108
3.3.4.1.7	Relaciones con otros puestos	109
3.3.4.1.8	Condiciones de trabajo.....	109
3.3.4.2	Especificación del cargo	109
3.3.4.2.1	Requisitos generales.....	109
3.3.4.2.2	Requisitos personales.....	110
3.4	El trabajo en equipo.....	110
3.4.1	El líder y el trabajo en equipo	110
3.4.2	Equipos de trabajo de alto desempeño	112
CAPITULO IV		116
AUDITORIA DE LOS PUNTOS CRITICOS DE ÉXITO		116
4.1	Análisis de la auditoria de los puntos críticos de éxito PCE en WORLDWIDE CARGO ...	117
4.1.1	Instrucciones para el llenado de la ficha de evaluación de la auditoria PCE	117
4.1.1.1	Aspectos previos	117
4.1.1.2	Visitas a la empresa	117
4.1.1.3	Documentación	118
4.1.1.4	Calificación	118
4.1.1.5	Priorización	118
4.1.2	Ficha de evaluación auditoria de los puntos críticos del éxito	118

4.1.3	Resultados obtenidos de la ficha de evaluación de la auditoria PCE	121
4.1.3.1	Excelencia gerencial y de la organización	122
4.1.3.1.1	Visión y Misión establecidas	122
4.1.3.1.2	Políticas, estrategias y tácticas establecidas	122
4.1.3.1.3	Planes de trabajo formulados	122
4.1.3.1.4	Deseos y expectativas del consumidor conocidos.....	123
4.1.3.1.5	Deseos y expectativas del consumidor satisfechos	123
4.1.3.1.6	Ambiente de confianza	123
4.1.3.1.7	Justicia y honestidad manifiestas	123
4.1.3.1.8	Organización funcional.....	124
4.1.3.1.9	Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante.....	124
4.1.3.1.10	Ambiente de comunicación.....	124
4.1.3.1.11	Ambiente ameno y de colaboración.....	124
4.1.3.1.12	Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva.....	125
4.1.3.1.13	Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos	125
4.1.3.1.14	Involucramiento total de la gerencia	125
4.1.3.1.15	Mejoramiento continuo en todos los procesos	125
4.1.3.2	La cultura de la calidad	125
4.1.3.2.1	Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor.....	125
4.1.3.2.2	Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos.....	126
4.1.3.2.3	Ambiente de auto evaluación y camaradería.....	126
4.1.3.2.4	Ambiente de superación profesional y personal	126
4.1.3.2.5	Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo	126
4.1.3.2.6	Utilización de benchmarking	126
4.1.3.2.7	Protección al medio ambiente	127
4.1.3.2.8	Proyección a la comunidad	127
4.1.3.3	La innovación	127
4.1.3.3.1	La innovación en los procesos productivos	127
4.1.3.3.2	La innovación en el producto.....	127
4.1.3.3.3	La innovación en publicidad y propaganda.....	127
4.1.3.3.4	La innovación en el trato e involucramiento de los trabajadores	128
4.1.3.3.5	La innovación en los procesos administrativos.....	128
4.1.3.3.6	La innovación en los servicios	128
4.1.3.3.7	La innovación en la relación con los socios estratégicos	128
4.1.3.3.8	Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización	129
4.1.3.4	El desarrollo de productos y servicios.	129
4.1.3.4.1	Ventas provenientes de productos o servicios nuevos	129
4.1.3.4.2	Utilización del benchmarking y otras fuentes de información.....	129
4.1.3.4.3	Utilización de investigaciones de mercado	129
4.1.3.4.4	Procedimientos de desarrollo de nuevos productos y servicios	129
4.1.3.4.5	Grado de ajuste a los retos de la empresa	130
4.1.3.4.6	Introducción de productos por iniciativa propia de la organización	130
4.1.3.5	El manejo de la información	130
4.1.3.5.1	Existencia de un sistema ordenado, adecuado de manejo y de utilización de la información	130
4.1.3.5.2	Fluye rápidamente.....	130
4.1.3.5.3	Información esencial y confiable	131
4.1.3.5.4	Información computarizada	131
4.1.3.5.5	Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados	131
4.1.3.5.6	Existencia de manuales	131
4.1.3.6	El manejo y trato del recurso humano.	131
4.1.3.6.1	Conocen y comparten la Visión y Misión de la organización.....	131
4.1.3.6.2	Personal convencido y motivado	132
4.1.3.6.3	Trabajo en equipo	132
4.1.3.6.4	Personal colaborador y cooperador.....	132
4.1.3.6.5	Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa.....	132
4.1.3.6.6	Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento.....	132
4.1.3.6.7	Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento	133

4.1.3.6.8	Evaluación del desempeño del trabajador.....	133
4.1.3.6.9	Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos.....	133
4.1.3.6.10	Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores.....	133
4.1.3.6.11	Seguridad laboral.....	133
4.1.3.6.12	Seguridad industrial.....	134
4.1.3.6.13	Manejo de culpas y errores.....	134
4.1.3.7	El manejo del factor competencia.....	134
4.1.3.7.1	Conocimiento de la situación actual y los planes de la competencia.....	134
4.1.3.7.2	Análisis de las fortalezas de la competencia.....	134
4.1.3.7.3	Análisis de las debilidades de la competencia.....	134
4.1.3.7.4	Análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia.....	135
4.1.3.7.5	Grado de respuesta a los retos que presenta la competencia.....	135
4.1.3.8	El manejo del factor tiempo.....	135
4.1.3.8.1	Conocimiento actualizado de la situación de la organización.....	135
4.1.3.8.2	Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas.....	135
4.1.3.8.3	Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto a la competencia	135
4.1.3.8.4	Velocidad de respuesta al mercado respecto a la competencia.....	136
4.1.3.8.5	Situación tecnológica respecto a la competencia.....	136
4.1.3.8.6	Existencia de innovaciones respecto a la competencia.....	136
4.1.3.8.7	Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes.....	136
4.1.3.8.8	Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos.....	136
4.1.3.8.9	Relación de la organización con los socios estratégicos.....	137
4.1.3.8.10	El manejo del factor capital.....	138
4.1.3.8.11	Orden, disciplina y limpieza.....	139
4.1.4	Conclusiones.....	139
CAPITULO V.....		141
PROPUESTA.....		141
5.1	Estatus actual de gerenciamiento de calidad.....	141
5.2	Objetivos de WORLDWIDE CARGO hacia la calidad.....	142
5.2.1	Orientación hacia el cliente.....	142
5.2.1.1	Satisfacer las Necesidades del Cliente.....	144
5.2.2	Mejoramiento continuo.....	146
5.2.2.1	Metodología de la Solución de Problemas que se Aplicara en WORLDWIDE CARGO	147
5.2.2.1.1	PRIMER PASO: Identificar Problemas.....	147
5.2.2.1.2	SEGUNDO PASO: Describir el problema.....	147
5.2.2.1.3	TERCER PASO: Establecer prioridades entre los problemas.....	147
5.2.2.1.4	CUARTO PASO: Analizar el problema.....	148
5.2.2.1.5	QUINTO PASO: Corrección de causas/plan de acción.....	151
5.2.2.1.6	SEXTO PASO: Implementación y seguimiento.....	151
5.2.2.2	Mejoramiento de procesos.....	152
5.2.2.3	Metodología para el mejoramiento de procesos.....	152
5.2.2.3.1	PASO 1: Identificar el proceso que debe ser mejorado.....	153
5.2.2.3.2	PASO 2: Definir el proceso tal y como es.....	153
5.2.2.3.3	PASO 3: Hacer un esquema del proceso.....	154
5.2.2.3.4	PASO 4: Análisis del proceso:.....	156
5.2.2.3.5	PASO 5: Sugerir mejoramientos.....	157
5.2.2.3.6	PASO 6: Plan / Implementación de cambios sugeridos.....	158
5.2.2.4	Características de un proceso bien gerenciado.....	158
5.2.2.5	Funciones y responsabilidades del propietario del proceso:.....	158
5.2.3	Creatividad y Capacidad para los Negocios.....	159
5.2.3.1	La Innovación y Creatividad.....	159
5.2.3.1.1	Cambios potenciales de innovación.....	160
5.2.3.1.2	Obstáculos a la creatividad.....	160
5.2.3.1.3	Cómo generar ideas creativas.....	161
5.2.4	Dar poder y motivación.....	161
5.2.4.1	Fuentes de satisfacción y desafecto laboral en WORLDWIDE CARGO.....	162
5.2.4.1.1	Satisfacción.....	162
5.2.4.1.2	Desafecto.....	162

5.2.4.2	Los ocho deseos por realizar	162
5.3	Premios y recompensas	165
5.3.1	Premios Informales	165
5.3.2	Premios específicos	165
5.3.3	Premios formales	166
5.4	Documentos necesarios en un sistema de calidad:	166
5.5	Manual de calidad	167
5.5.1	Alcance	167
5.5.1.1	Satisfacción del Cliente	167
5.5.1.2	Evolución del Sistema de Calidad	167
5.5.2	Documentos aplicables	168
5.5.2.1	Documentos / Especificaciones	168
5.5.2.2	Estándares Internacionales (Ver Anexo N° 10)	168
5.5.3	Definiciones	168
5.5.3.1	WORLDWIDE CARGO LOGISTICS	168
5.5.3.2	Cliente	168
5.5.3.3	Producto/Servicio	169
5.5.4	Requisitos del sistema de calidad	169
5.5.4.1	Requisitos Generales – Sistema de Calidad	169
5.5.4.2	Requisitos de Documentación	170
5.5.4.2.1	Política de Calidad y Objetivos de Calidad.....	170
5.5.4.2.2	Manual de Calidad	170
5.5.4.2.3	Control de Documentos y Datos	171
5.5.4.2.4	Control de Registros de Calidad	172
5.5.5	Responsabilidad gerencial	173
5.5.5.1	Compromiso Gerencial	173
5.5.5.2	Enfoque al Cliente	174
5.5.5.3	Política de Calidad	174
5.5.5.4	Planeación	174
5.5.5.4.1	Objetivos de Calidad.....	174
5.5.5.4.2	Planeación del Sistema de Gestión de Calidad	175
5.5.5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	176
5.5.5.5.1	Responsabilidad y Autoridad	176
5.5.5.5.2	Representante de la Dirección.....	178
5.5.5.5.3	Comunicación Interna.....	178
5.5.5.6	Revisión de la Dirección	178
5.5.5.6.1	General.....	178
5.5.5.6.2	Revisión de Insumo.....	179
5.5.5.6.3	Resultado de la Revisión.....	179
5.5.6	Manejo de recursos	180
5.5.6.1	Provisión de Recursos	180
5.5.6.2	Recursos Humanos	180
5.5.6.2.1	General.....	180
5.5.6.2.2	Competencia, Concientización y Entrenamiento	180
5.5.6.3	Infraestructura	182
5.5.6.4	Ambiente de Trabajo	182
5.5.7	El producto	183
5.5.7.1	Procesos Relacionados al Cliente	183
5.5.7.1.1	Determinación de Requisitos del Producto	183
5.5.7.1.2	Revisión de Contrato.....	183
5.5.7.1.3	Comunicación con el Cliente	184
5.5.7.2	Compras	185
5.5.7.2.1	Proceso de Compras.....	185
5.5.7.2.2	Información de Compras.....	186
5.5.7.2.3	Inspección de Recibo	186
5.5.7.3	Procesos de Producción y Servicio	186
5.5.7.3.1	Control de Procesos de Producción y Servicio	186
5.5.7.3.2	Sistema de Notificación de Embarque	187
5.5.7.3.3	Producto.....	187
5.5.7.3.4	Validación de Procesos de Producción y Servicio.....	187

5.5.8	Medición, análisis y mejoramiento	189
5.5.8.1	Inspección y Prueba	189
5.5.8.1.1	Técnicas Estadísticas	189
5.5.8.2	Monitoreo y Medición	189
5.5.8.2.1	Satisfacción del Cliente.....	189
5.5.8.2.2	Auditoria Interna.....	190
5.5.8.2.3	Proceso de Monitoreo y Medición del Sistema de Gestión de Calidad.....	190
5.5.8.2.4	Monitoreo y Medición del Producto	191
5.5.8.3	Medición y Análisis del Desempeño Organizacional	192
5.5.8.4	Mejoramiento	193
5.5.8.4.1	Mejoramiento Continuo	193
CAPITULO VI	199
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	199
6.1	Conclusiones	199
6.2	RECOMENDACIONES	201
BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS		

INDICE CUADROS

	No. Pág.
CUADRO N° 1	6
INFLACION ANUAL	6
CUADRO N° 2	8
BALANZA COMERCIAL	8
CUADRO N° 3	9
EXPORTACIONES POR PRODUCTO	9
CUADRO N° 4	10
IMPORTACIONES	10
CUADRO N° 5	12
EXPORTACIONES DE FLORES NATURALES	12
CUADRO N° 6	14
EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO	14
CUADRO N° 7	15
HECTAREAS POR TIPO DE FLOR	15
CUADRO N° 8	15
REGIONES DE MAYOR CRECIMIENTO	15
CUADRO N° 9	16
EXPORTACIONES DE FLORES NATURALES	16
CUADRO N° 10	30
RESULTADOS AL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN WORLDWIDE CARGO	30
CUADRO N° 11	34
EFFECTOS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE LOS INGRESOS Y LOS COSTOS	34
CUADRO N° 12	35
SECUENCIA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN REALMENTE ÚTIL	35
CUADRO N° 13	36
PERIODICIDAD DE LAS DIFERENTES TECNICAS DE INVESTIGACION	36
CUADRO N° 14	38
REQUISITOS DEL CLIENTE	38
CUADRO N° 15	101
EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES	101
CUADRO N° 16	106
METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	106
CUADRO N° 17	113
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	113
CUADRO N° 18	146
METODOLOGIA DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS:	146
CUADRO N° 19	155
SIMBOLOS ESTANDAR EN DIAGRAMAS DE FLUJO	155
CUADRO N° 20	156

INDICE GRAFICOS

	No. Pág.
GRAFICO N° 1	3
EL CICLO DE WORLDWIDE CARGO	3
GRAFICO N° 2	13
GRAFICO N° 3	14
GRAFICO N° 4	44
GRAFICO N° 5	142
GRAFICO N° 6	143
GRAFICO N° 7	147
MATRIZ DE IMPACTO Y TENDENCIA	147
GRAFICO N° 8	149
Modelo de causa de Pérdidas	149
GRAFICO N° 9	150
Diagrama en forma de espina de pescado.....	150
GRAFICO # 10	152
ESQUEMA DE UN PROCESO.....	152
GRAFICO N° 11	154
DIAGRAMA DE FLUJO EN BLOQUE	154
GRAFICO N° 12	155
DIAGRAMA DE FLUJO ESTANDAR.....	155

INDICE

	No. Pág.
CAPITULO I	1
LA EMPRESA.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Producto	2
1.3 Análisis situacional	4
1.3.1 Análisis externo	4
1.3.1.1 Análisis del país	4
1.3.1.2 Análisis de la industria.....	10
1.3.1.3 Análisis del sector	11
1.3.1.4 Análisis de la competencia	17
1.3.2 Análisis interno	19
1.3.2.1 Misión	19
1.3.2.2 Visión.....	20
1.3.2.3 Objetivos estratégicos:.....	20
1.3.2.4 Valores	21
1.3.2.5 Análisis FODA	21
1.3.2.5.1 Fortalezas	21
1.3.2.5.2 Oportunidades	22
1.3.2.5.3 Debilidades	22
1.3.2.5.4 Amenazas.....	23
1.3.2.6 Matriz FODA.....	23
1.3.2.6.1 Matriz de evaluación de factores internos	25
1.3.2.6.2 Matriz de evaluación de factores externos.....	26

INDICE CUADROS

	No. Pág.
CUADRO N° 1	6
INFLACION ANUAL.....	6
CUADRO N° 2	8
BALANZA COMERCIAL.....	8
CUADRO N° 3	9
EXPORTACIONES POR PRODUCTO	9
CUADRO N° 4	10
IMPORTACIONES	10
CUADRO N° 5	12
EXPORTACIONES DE FLORES NATURALES.....	12
CUADRO N° 6	14
EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO.....	14
CUADRO N° 7	15
HECTAREAS POR TIPO DE FLOR.....	15
CUADRO N° 8	15
REGIONES DE MAYOR CRECIMIENTO	15
CUADRO N° 9	16
EXPORTACIONES DE FLORES NATURALES.....	16

INDICE GRAFICOS

	No. Pág.
GRAFICO N° 1.....	3
EL CICLO DE WORLDWIDE CARGO	3
GRAFICO N° 2.....	13
GRAFICO N° 3.....	14

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Introducción

WORLDWIDE CARGO LOGISITCS es una empresa dedicada al transporte de carga aérea y marítima que inició sus operaciones en el mes de noviembre del año 2000.

El objetivo principal de la empresa es el brindar un servicio de carga moderno, eficaz y puntual orientado hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades.

El mercado objetivo de la empresa son las flores, en efecto el 98% de sus embarques provienen de la floricultura, y por tratarse de productos perecibles requieren de un trato especial y WORLDWIDE CARGO se ha especializado en el manejo de este tipo de bienes.

En el año 2001, se creó WORLDWIDE CARGO CORP en la ciudad de Miami como complemento a las actividades logísticas que se realizan en Quito. Miami es el centro de operaciones para el traslado de carga a lo largo de los Estados Unidos, por ello WORLDWIDE CARGO conformó una empresa en dicha ciudad, encargada de la recepción de carga y la distribución a sus diversos destinos.

De esta manera se benefició a la empresa y a los clientes al contar con un representante en el exterior que promueva un contacto más cercano con los usuarios para atender sus inquietudes y necesidades de una manera personal y directa.

WORLDWIDE CARGO se enfrenta a un mercado muy competitivo por lo que sus ejecutivos requieren que su personal trabaje bajo los más altos estándares de calidad y así lograr una satisfacción de sus clientes y el crecimiento de la empresa.

1.2 Producto

La empresa brinda a sus clientes el servicio de Agente de Carga Internacional. Las agencias de carga constituyen un enlace entre el cliente (comprador en el exterior) y la empresa de transporte ya sea aerolínea, naviera o terrestre.

El cliente para adquirir las flores se comunica con las fincas o comercializadoras que son sus proveedoras. A su vez contacta a una agencia de carga para que se encargue de la coordinación del embarque. El importador acuerda la logística de su carga a través de un agente, la ley no les permite contactarse directamente con empresas de transporte.

La finca coordina con la agencia de carga la cantidad de cajas que va a entregar. La agencia de carga es quien se comunica con la aerolínea para reservar el espacio correspondiente al volumen de cajas que va a embarcar.

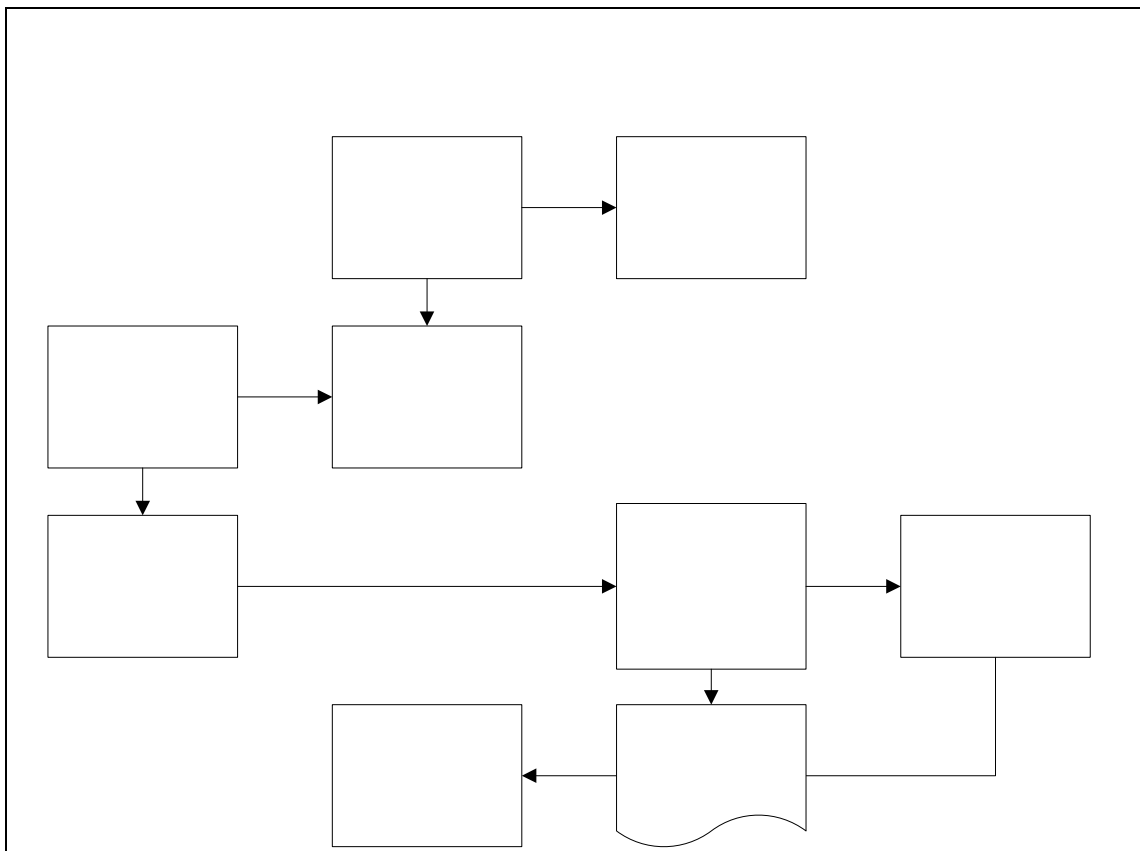
El día anterior se notifica al cliente los detalles del vuelo y el número de cajas que cada finca ha coordinado; las fincas reparten su carga en camiones refrigerados a los cuartos fríos de las diferentes agencias de carga. Al llegar las cajas al cuarto frío se realiza un control de temperatura y se las recepta para su respectiva etiquetación.

Posteriormente se conduce la carga a la aerolínea para el transporte del producto hacia su destino. Se emite la respectiva guía aérea y se envía al cliente una confirmación del vuelo que incluye el día y hora de salida desde el aeropuerto y llegada a su destino final; se notifica también, el número de cajas receptadas y los documentos que el cliente requiere para desaduanizar su carga conforme se advierte en el gráfico N° 1.

La guía aérea contiene información sobre el número de cajas receptadas y el peso total del embarque. A ese valor se le aplica la tarifa a pagar. El agente emite una factura que incluye la tarifa y cargos adicionales por manejo y logística.

Si la carga va hacia Miami la oficina en esa ciudad es quien se encarga de toda la gestión de nacionalización y retiro de la carga para entregarla directamente a los clientes; en el evento que el cliente esté fuera de Miami, el personal realiza las conexiones ya sea por camión o vía aérea de acuerdo a los requerimientos del cliente.

GRAFICO N° 1
EL CICLO DE WORLDWIDE CARGO



ELABORADO POR: Mónica López F.

1.3 Análisis situacional

1.3.1 Análisis externo

1.3.1.1 Análisis del país

Ecuador es un país que tiene una población según el último censo de 12'646.095 de habitantes; 8'098.436 viven en el área urbana y 4'547.659 en el área rural. De esta población 50,2% son hombres y 49,8% mujeres.

El ingreso per. cápita al año 2005, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador fue de \$2.502 tan bajo que se evidencia un limitado poder adquisitivo de los consumidores reflejándose en el reducido tamaño del mercado. No obstante, el ingreso per. cápita es restringido comparado con los países vecinos lo que encarece exclusivamente los productos. Los empresarios ecuatorianos y extranjeros enfrentan un verdadero reto competitivo al momento de incursionar en proyectos productivos que requieren de economías de escala.

Para la Autora, el crecimiento económico es una condición necesaria pero insuficiente para determinar el bienestar de las personas a menos de que sea sustentable en el tiempo y se distribuya equitativamente entre los habitantes de un país.

Por otra parte, el Ecuador, de acuerdo con el análisis efectuado, tiene una gran dependencia de los ingresos provenientes del petróleo para su soporte. ¹En la década de los 70 logró crecer a un promedio anual real (precios 2000) del 7,4%, las ventas provenientes del petróleo aportaron en promedio un total del 50% de las exportaciones. Para los años ochenta y noventa Ecuador desaceleró su ritmo de expansión a un promedio del 2,3% en los ochenta y 1,8% en los 90. Esto se atribuye a un mal manejo económico de los gobernantes así como también a factores externos

¹ Revista Cash; Febrero 2004; Pag. 24

como el fenómeno de El Niño, terremotos, guerras fronterizas, crisis energéticas, caídas del precio del petróleo, crisis financieras, entre otros.

El crecimiento económico real del país en estos últimos 33 años de acuerdo con las estadísticas del Banco Central del Ecuador, se ha caracterizado por tres factores²:

1. Fuerte volatilidad con un máximo de expansión del 16,1% en 1973 y una máxima caída de 6,3% en 1999.
2. Excesivo sustento en el sector petrolero durante la década de los setenta.
3. Presencia de un debilitamiento del ritmo de crecimiento a largo plazo.

A partir de la dolarización se evidencia un mejoramiento económico. El crecimiento del Producto Interno Bruto, PIB en términos reales para el año 2000 fue del 2,8%, en el año 2001 creció en 5,1%, en el 2002 en 3,4%, el 2003 fue del 3%, el 2004 6,95% y el 2005 el crecimiento del PIB llegó al 3,3%³

El petróleo lidera el crecimiento económico en el año 2005 con una participación del 22,8% del total del PIB. Los sectores productivos más dinámicos fueron pesca 5,5%, seguido de la intermediación financiera (4,88%), hoteles y restaurantes (4,61%). Las actividades que menos crecieron fueron las actividades inmobiliarias (2,54%) y la construcción (2,70%).

En el año 2004 los ingresos petroleros se incrementaron en un 50,3% debido a la crisis en Medio -Oriente que mantuvo el precio por barril sobre los 40 dólares; en el año 2005 la tendencia del precio por barril de petróleo siguió a la alza representando un total del 54,93% de las exportaciones totales para ese año.

El crecimiento a partir del año 2003 se sustenta por la apertura del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) que permitió un repunte considerable de la producción de crudo por parte de las empresas privadas a partir de noviembre. Petroecuador aporta

² Revista Cash (Banco del Pacífico), Febrero 2004; Página. 25

³ Cámara de Comercio de Quito; Análisis Macroeconómico 2005; www.ccq.org.ec

el 37% de la producción petrolera a pesar de que el 74% de las reservas se encuentran en sus campos.

La empresa privada contribuye con el 63% del total de la producción petrolera.

Cabe recalcar que, de acuerdo a datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Quito, el 99,5% de los ecuatorianos dependen de otras actividades económicas que no son petroleras⁴. Estas actividades contribuyen en un 2,5% al crecimiento del PIB.

En lo que se refiere a la inflación, al finalizar el año 2004 alcanzó el 1,95% que ha descendido notablemente en el transcurso de los años debido a la dolarización. Sin embargo, el promedio a diciembre de 2005 tuvo un comportamiento diferente incrementándose hasta llegar al 4,46 conforme se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1
INFLACION ANUAL

AÑO	VARIACION PORCENTUAL
2005	4,36
2004	1,95
2003	6.07
2002	9.40
2001	22.40
2000	91.00
1999	60.70
1998	43.40
1997	30.70

FUENTE: Cámara de Comercio de Quito

ELABORADO POR: Mónica López

Varios factores aportaron al incremento de la inflación en el año 2005. La entrega de USD 389 millones correspondiente a fondos de reserva incentivó el consumo y los precios subieron. El gasto público se incrementó, la sequía presionó hacia arriba los precios de los productos agrícolas, los bienes importados subieron de precio, lo que provocó también una expansión de la inflación. Para abril del 2006 la inflación alcanzó el 3,43%.

⁴ Cámara de Comercio de Quito; Revista Criterios; Febrero 2005; página 16.

A pesar del crecimiento económico del 3,3%, durante el año 2005, los niveles de desempleo alcanzaron un 11,5%, reflejándose un incremento respecto al año 2004, que registró una tasa del 9,7%, tomando como referencia las ciudades de Quito Guayaquil y Cuenca. Cuenca registra los niveles de desempleo más bajos debido al desplazamiento de la mano de obra hacia el exterior. La tasa de desempleo a fines de abril 2006 en Quito fue del 10,98% y en Guayaquil de 10,66%.

Ecuador enfrenta un grave problema con sus cifras de subempleo; en el año 2005, representó el 49,23% de la población económicamente activa. Los niveles de subempleo se acercan al 50% a pesar de que desde el año 2000 emigraron alrededor de 661.000 ecuatorianos (migración regular).

El Ministerio de Economía alcanzó sus objetivos fiscales a pesar del empuje de los sindicatos públicos y jubilados para alzas salariales y pensiones, respectivamente, y a la inconsistente aceptación de esos mandamientos por parte del Presidente. El año 2005 terminó con un importante excedente en las cuentas del sector público consolidado. Una de las razones que contribuyeron a fortalecer los ingresos públicos fueron los elevados precios del petróleo en el mercado internacional. La deuda externa pública se redujo, y lo que creció fue la deuda del gobierno central con el IESS, la que, si se la considera parte del sector público como hacen las autoridades, debería incorporarse en el índice de deuda del sector público.

Por el lado de los egresos, la falta de una política salarial uniforme que elimine la diversidad de leyes y escalafones existentes, es uno de los factores que actualmente entorpece la flexibilidad de las finanzas públicas.

La política económica se muestra inconsistente frente a las realidades económicas. Desde el año 2002, existe poco crecimiento en el sector industrial; en ese año, los datos de compañías determinan que la inversión se estaba dirigiendo hacia los

sectores de servicios.⁵ A la agricultura le fue bien en 2002, pero se encuentra estancada desde 2003.

En cuanto al sistema financiero, a diciembre del año 2005, los depósitos de la banca privada abierta sumaron \$7.750 millones, se registra un crecimiento del 19,24% con respecto al año anterior⁶.

El crédito de la banca abierta registra un crecimiento más dinámico que el de los depósitos al llegar a los \$5.546,37 millones de enero a diciembre de 2005, produciéndose un incremento de 27,20% con respecto al año 2004.

Se registró una tendencia decreciente de la tasa activa referencial que a diciembre del 2005 se ubicó en el 8,99%; la tasa pasiva referencial se situó en un 4,30%, con una máxima convencional del 14,66%. Las tasas se han reducido a partir de la dolarización pero el costo del dinero sigue siendo alto.

En el ámbito del Comercio Exterior la balanza comercial registra saldo positivo como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 2
BALANZA COMERCIAL
(Millones de Dólares)

AÑOS	EXPORTACIONES FOB		IMPORTACIONES FOB		BALANZA COMERCIAL
	Tasas de crecimiento		Tasas de crecimiento		
2005	9,825	26,7	8,913	22	912
2004	7,753	25.68	7,308	16.52	445
2003	6,038	19.90	6,098	1.53	-59
2002	5,036	7.51	6,006	20.58	-969
2001	4,678	-5.04	4,981	43.59	-302
2000	4,927	10.68	3,468	24.51	1,627
1999	4,451	5.90	2,786	-46.40	1,665
1998	4,203	-20.16	5,198	11.41	-995
1997	5,264	8.02	4,666	26.79	598
1996	4,873	11.23	3,68	-9.29	1,193

⁵ Spurrier Walter; Análisis semanal de economía y política del Ecuador; Enero 2005; www.ecuadoranalysis.com

⁶ Banco Central del Ecuador; Información estadística mensual; Enero 2006.

AÑOS	EXPORTACIONES FOB		IMPORTACIONES FOB		BALANZA COMERCIAL
	Tasas de crecimiento		Tasas de crecimiento		
1995	4,381	14.00	4,057	23.61	324
1994	3,843	25.34	3,282	32.66	561
1993	3,066	-1.16	2,474	18.71	592
1992	3,102	8.80	2,084	-5.62	1,018
1991	2,851	4.66	2,208	28.75	643
1990	2,724	15.72	1,715	1.36	1,009

FUENTE: Boletín económico Enero 2005 Cámara de Comercio de Quito

ELABORADO POR: Mónica López F.

Cabe recalcar que el crecimiento en las exportaciones se debe al elevado precio del petróleo en el mercado mundial. El cuadro N° 3 detalla las exportaciones por producto en el que se puede apreciar que el petróleo registra un elevado crecimiento mientras que las otras actividades no petroleras decrecen o su crecimiento es relativamente bajo.

CUADRO N° 3 EXPORTACIONES POR PRODUCTO

(Millones de Dólares FOB)

AÑO	TOTAL	Petróleo Crudo	Derivados	Banano	Camarón	Cacao	Flores	Atún	Otros
2005	9.825	5.397	478	1.082	445	169	354	81	1.819
2004	7.753	3.899	335	1.027	330	154	340	82	1.586
2003	6.222	2.372	234	1.101	298	170	295	96	1.656
2002	5.036	1.839	118	969	123	91	291	60	1.545
2001	4.678	1.722	177	864	281	86	238	65	1.245
2000	4.926	2.144	298	821	285	77	194	50	1.057
1999	4.451	1.312	167	1.000	607	106	180	41	1.038
1998	4.203	789	134	1.000	872	47	162	60	1.139
1997	5.264	1.411	145	1.000	886	131	131	68	1.492

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Mónica López F.

Las importaciones, por otra parte, se han incrementado como se puede ver en el Cuadro N° 4:

CUADRO N° 4 IMPORTACIONES

(Millones de dólares FOB)

AÑO	TOTAL	Bienes de Consumo	Combustibles y lubricantes	Materias primas	Bienes de capital
2005	8.913	2.336	1.064	2.935	2.578
2004	7.308	2.048	722	2.565	1.973
2003	6.071	1.758	596	2.019	1.696
2002	5.953	1.687	232	2.112	192
2001	493	1.325	249	1.795	1.567
2000	34	762	256	1.491	889
1999	2.737	572	199	1.191	772
1998	511	1.079	273	199	1.766
1997	452	948	378	1.796	1.396

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Mónica López F.

1.3.1.2 Análisis de la industria

La industria del transporte de carga internacional está conformada por una serie de empresas nacionales y extranjeras que se dedican al transporte de carga aérea, marítima y terrestre de productos que se exportan o se importan al Ecuador. Se transporta todo tipo de carga ya sea perecible como son las flores, banano, frutas y carga seca como las artesanías entre otros. La selección del tipo de transporte depende mucho del producto y del país de destino. En caso de las flores por tratarse de un producto altamente perecible se utiliza el transporte aéreo. En el lugar de destino se refiere a camiones refrigerados para distribuir la carga a las diferentes ciudades.

Existen empresas multinacionales que han llegado al Ecuador para brindar el servicio de carga internacional como Panalpina. También existen grandes empresas nacionales como G&G Cargo, Royal Cargo, Panatlantic que tienen una alta participación en el mercado al embarcar altos volúmenes de carga y constituyen una gran competencia para las empresas multinacionales. Estas empresas al igual que WORLDWIDE CARGO, han expandido sus operaciones hacia Miami, punto de importancia logística para la conexión de la carga hacia sus destinos en los Estados Unidos.

Existe una gran variedad de aerolíneas que operan en el Ecuador algunas de ellas cuentan con aviones exclusivamente para transportar carga, otras llevan la carga en aviones de pasajeros. Entre las aerolíneas más representativas figuran: Centurión Air Cargo, Tampa, Martin Air, Lanchile, Avianca, KLM, Cargo Lux, Air France, Taca, UPS, American Airlines, Continental Airlines.

Para que una agencia de carga pueda emitir guías aéreas debe ser IATA, el obtener esta certificación (Ver Anexo N° 1) requiere de muchos pasos y considerables egresos que no están en capacidad de hacerlo. Es por eso que actualmente existen varias modalidades por las que las empresas operan sin ser IATA. Es muy común en el medio que las grandes empresas de carga presten a otras agencias que no son IATA sus guías aéreas; de esta forma las partes se benefician ya que al superar ciertos volúmenes de cajas embarcadas las aerolíneas otorgan a las agencias comisiones adicionales a las que reciben.

1.3.1.3 Análisis del sector

Debido a que WORLDWIDE CARGO se especializa en perecibles concretamente en flores (casi el 100% de sus despachos son flores), se analizará el sector exportador agroindustrial enfatizando en el sector florícola el cual genera encadenamientos con varias líneas de negocios especialmente el transporte aéreo.

El cultivo de flores para la exportación en el Ecuador se inicia en el siglo XX, a mediados de los años ochenta; en sus primeros años las exportaciones representaron el 0,02% del total de las exportaciones y el 0,1% de las exportaciones agrícolas; en la década de los noventa pasan a constituir el 0,5% del total de las exportaciones y el 2% de las agrícolas; y, para el año 2005 constituyeron el 4,7% del total de las

exportaciones y el 18% de las agrícolas; constituyéndose en rubros muy destacados en la economía nacional.⁷

El sector florícola es el que más ha crecido en los últimos quince años en el ámbito agrícola. Las exportaciones, en USD FOB, siempre han mantenido su tendencia creciente a lo largo de todos los años. Desde el año 1990 hasta el 2005 las exportaciones de flores naturales crecieron en un 2.500% como lo muestra el cuadro a continuación.

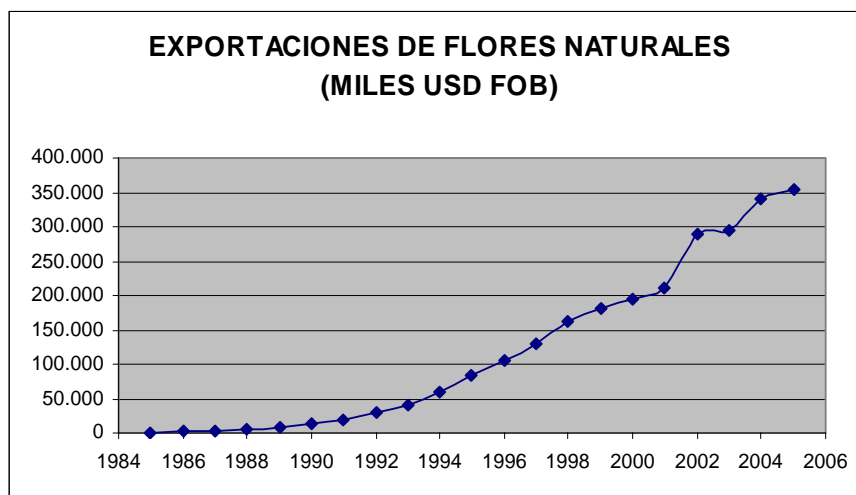
CUADRO N° 5
EXPORTACIONES DE FLORES NATURALES
MILES DE DOLARES FOB

AÑO	MILES USD FOB
1985	526
1986	1.707
1987	3.566
1988	4.102
1989	9.226
1990	13.598
1991	19.247
1992	29.936
1993	39.575
1994	59.164
1995	84.326
1996	104.806
1997	131.010
1998	161.962
1999	180.400
2000	194.650
2001	210.585
2002	289.343
2003	293.326
2004	340.808
2005	354.500

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Mónica López F.

⁷ Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador; Servicio de información y censo agropecuario; Análisis del III censo nacional para flores.

GRAFICO N° 2



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Mónica López F.

La venta de flores naturales de exportación sigue un patrón estacional y las temporadas en las que más ingresos en ventas y volúmenes se registran son el 14 de febrero día de San Valentín, 8 de marzo día de la mujer en Rusia, y en mayo el día de las madres. La temporada alta empieza en octubre hasta el inicio de la primavera, época en que los países del hemisferio norte producen flores especialmente EE.UU. y Holanda disminuyendo la demanda de flor importada desde el Ecuador y Colombia. En esa época de temporada baja se incrementan las ventas hacia Sudamérica, países que se encuentran en invierno, lo que permite a las fincas salir de los excedentes de flor; no obstante, debido a la baja capacidad de pago de dichos países los precios que pagan por el producto son mucho más bajos.

Los ciclos en las ventas de flores favorecen o afectan directamente a las agencias de carga. En las fechas especiales y temporadas altas se embarca un mayor volumen de cajas y los fletes se incrementan lo que implica mayores ingresos. En cambio, cuando la producción de flor decae, ya sea por factores climáticos o por podas planificadas para temporadas especiales, no se pueden cumplir las órdenes fijas prevendidas por lo que los embarques se reducen y afecta a los flujos de caja que planificados.

El mayor comprador de flores ecuatorianas es Estados Unidos con un 67,58% de las ventas seguido por Rusia con un 8,96%, Holanda 8,86%, Italia 1,00%, Alemania

2,57% y otros países 11,03% (Ver cuadro N° 6). Al ser Estados Unidos el mayor comprador de flores ecuatorianas WORLDWIDE CARGO vio la oportunidad de mejorar sus servicios hacia sus clientes abriendo oficinas en Miami que brindan un valor adicional a sus clientes.

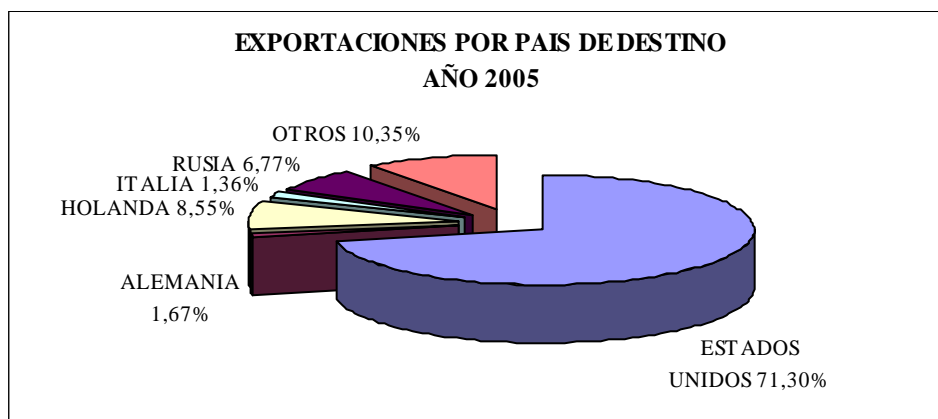
**CUADRO N° 6
EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO
AÑO 2005**

PAIS	PORCENTAJE	Toneladas Métricas
ESTADOS UNIDOS	71,30%	68.413,15
ALEMANIA	1,67%	1.600,41
HOLANDA	8,55%	8.202,32
ITALIA	1,36%	1.303,34
RUSIA	6,77%	6.500,09
OTROS	10,35%	9.926,15
TOTAL	100%	95.945,46

FUENTE: Boletín informativo CCQ Febrero 2006

ELABORADO POR: Mónica López F.

GRAFICO N° 3



FUENTE: Boletín informativo Cámara de Comercio de Quito Febrero 2006

ELABORADO POR: Mónica López F.

El principal producto de exportación en el sector florícola son las rosas las cuales son preferidas en el exterior por su intensidad y variedad de colores, tamaño del botón, largo del tallo, duración en florero, resistencia al transporte. Es por esto que las rosas concentran la mayor parte de las plantaciones, luego en un menor grado la gypsophila, claveles, crisantemos y otros (Ver cuadro N° 7).

CUADRO N° 7
HECTAREAS POR TIPO DE FLOR
ENERO-DICIEMBRE 2004

PRODUCTO	HECTAREAS	PORCENTAJE
ROSAS	2.053,61	61,90%
GYPSOPHILA	370	11,16%
MILLION STAR	23	0,69%
FLORES DE VERANO	432,89	13,05%
FLORES TROPICALES	164	4,94%
CLAVEL-MINICLAVEL	170,63	5,14%
CRISANTEMO-POMPON	21	0,63%
OTROS	82,75	2,49%
TOTAL	3.317,88	100,00%

FUENTE: EXPOFLORES

ELABORADO POR: Mónica López F.

La producción de flores se centraliza en la provincia de Pichincha por las condiciones óptimas en lo que a clima respecta tanto para la producción de rosas en zonas como Cayambe, Tabacundo, Latacunga, zonas altas y frías; para la flor de verano en Guayllabamba, el Quinche, Checa, Pifo, Puembo, entre otros. De igual manera la cercanía al aeropuerto disminuye los costos de transporte. Las regiones de mayor crecimiento se encuentran en el cuadro N° 8.

CUADRO N° 8
REGIONES DE MAYOR CRECIMIENTO

REGION	HECTAREAS	PORCENTAJE
QUITO	838,7	25,28%
CAYAMBE	564,92	17,04%
PEDRO MONCAYO	568,8	17,14%
COTOPAXI	542,07	16,34%
AZUAY	161	4,85%
GUAYAS	164	4,94%
RUMIÑAHUI	137,1	4,13%
IMBABURA	165,39	4,98%
MEJIA	89,9	2,71%
CAÑAR	27,2	0,82%
CHIMBORAZO	26,8	0,81%
P.V. MALDONADO	3	0,09%
LOJA	8	0,24%
CARCHI	21	0,63%
TOTAL	3317,88	100%

FUENTE: Expoflores

ELABORADO POR: Mónica López F.

Durante los últimos cinco años el sector floricultor se ha visto afectado por una serie de cambios. En el año 2000, año de la dolarización, se conmocionó la economía de todo el país, cambio que trajo consigo nerviosismo e intranquilidad. El sector exportador tenía dos fuentes de ingresos: por ventas y por tipo de cambio, al eliminar uno de estos ingresos las estructuras financieras de las empresas se vieron afectadas y muchas de ellas quebraron con el pasar del tiempo.

En el 2002, los precios se redujeron en el mercado internacional debido al aumento de oferta de otros países productores, a la no renovación de preferencias arancelarias por parte del Ecuador y a las secuelas de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001, generando una contracción de la demanda de productos suntuosos como son las flores.

Durante los primeros meses del 2003, debido a la erupción del Reventador, ocurrida el 3 de noviembre del 2002, casi cien florícolas se destruyeron y por ende la oferta de flor se redujo y se reflejó en la disminución del volumen de ventas. Sin embargo, las exportaciones en el 2003 alcanzaron los 294,3 millones de dólares (FOB) mejorando las exportaciones del 2002 de 290,3 millones de dólares (FOB)⁸. Para el año 2004, la festividad más importante no mostró ninguna complicación en lo que a fenómenos naturales respecta con ventas que sobrepasan los 110 millones de dólares FOB, el año 2004 finalizó con ventas de 340,8 millones de dólares FOB. En el año 2005, las exportaciones sumaron un total de 354,5 millones de dólares FOB. En noviembre de ese año se presentaron heladas que dañaron muchos cultivos especialmente en la zona de Cotopaxi, lo cual afectó la producción proyectada para San Valentín del año 2006.

CUADRO N° 9
EXPORTACIONES DE FLORES NATURALES
(EN TONELADAS METRICAS)

AÑO	Toneladas Métricas
1994	22.479
1995	30.614
1996	65.228
1997	45.925

⁸ Banco Central del Ecuador (Diario el Comercio 21 de febrero de 2004 Pág. B3)

AÑO	Toneladas Métricas
1998	57.724
1999	60.908
2000	78.790
2001	67.688
2002	80.572
2003	76.302
2004	95.945
2005	

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Mónica López F.

El sector presenta una evolución positiva tanto en los volúmenes de carga exportada como en ventas totales. Este crecimiento se debe al incremento de las importaciones en los Estados Unidos y Europa. La demanda de los Estados Unidos creció en un 19,5%⁹, con lo cual la flor ecuatoriana incrementó su participación en ese mercado.

1.3.1.4 Análisis de la competencia

Para efecto del análisis de la competencia la Autora se basó en la propuesta de las cinco fuerzas competitivas de Porter; así:

a. Amenaza de rivalidad intensa entre los competidores actuales

En la actualidad existen aproximadamente 120 agencias de carga de las cuales 80 son IATA. Prevalece una competencia desleal especialmente con aquellos clientes que embarcan grandes volúmenes de flor. Los principales factores por lo que los clientes deciden cambiarse de una agencia a otra son: problemas con el servicio debido a que no se encuentran satisfechos o por alguna mala experiencia con algún embarque y factores económicos al recibir una mejor tarifa. En este negocio, lo que se intenta es darle un valor agregado al servicio para que el cliente se sienta contento con su agente.

b. Amenaza de competidores potenciales

⁹ Revista Criterios Cámara de Comercio de Quito, Pág. 30, febrero 2005.

Para reducir las amenazas de competidores potenciales se diseñan barreras de entrada las cuales son: contactos en el exterior quienes se convertirán en clientes o pueden recomendar el servicio a otros; requerimientos de capital especialmente si van a calificarse IATA CASS, toda vez que se requiere una fuerte suma de dinero como garantía, como también capital para comprar o alquilar cuartos fríos y camiones; el factor de la experiencia es muy importante al igual que el know how. Las barreras de salida son bajas ya que los cuartos fríos son desmontables y pueden utilizarse para todo tipo de perecibles, de la misma forma los camiones.

c. Amenaza creciente del poder de negociación de proveedores

El principal proveedor de las agencias de carga son las aerolíneas cuyo poder en negociación es muy alto; ellos son quienes definen las tarifas aéreas que se les dará a los clientes y la agencia comisiona sobre esa tarifa. Se fija un piso y un techo en el que se pueden mover los fletes que lo define la DAC. La tarifa que se impone al cliente está compuesta de: flete, combustible y handling. Si el volumen de carga que se embarca es alto se puede obtener mejores tarifas que con un volumen bajo; también se negocian comisiones que la aerolíneas asignan a las cargueras por exceder un cierto volumen de cajas que se embarquen con ellos. Hay casos en que el importador puede negociar directamente con la aerolínea la tarifa que de igual manera estaría en función del volumen. Es por esta razón que se han creado los “embarques consolidados” en los que en una sola guía aérea se embarcan carga de varios clientes para abaratar costos.

d. Amenaza creciente del poder de negociación de compradores

El poder de negociación de los clientes se puede ver reflejado en los volúmenes de carga que se embarque para obtener una tarifa preferencial. Al existir una competencia tan alta los clientes pueden exigir beneficios extra para no cambiarse a la competencia. La permanencia de los clientes está sujeta al valor agregado que se le proporcione en él, como puede ser un servicio más personalizado.

e. Amenaza de productos sustitutos

No existe un producto sustituto para los agentes de carga, es una regulación de la IATA que los importadores deben embarcar su carga a través de una agencia de carga y no directamente con la aerolínea, lo único que se puede negociar directamente con la aerolínea son los fletes; la logística es función exclusiva de un agente de carga.

1.3.2 Análisis interno

1.3.2.1 Misión

La misión de WORLDWIDE CARGO es “ofrecer un servicio de transporte de carga con los estándares más altos de calidad brindando el mismo servicio independientemente del tamaño de la empresa”.

Esto implica prestar un servicio orientado a satisfacer las necesidades del cliente fomentando una relación a largo plazo con el fin de obtener una rentabilidad, crecimiento y permanencia en el mercado.

Es muy importante en este tipo de empresas de servicios dar un valor agregado que los diferencie del resto. En este caso, la misión busca suministrar el mejor de los servicios al cliente a pesar de ser una empresa relativamente pequeña en tamaño comparada con las otras.

La competencia es muy fuerte, la empresa objetivo tiene una seria desventaja en lo que a costos respecta; no obstante busca una mejor relación con su cliente que le permita crecer a largo plazo.

1.3.2.2 Visión

“Convertirse en una de las empresas líder en el mercado del transporte de carga ofreciendo valor agregado a los clientes y lograr una expansión en la línea del negocio”.

La empresa a futuro espera crecer a largo plazo e incrementar su línea de negocio. Es importante tener una meta de hacia dónde se quiere ir a largo plazo para que las acciones tomadas por la empresa vayan en función de sus objetivos fijados.

1.3.2.3 Objetivos estratégicos:

- a. Identificación y cumplimiento de las necesidades del cliente y el mejoramiento continuo de los procesos para asegurar la plena satisfacción de nuestros empleados, clientes y accionistas.
- b. Mejorar la gestión en recaudación de cartera dentro de los plazos establecidos para mejorar de esta manera los índices de capital de trabajo.
- c. Establecer un sistema de selección de clientes y asignación de crédito.
- d. Buscar servicios adicionales que permitan diferenciar el servicio de la Competencia.
- e. Ampliar el servicio hacia otros países, ya sea con oficinas propias o mediante alianzas estratégicas principalmente con Colombia que es el competidor directo del Ecuador en el mercado de las Flores hacia Estados Unidos. Por cuestiones de fletes, existen clientes que llevan la flor desde los dos países y deben contar con un agente de carga para traer el producto de cada país.
- f. En temporadas bajas enviar promociones de rebajas en fletes para reducir los costos e incentivar que los clientes embarquen una mayor cantidad de cajas.
- g. Instituir alianzas con las fincas para recomendar a los clientes el servicio de carga de Worldwide así como también participar conjuntamente en las promociones de flor en temporadas bajas y así lograr un mayor volumen de embarques en dichos periodos.

1.3.2.4 Valores

- a. Respeto a los individuos, clientes y miembros de la empresa.
- b. Oportunidad para que cada empleado alcance su potencial.
- c. Compromiso de mejoramiento continuo.
- d. Apertura y confianza en todas las relaciones.
- e. Trabajo en equipo.
- f. Responsabilidad social.

1.3.2.5 Análisis FODA

1.3.2.5.1 Fortalezas

- a. Al ser una empresa pequeña se proporciona un servicio más personalizado a los clientes que tienen un contacto más cercano con su personal.
- b. El contar con una oficina en Miami da un complemento de servicio al cliente y un valor agregado al mismo. Existe personal que se encarga de la recepción de la carga y de verificar el estado en la que ésta llega antes de entregársela al cliente y de colocarla ya sea vía terrestre o aéreo, hacia su destino final.
- c. El tener una oficina en Miami facilita los sistemas de crédito y cobranza ya que el cliente puede hacer pagos directos al personal de Worldwide cargo Miami.
- d. Alianza estratégica con Panatlantic en Quito, quien les provee de toda la infraestructura necesaria para operar como también optimiza los costos ya que al sumar la carga de las dos empresas se benefician de comisiones extras otorgadas por las aerolíneas al incrementar el volumen embarcado.
- e. Los objetivos son debidamente comunicados.
- f. Tiene una buena estructura organizacional.
- g. Es buena la calidad del servicio que se brinda.
- h. Tiene buena infraestructura.

1.3.2.5.2 Oportunidades

- a. Integración Vertical.
- b. Si las negociaciones del TLC resultan favorables muchos de los productos Ecuatorianos gozarán de reducciones o cero aranceles lo que puede favorecer las importaciones de productos nacionales hacia el exterior.
- c. En los Estados Unidos actualmente las flores ecuatorianas no pagan aranceles lo que ha incrementado la importación de flores ecuatorianas provenientes de ese país.
- d. Los fletes en Colombia son más económicos por lo que se podría proponer a los clientes que llevan la flor desde Ecuador y Colombia el manejo de la carga proveniente de dicho país para evitar que cuenten con un agente diferente en cada país.
- e. Buenas relaciones con los clientes.
- f. Participar en la producción de nuevos productos.
- g. Innovación en los productos.

1.3.2.5.3 Debilidades

- a. El no ser Agente IATA tiene sus limitaciones y genera una dependencia en las empresas que prestan las guías aéreas.
- b. El no contar con un capital de trabajo más amplio puede ocasionar problemas cuando no se recauda la cartera planificada dificultando la cobertura de sus deudas a corto plazo.
- c. Hay veces en las que se observa falta de una orientación hacia el cliente del personal. Esto ha ocasionado que existen clientes que han decidido contratar otras agencias de carga.
- d. Los gerentes no planifican con eficacia.
- e. No se delega correctamente el trabajo.
- f. No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.

- g. No se tiene un eficaz estrategia de promociones y publicidad
- h. No se actualizan con regularidad los sistemas de información.
- i. No existe una política de capacitación al personal.

1.3.2.5.4 Amenazas

- a. El no contar con tarifas preferenciales como las tienen las grandes empresas ocasionan que clientes opten por otras empresas que les brinden el servicio a un costo menor.
- b. La elevación de los costos del combustible aéreo ha encarecido el flete, razón por la cual los importadores de flor podrían optar por la flor de otros países como lo es Colombia que cuenta con tarifas aéreas más convenientes.
- c. La posibilidad de que las negociaciones del TLC no sean favorables para el país y se impongan aranceles que perjudiquen a los productos nacionales puede ocasionar una reducción de la compra de productos Ecuatorianos por efecto del incremento en el costo.
- d. Recesión en los Estados Unidos de América.
- e. Pérdida de clientes.
- f. Baja de nivel de servicio.
- g. Competidores con precios más económicos.

1.3.2.6 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Empresa pequeña-servicio personalizado Oficinas propias en Miami. Logísticamente, facilidad de contacto con el cliente. Mejor gestión de crédito y cobranza. Alianza estratégica con	No contar con licencia IATA Poca liquidez Falta de orientación hacia el cliente Los gerentes no planifican con eficacia. No se delega correctamente el

	<p>Panatlantic.</p> <p>Optimización de costos.</p> <p>Los objetivos son debidamente comunicados.</p> <p>Tiene una buena estructura organizacional.</p> <p>Es buena la calidad del servicio que se brinda.</p> <p>Tiene buena infraestructura.</p>	<p>trabajo.</p> <p>No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.</p> <p>No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad</p> <p>No se actualizan con regularidad los sistemas de información.</p> <p>No existe una política de capacitación al personal.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Integración Vertical</p> <p>Posible firma TLC con resultados positivos.</p> <p>No tener aranceles a la importación de flores Ecuatorianas en USA</p> <p>Manejar carga desde Colombia</p> <p>Buenas relaciones con nuestros clientes.</p> <p>Participar en la producción de nuevos productos.</p> <p>Innovación en el servicio.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Planeación estratégica.</p> <p>Ampliar los mercados, expansión para brindar el servicio desde Colombia.</p> <p>Fomentar servicio al cliente.</p> <p>No concentrarse solamente en el mercado americano, segmentar más el mercado.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Independizarse y ser Agente IATA</p> <p>Tener una mejor comunicación con el cliente.</p> <p>Fomentar el servicio post-venta.</p> <p>Mejor manejo de cartera para mejorar liquidez.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>No gozar de tarifas preferenciales.</p> <p>Elevación del costo del combustible.</p> <p>Negociaciones no favorables TLC.</p> <p>Recesión en USA.</p> <p>Perdida de clientes.</p> <p>Baja de nivel de servicio.</p> <p>Competidores con precios más económicos.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Segmentar más el mercado.</p> <p>Aumentar servicio al cliente.</p> <p>Mejorar la calidad del servicio.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Mejorar la comunicación interna y externa.</p> <p>Implementar un sistema de capacitación constante para el personal.</p> <p>Establecer un programa de incentivos para el personal.</p>

1.3.2.6.1 Matriz de evaluación de factores internos

	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS:			
<ul style="list-style-type: none"> Al ser una empresa pequeña se proporciona un servicio más personalizado a los clientes que tienen un contacto más cercano con su gente. 	0,05	3	0,15
<ul style="list-style-type: none"> El contar con una oficina en Miami da un complemento al servicio al cliente y un valor agregado al servicio, existe personal que se encarga de la recepción de la carga y de verificar el estado en la que ésta llega antes de entregársela al cliente y de colocarla ya sea vía terrestre o aéreo hacia su destino final. 	0,35	4	1,4
<ul style="list-style-type: none"> El tener una oficina en Miami se facilita los sistemas de crédito y cobranza ya que el cliente puede hacer pagos directos al personal de Worldwide cargo Miami. 	0,20	4	0,8
	0,10	1	0,10
DEBILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> El no ser Agente IATA tiene sus limitaciones y genera una dependencia en las empresas que prestan las guías aéreas. 	0,25	1	0,25
<ul style="list-style-type: none"> El no contar con un capital de trabajo más 			

<p>amplio puede ocasionar problemas cuando no se recauda la cartera planificada dificultando la cobertura de sus deudas a corto plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay veces en las que se observa falta de un orientación hacia el cliente del personal, esto ha ocasionado que hayan clientes que hayan optado por cambiarse hacia otras agencias de carga. 	0,05	2	0,10
TOTAL PONDERADO			2,8

Esta calificación de 2,8 indica que la empresa es fuerte internamente pero debe superar sus debilidades para ser sólidamente fuerte.

1.3.2.6.2 Matriz de evaluación de factores externos

	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica con Panatlantic en Quito, quien les provee de toda la infraestructura necesaria para operar. 	0,05	2	0,10
<ul style="list-style-type: none"> • Integración Vertical. 	0,15	2	0,30
<ul style="list-style-type: none"> • Si las negociaciones del TLC resultan favorables muchos de los productos Ecuatorianos gozarán de reducciones o cero aranceles lo que puede favorecer las importaciones de productos nacionales hacia el exterior. 			

<ul style="list-style-type: none"> • En los Estados Unidos actualmente las flores ecuatorianas no pagan aranceles lo que ha incrementado la importación de flores ecuatorianas provenientes de ese país. 	0,20	4	0,80
<ul style="list-style-type: none"> • Los fletes en Colombia son más económicos por lo que se podría proponer a los clientes que llevan la flor desde Ecuador y Colombia el manejo de la carga proveniente de dicho país para que no cuenten con un agente diferente en cada país. 	0,20	1	0,20
<p>AMENAZAS:</p>	0,05	1	0,05
<ul style="list-style-type: none"> • El no gozar de tarifas preferenciales como las tienen las grandes empresas hacen que clientes opten por otras empresas que les brinden el servicio a un costo menor. 	0,20	2	0,40
<ul style="list-style-type: none"> • La elevación de los costos del combustible aéreo ha encarecido el flete, razón por la cual los importadores de flor podrían optar por la flor de otros países como lo es Colombia que cuenta con tarifas aéreas más convenientes. 	0,15	2	0,30
<ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de que las negociaciones del TLC no sean favorables para el país y se impongan aranceles que perjudiquen a los productos nacionales puede ocasionar una reducción de la compra de productos Ecuatorianos por efecto del incremento en el costo. 			
TOTAL PONDERADO			2,15

Esta calificación indica que la empresa está aprovechando medianamente las oportunidades existentes y no minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

En la matriz de evaluación de factores internos el que más peso tiene y que marca la diferencia con la competencia, es contar con una sucursal en la ciudad de Miami (se ponderó con 35%). La Autora considera a este factor el de mayor importancia dentro de este análisis. A partir de que se creó WORLDWIDE CARGO MIAMI la empresa creció considerablemente, la misma empresa considera que el contar con las oficinas en Miami le permite mantenerse en el negocio ya que muchas empresas pequeñas han cerrado por la alta competencia existente. La debilidad mayor es la ausencia de un capital de trabajo que si es un factor limitante en el crecimiento, especialmente para la captación de grandes clientes que manejan plazos de pago muy largos. La empresa va en buen camino y el resultado de 2,8 indica que tiene una posición interna fuerte, por encima de la media.

En cuanto a la matriz de evaluación de factores externos la empresa se encuentra ligeramente sobre la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y que eviten las amenazas. En esta matriz se ponderaron con pesos similares factores como el contar con el ATPDEA, que permite el ingreso de las flores en los Estados Unidos sin impuestos; el costo del combustible; resultados en las negociaciones del TLC que influyen directamente en el comportamiento de compra ya que precio es un factor determinante en el consumo y el incremento de impuestos y combustible constituyen un factor que genera una contracción en la demanda del producto.

INDICE

	No. Pág.
CAPITULO II.....	29
DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	29
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL:	29
2.1.1 Variables que definen las características de WORLDWIDE CARGO: .	29
2.1.2 Diagnóstico del Clima Organizacional:	30
2.1.3 Análisis de los resultados:.....	30
2.2 NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES.....	33
2.2.1 Satisfacción del Cliente	33
2.2.2 Sistema de Inteligencia de Clientes	34
2.2.3 La Medición de la Satisfacción del Cliente	35
2.2.4 Análisis del Nivel de Satisfacción del Cliente.....	36
2.3 IDENTIFICACION DE PROCESOS CRITICOS	39
2.3.1 Que la Carga Llegue Completa y sin Confusiones	39
2.3.2 Que la Facturación sea Correcta y Justa	42
2.3.3 Información Precisa y a Tiempo de los Embarques	42
2.3.4 Que la Carga Llegue a Tiempo	43
2.3.5 Información y Consulta Sobre Cambios que se Presenten	43
2.3.6 Mejores Comunicaciones.....	43
2.4 CADENA DE VALOR.....	44
2.4.1 Manual de Procesos	45
2.4.2 FLUJODIAGRAMACION.....	58
2.4.3 Manual de Procedimientos.....	62

INDICE DE CUADROS

	No. Pág.
CUADRO N° 10	30
RESULTADOS AL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN WORLDWIDE CARGO	30
CUADRO N° 11	34
EFFECTOS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE LOS INGRESOS Y LOS COSTOS	34
CUADRO N° 12	35
SECUENCIA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN REALMENTE ÚTIL	35
CUADRO N° 13	36
PERIODICIDAD DE LAS DIFERENTES TECNICAS DE INVESTIGACION	36
CUADRO N° 14	38
REQUISITOS DEL CLIENTE.....	38

INDICE DE GRAFICOS

	No. Pág.
GRAFICO N° 4.....	44

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Clima organizacional

El clima organizacional es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

Cabe también mencionar que si WORLDWIDE CARGO no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes

Para determinar el clima organizacional en WORLDWIDE CARGO se utilizó como instrumento de medición el método de Likert el cual establece que el proceder de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben; por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción.

2.1.1 Variables que definen las características de WORLDWIDE CARGO:

1. Variables causales: (independientes) orientadas a indicar el sentido en el que WORLDWIDE CARGO evoluciona y obtiene resultados, estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: miden el estado interno de WORLDWIDE CARGO: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

3. Variables finales: Las variables causales e intermedias establecen los resultados obtenidos por WORLDWIDE CARGO: productividad, ganancia y pérdida.

2.1.2 Diagnóstico del Clima Organizacional:

Con la finalidad de establecer el Clima Organización en WORLDWIDE CARGO se aplicó un cuestionario que consta en el Anexo No 2.

La metodología utilizada consistió en presentar a los encuestados varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

2.1.3 Análisis de los resultados:

El cuestionario se aplicó a todo el personal de Worldwide Cargo en la ciudad de Quito; tenía como finalidad efectuar una comparación del Clima Organizacional actual de esta organización con el clima ideal considerando aspectos como: métodos de mando, fuerzas motivacionales, proceso de influencia, proceso de establecimiento de objetivos, modos de comunicación, proceso de toma de decisiones, proceso de control. Los resultados encontrados se muestran a continuación:

**CUADRO N° 10
RESULTADOS AL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN
WORLDWIDE CARGO**

N°	PREGUNTAS	a.	b.	c.	d.
METODOS DE MANDO					
1.-	Su sentimiento hacia su Supervisor inmediato con respecto a la confianza que el siente hacia Ud. es de	1	2	3	1
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES					

2.-	Cómo actúa su superior el momento de tomar una decisión sea ésta importante o no.	1	3	2	1
MODOS DE COMUNICACIÓN					
3.-	En el momento de tomar una decisión (sea esta de relevancia o no). ¿Cómo se comunica su superior?	0	3	3	1
FUERZAS MOTIVACIONALES					
4.-	¿Cómo se desenvuelve su superior en un determinado momento en el que tuvo que llamarle la atención por alguna falta?	3	3	1	0
PROCESO DE INFLUENCIA					
5.-	Dentro del departamento en el cual se desempeña se acostumbra a trabajar	1	1	3	2
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
6.-	¿Cómo toma usted la forma de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad?	0	1	6	0
PROCESO DE CONTROL					
7.-	¿Cómo actúa su supervisor al momento en el que controla o supervisa una actividad?	0	2	3	2

Cada pregunta contiene alternativas de respuesta a-b-c-d siendo:

- a) **Explotador:** Autocrático, las decisiones se tomar únicamente en la cima de la organización.
- b) **Paternalista:** Estructurado, la dirección tiene confianza condescendiente en sus empedados, como la de un amo con su siervo.
- c) **Consultivo:** las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que opten por decisiones más específicas en los niveles inferiores
- d) **Participativo:** Comunicación en todas las direcciones. La toma de decisiones se la hace en todos los niveles de la organización, hay plena confianza en sus empedados.

La pregunta No 1 se relaciona con los métodos de mando. Las respuestas se concentran en la letra c-d entre paternalista y consultivo. La manera en que WORDWIDE CARGO influye en los empedados es transmitiéndoles confianza no

interviniendo mucho en sus actividades; porque saben que el trabajo que realizan está dentro de los lineamientos y políticas de la empresa.

La pregunta No 2, respecto al proceso de toma de decisiones, de igual manera la mayor parte de las respuestas están entre b-c. La dirección permite que su personal tome decisiones pero no se percibe una autonomía total ya que los trabajadores prefieren consultar o informar lo que se piensa hacer antes de tomar una decisión.

En cuanto a modos de comunicación en la pregunta No 3 existe igualdad de respuestas entre la opción b y c. Si existe comunicación entre los miembros de WORLDWIDE CARGO y ésta es tanto ascendente-descendente como lateral.

La pregunta No 4 se refiere a las fuerzas motivacionales; aquí existe igualdad de criterios entre la alternativa a) explotador, y la b) paternalista.

Para la pregunta No 5 en lo que a proceso de influencia respecta, la mayor cantidad de respuestas están entre la c-d. La dirección motiva a los empleados a trabajar de forma unida, existe un agradable ambiente de trabajo.

Para el establecimiento de objetivos casi todos respondieron consultivo, al momento de establecer objetivos globales, políticas, procedimientos; no obstante, la dirección no toma en cuenta a los empleados solamente transmite lo que se ha planificado, pero en contraste admite tomar decisiones consultivas para casos muy específicos.

La última pregunta se relaciona con el proceso de control; aquí las respuestas están entre la alternativa b-c. La dirección supervisa al personal enfatizando mucho más en temas como horas de ingreso, horas trabajadas, el correcto uso de materiales de oficina, uso del teléfono; pero en asuntos laborales son más flexibles y no existe un control excesivo porque impera la confianza en la calidad y responsabilidad del trabajo que realiza el personal.

En resumen, la mayoría de las preguntas contiene un mayor porcentaje de respuestas en la letra c y b. Esto indica que el clima organizacional percibido por el personal es consultivo, las decisiones se toman en la alta gerencia y se transmiten hacia el resto de la organización; toda decisión que se tome se la da a conocer al resto del personal para que sigan los lineamientos necesarios en busca de conseguir los objetivos; sin embargo, no es muy participativo, ya que a pesar que las decisiones tomadas se consultan al personal no aporta con ideas e información que pueden ser útiles.

2.2 Nivel de satisfacción de los clientes

2.2.1 Satisfacción del Cliente

El éxito de cualquier negocio depende en gran parte de la satisfacción de sus clientes. La satisfacción de los clientes debe adoptarse como una filosofía de gestión en WORLDWIDE CARGO.

Tiene muchos efectos positivos sobre la cultura de la empresa y su personal. Empíricamente se ha demostrado que si la tasa de deserción de clientes en una empresa disminuye los beneficios aumentan, “una disminución de un cinco por ciento en la tasa puede representar entre un 25%-100% de incremento del margen neto”¹⁰. Esto se debe a que, al obtener clientes nuevos, se incurren en costos de captación que reducen el beneficio que aporta el nuevo cliente, los verdaderos beneficios los generan los clientes a largo plazo. La fidelización de los clientes “genera beneficios tangibles y cuantificables medidos en términos de rentabilidad en los ingresos y costos”¹¹ (Ver cuadro N° 11).

¹⁰ Marketing + Ventas, La medición de la satisfacción del cliente, Internacional Service Marketing Institute, página 41 volumen N° 169 mayo 2002.

¹¹ Marketing + Ventas, La medición de la satisfacción del cliente, Internacional Service Marketing Institute, página 41 volumen N° 169 mayo 2002.

CUADRO N° 11
EFFECTOS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE LOS
INGRESOS Y LOS COSTOS

EFFECTOS POSITIVOS SOBRE LOS INGRESOS
1. Aumento de la venta de los otros productos y/o servicios de la empresa a los mismos clientes.
2. Mayor disposición de los clientes a pagar precios Premium.
3. Incremento en el tiempo de las ventas a los mismos clientes.
EFFECTOS POSITIVOS SOBRE LOS COSTOS
1. Altos niveles de satisfacción provocan un aumento de la participación de mercado, lo que conduce a economías de escala avances en la curva de aprendizaje, etc.
2. Altas tasas de retención de la base de clientes permite organizar y estandarizar mejor la producción y/o las operaciones.
3. La retención de la base de clientes conduce a menores costos de gestión de los clientes actuales.
4. Menores costos de adquisición de nuevos clientes (los clientes satisfechos traen nuevos clientes, la comunicación boca-a-oreja positiva es la mejor publicidad).
5. La gestión de un cliente ya adquirido implica costos mucho más bajos que los de uno nuevo (según el sector de actividad, vender a un “comprador” nuevo puede llegar a costar 20 veces más que hacerlo a un cliente ya adquirido)

Fuente: www.marketingmk.com

Elaborado por: Mónica López Fierro.

2.2.2 Sistema de Inteligencia de Clientes

Con la finalidad de implementar un enfoque de satisfacción al cliente se debe considerar aspectos como: conocer al cliente, saber exactamente que es lo que desean y valoran y esto se logra comunicándose con él para que el mismo cliente detalle cuáles son sus expectativas respecto al producto o servicio.

Cabe señalar que ante un entorno cambiante las necesidades de los clientes también se modifican; por esta razón se contará con un sistema de información (Sistema de inteligencia del cliente) que brindará información continua, permanente y actualizada sobre el nivel de satisfacción del cliente, sus necesidades, sus expectativas, sus discrepancias con el producto o servicio.

El sistema de información será capaz de suministrar al directivo la información precisa y a tiempo para una correcta toma de decisiones. Además será una herramienta muy útil para medir la calidad del servicio que WORLDWIDE CARGO

brinda a sus clientes. La calidad del servicio será medida en base al nivel de satisfacción que los clientes tienen.

CUADRO N° 12
SECUENCIA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE
INFORMACIÓN REALMENTE ÚTIL

¿QUE DECISIONES DEBEMOS TOMAR?
¿Cuáles son los datos que necesitamos para sustentar esas decisiones?
¿Dónde están esos datos?
¿Cómo los vamos a recopilar?
¿A qué tipo de procesamiento se les debe someter para que se conviertan en una información útil?
¿De qué forma deben ser entregados a los directivos los informes correspondientes?
¿Con qué frecuencia deben ser elaborados los informes?

Fuente: www.marketingmk.com

Elaborado por: Mónica López Fierro.

2.2.3 La Medición de la Satisfacción del Cliente

Existen varios mecanismos que se utilizan para recopilar datos sobre los clientes, el cual servirá tanto para medir el nivel de satisfacción como para elaborar un sistema de información de clientes y retroalimentarlo. Los datos recopilados permitirán a WORLDWIDE CARGO recabar detalles valiosos que se utilizarán en la implementación de un sistema de calidad.

El siguiente cuadro sugiere la periodicidad en las que se debe aplicar las diferentes técnicas de investigación, información que servirá para los fines mencionados anteriormente.

CUADRO N° 13
PERIODICIDAD DE LAS DIFERENTES TECNICAS DE INVESTIGACION

METODO	FRECUENCIA
Sondeos transaccionales.	Continuos
Mistery Shopping.	Trimestrales
Sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex-clientes continuos.	Continuos
Sesiones de grupo (Focus group)	Según sean necesarias
Paneles de clientes	Trimestrales
Revisiones de la relación.	Anuales o semestrales
Quejas y reclamaciones.	Continuos
Investigaciones integrales de mercado.	Anuales o semestrales
Informes de campo del personal.	Continuos o mensuales
Sondeos entre los empleados	Trimestrales
Sistema de medidas operativas.	Continuos

Fuente: marketingmk.com

Elaborado por: Mónica López Fierro.

2.2.4 Análisis del Nivel de Satisfacción del Cliente

Se aplicó en WORLDWIDE CARGO el Análisis de Cliente con el objetivo de identificar los factores críticos que éste toma en cuenta en el proceso de selección del servicio.

Para empezar se efectuó una recolección y tabulación sistemática de la información referente a las necesidades y expectativas del cliente.

El estudio se inició identificado los diferentes tipos de clientes: internos y externos, que tienen expectativas disímiles. Oír al cliente, implica tener una estrategia integral dentro de la empresa objeto de esta investigación que incluye: facilidades de acceso para manifestar sus inquietudes, sistemas de manejo de quejas y reclamos, reuniones con grupos de clientes para identificar sus áreas sensibles, encuestas de satisfacción, sondeos entre los empleados que tienen acceso directo a ellos, todo dentro de un

sistema interno de información que permita finalmente a la empresa saber si está o no cumpliendo con los estándares de servicio que garanticen su satisfacción.

Para este caso se elaboró una encuesta (Anexo N° 3) que buscaba medir el nivel de satisfacción del cliente en la empresa y compararlos con la competencia. Los factores que se incluyeron dentro de este cuestionario contienen las características más sensibles que determinan la calidad y diferencian el servicio de los otros.

Se envió varias veces estas preguntas para que los clientes respondan; lamentablemente sin respuesta alguna, toda vez que en este tipo de negocio los clientes se encuentran fuera del país y no les gusta responder ningún tipo de cuestionario, por lo que se decidió aplicar otra técnica para obtener la información necesaria. En efecto se realizó un sondeo entre los clientes mediante llamadas telefónicas, averiguaciones entre los empleados que se relacionan directamente con los clientes aplicando las preguntas del cuestionario.

Una vez con los resultados y la información pertinente ya recopilada, se identificaron los requisitos secundarios de los clientes agrupando todas las "frases" o "comentarios" respecto a WORLDWIDE CARGO. De esta forma se obtuvo gran cantidad de frases de "lo que el cliente dice".

El paso siguiente consistió en convertir "lo que el cliente dice" en lo que "el cliente quiere". Esto se hizo usando las técnicas de afinidad, para llegar a un número reducido de requisitos primarios (Ver cuadro N° 14).

**CUADRO N° 14
REQUISITOS DEL CLIENTE**

LO QUE EL CLIENTE DICE (Requisitos Secundarios)	LO QUE EL CLIENTE QUIERE (Requisitos Primarios)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cajas se van a otro destinatario. ▪ Las cajas se quedaron en el cuarto frío de Quito. ▪ Las fincas entregan la carga en otra agencia de carga. ▪ Hay veces en que los datos del embarque que recibo en los prealertas no coinciden con el producto que llega. ▪ Las cajas fueron enviadas a otro país de destino. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que la carga llegue completa sin confusiones.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tarifa que me aplicaron en la guía no es la correcta. ▪ El peso que indica en el guía no es el correcto. ▪ Errores en guías aéreas. ▪ Me facturaron más cajas de las que recibí. ▪ Los errores que se comenten por falta de comunicación me los quieren cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que la facturación sea correcta y justa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No me llegó la confirmación de salida de mi embarque. ▪ No se a qué hora llegará mi carga. ▪ No me envían el prealerta de la carga que va a salir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información precisa y a tiempo sobre los embarques.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quiero sacar la carga en un determinado día pero no tengo cupo. ▪ Necesitaba recibir la carga cierto día pero el vuelo se retrasó/canceló. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que la carga llegue a tiempo. Un servicio puntual.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiaron de aerolínea para enviar mi carga y no me consultaron al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información y consulta sobre cambios que se susciten.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otras agencias me ofrecen mejores tarifas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el precio que pague sea el justo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada vez que pido información respecto a tarifas no recibo respuesta inmediata. ▪ Las cajas no se coordinan correctamente, falta de concentración en quienes coordinan. ▪ Falta comunicación finca-cliente-agencia de carga ▪ No existe una comunicación adecuada con las fincas ▪ Llamo y solo está ocupado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejores comunicaciones

Elaborado por: Mónica López Fierro

Los factores expuestos son considerados por los clientes como un motivo de insatisfacción con el servicio que brinda WORLDWIDE CARGO; lo que se pretende es identificar los requisitos del cliente y orientarlos hacia sus necesidades. Para esto fue necesario reconocer los procesos internos que conducen al logro de los requisitos primarios, para así determinar los procesos que se deben mejorar con prioridad.

2.3 Identificación de procesos críticos

2.3.1 Que la Carga Llegue Completa y sin Confusiones

Se han presentado casos en WORLDWIDE CARGO en que la carga que debe llegar a un cliente se extravía, se confunde, nunca llega o llega tarde a la agencia, se envía por error a otro destinatario. Esto genera que el cliente se sienta insatisfecho con el servicio que la empresa de transporte le brinda.

Esto debe mejorarse en el departamento de operaciones. Actualmente el proceso es el siguiente:

- a. Un día anterior a la recepción de la carga (o el día del embarque dependiendo del destino) se asigna el número de guía con el que la carga viajará, de la misma manera reserva un cupo en la aerolínea en base a un estimado de lo que va a tener ese día.
- b. Existen clientes que se comunican telefónicamente o vía mail con WORLDWIDE CARGO para informar el número de piezas que recibirán; otros clientes no lo hacen sino que indican a la finca que coordina con Worldwide Cargo el cual receipta la información a través de las fincas que llaman a indicar el número de piezas tienen en el transcurso del día.
- c. El personal de operaciones coordina con las fincas las cajas que cada cliente va a procesar y el producto que contiene cada pieza enviada. Esto se lo hace

telefónicamente con la finca o a través de MSN; WORDWIDE CARGO asigna una guía hija por cada finca y la guía master (AWB) con la que volará la carga.

- d. Toda esta información se ingresa en un sistema que básicamente contiene: número de guía, cliente, fincas, número de piezas por finca y guías hijas.
- e. A la una de la tarde se cierra el embarque y se efectúa una programación en Excel que será utilizada por el personal de operaciones que receipta la carga en la tarde y noche. Se envía a WORLDWIDE Miami el detalle completo de los embarques.
- f. Cada cliente recibe vía correo electrónico un prealerta en el cual se detalla: el número de piezas, número de guía, fecha de vuelo.
- g. Ya en los cuartos fríos el personal de operaciones recibe la carga procedente de cada finca, se realiza un ingreso de la misma y se entrega un documento que certifica la recepción. Este documento detalla fecha y hora de ingreso, también se registra la temperatura a la cual se recibió la flor.
- h. Ya receiptada la carga se etiqueta, y se la lleva a la aerolínea que nuevamente mide la temperatura de ingreso y lo pesa, entrega también a la aerolínea los originales de los documentos necesarios para la desaduanización. La aerolínea entrega a WORLDWIDE CARGO un documento que contiene todos estos datos.
- i. Finalmente se llena la guía aérea con el número de piezas, detalle de fincas, peso y tarifa a aplicarse y el valor a pagar. Este documento junto con los certificados necesarios se envía al cliente y al broker para que desaduanice su cargamento. Esto se lo envía generalmente por correo electrónico o vía fax. Se incluye una confirmación de las cajas que en efecto fueron receiptadas (que hay veces que varían), la hora del vuelo y hora estimada de llegada a su destino final.

Para mejorar y evitar que se presenten diferencias entre la carga coordinada-carga recibida y carga embarcada se sugieren:

- a. **Mejorar comunicación WORLDWIDE CARGO - Finca.-** generalmente se da un horario a las fincas para la coordinaciones respectivas, pero existen ocasiones que se producen aumentos de carga fuera de horario que pueden no registrarse correctamente. Es mejor no coordinar carga extemporánea.

Se sugiere que cada coordinación se haga directamente en el sistema; no interesa que se demore un poco más, toda vez que se ha visto que existen casos en los que el personal tiene muchas llamadas y toma nota en papeles para después pasarlos al sistema. Puede darse el caso de extravíos de la información o por algún pequeño descuido no se la pase al sistema.

- b. **Digitalizar totalmente la operación.-** Si bien es cierto existe un sistema en el cual se ingresa por guía aérea y éste a su vez asigna número de guías hijas para cada finca dentro de la guía master, las programaciones se las hace en un Excel. Por ello se implementará un sistema que genere un reporte de la programación ya que al hacerlo manualmente puede omitirse por error alguna información que origine inconvenientes y malestar al cliente.

Igualmente este sistema administraría los inventarios; actualmente se hace realiza un registro manual de los ingresos. Si se automatiza esto se ingresaría al sistema el número de cajas que ingresan y el volumen entregado a la aerolínea, con ello se evitaría que por error se deje una caja ya que el número de piezas ingresadas debe coincidir con las entregadas para cada guía aérea.

- c. **Implementar un sistema de recompensas y castigos.-** Podría también estudiarse la posibilidad de oficiar un sistema de recompensas y castigos por este tipo de fallas que generan malestar y también implica costos para WORLDWIDE CARGO.

- d. **Carteleras.-** Se sugiere usar carteleras en las cuales indiquen el número de días que lleva Worldwide Cargo sin errores. Esto es una estimulación visual para el personal.
- e. **Capacitar al personal de operaciones.-** El personal encargado de la recepción de carga debe ser capacitado para notificar cualquier tipo de anomalía que detecte; por ejemplo, que un embarque no llegue para que la persona encargada notifique ya sea al cliente o a la finca reportando estos casos.

2.3.2 Que la Facturación sea Correcta y Justa

El proceso de facturación tiene relación con el anterior; si la guía aérea está correcta la factura a emitirse lo estará. En el caso de embarques que se envían en guías consolidadas, que la mayor parte de clientes están en estos casos, cada cliente tiene una tarifa acordada por caja enviada y varía de cliente a cliente por el volumen embarcado. Para estos casos facturación debe contar con la información completa que le proporciona ventas de los valores acordados.

- a. **Generar una base de datos por cliente.-** El mismo sistema contendría información general de cada cliente en el que se incluya la tarifa acordada entre ventas y el cliente y en el sistema de facturación que se implementaría, al ingresar el nombre del cliente automáticamente se aplica la tarifa acordada para éste.

2.3.3 Información Precisa y a Tiempo de los Embarques

Esto se genera el momento de enviar los prealertas o la confirmación al cliente. Para solucionar estos problemas se sugiere:

- a. **Verificar con cierta periodicidad la base de datos de clientes:** Puede hacerse esto semestralmente, el contactar al cliente para verificar datos. Muchas veces los

clientes cambian su dirección de correo electrónico y notifica solamente a una persona en WORLDWIDE CARGO y ésta no se la transmite al resto. Es muy importante informar al personal de que, cuando esto suceda, se reporte a todos quienes tienen relación con el cliente para que actualicen sus datos.

2.3.4 Que la Carga Llegue a Tiempo

El cliente pide que su carga llegue a tiempo; en este caso se puede prevenir retrasos dentro de lo que WORLDWIDE CARGO puede controlar.

Las cancelaciones de vuelos, catástrofes, mal clima, son variables que no se pueden controlar; no obstante la empresa hace lo correcto: recibe y envía su carga con un día de anticipación para prevenirse, en caso de que se presentes estos problemas.

2.3.5 Información y Consulta Sobre Cambios que se Presenten

Existen ocasiones que se presentan problemas e inconvenientes que se generan y no se notifican al cliente y pueden causar malestar en ellos.

Se debe capacitar al personal indicando que, en el evento de surgir algún problema como cambios en aerolíneas, restricciones de cupos, modificaciones en días de vuelo entre otros, se debe notificar por escrito dichos cambios para que el cliente tome la decisión más adecuada.

2.3.6 Mejores Comunicaciones

Esto tiene relación con el proceso de operaciones si se mejora el primero automáticamente se mejora éste. Con esta finalidad se recomienda al personal de ventas efectúe el seguimiento al cliente, proformas, cotizaciones, y consecución de nuevos clientes.

2.4 Cadena de valor

Con la finalidad de aplicar la cadena de valor en la empresa WORLDWIDE CARGO se identificaron los procesos institucionales y de apoyo¹². Los procesos institucionales son los que llevan a la empresa a cumplir la misión de la misma. Los procesos de apoyo son los que dan el soporte necesario para que los procesos institucionales se desarrollen.

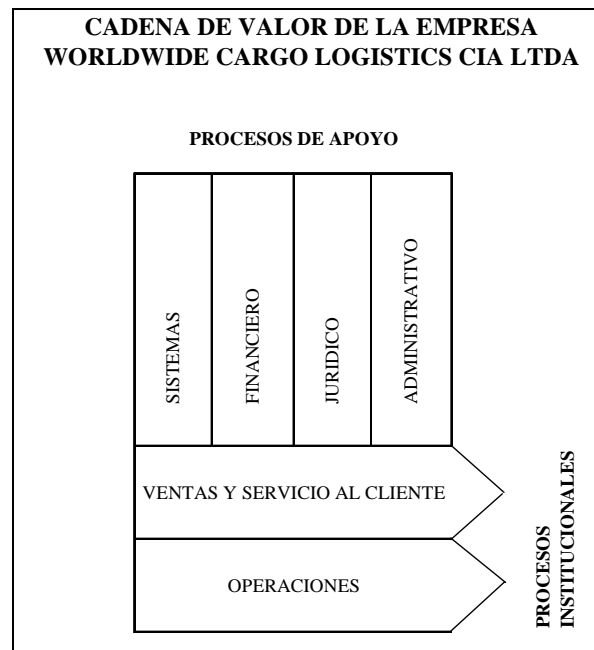
Los procesos institucionales en WORLDWIDE CARGO son:

- a. Ventas y Servicio al Cliente.
- b. Operaciones.

Los procesos de apoyo son:

- c. Administrativo.
- d. Jurídico.
- e. Financiero.
- f. Sistemas.

GRAFICO N° 4



Elaborado por: Mónica López Fierro

¹² Navarro Ramón Wilson, Manual de Procedimientos. Documento Para Trabajo

2.4.1 Manual de Procesos

Este manual debe servir como una guía metodológica y como herramienta que permita a las distintas áreas organizacionales, de manera efectiva, sencilla y práctica, operar los diferentes procedimientos, con información consistente, necesaria y suficiente para facilitar la relación con los destinatarios y beneficiarios. También incluye una serie de políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa

MANUAL DE PROCESOS



WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA

MANUAL DE PROCESOS																			
PROCESO: OPERACIONES / COORDINACIONES																			
OBJETIVO DEL PROCESO: Definir los procesos a seguirse en la coordinación de embarques.																			
<p>CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: dos personas encargadas de coordinaciones en las oficinas administrativas de Worldwide Cargo.</p> <p>ACTIVIDADES:</p>																			
	ENTRADAS																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; vertical-align: middle;">1</td> <td style="padding: 5px;">Cliente informa a coordinaciones el día de su embarque y un estimado de cajas que embarcará.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">2</td> <td style="padding: 5px;">El día del embarque coordinaciones asigna número de guía al embarque.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">3</td> <td style="padding: 5px;">Coordinaciones reserva el cupo en la aerolínea basado en el estimado del cliente.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">4</td> <td style="padding: 5px;">La finca vende su producto al cliente, y llama a Worldwide Cargo a confirmar la cantidad a entregarse.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">5</td> <td style="padding: 5px;">Worldwide Cargo receipta información de finca, asigna un número de guía hija por cada finca coordinada. Ingresa los datos al sistema.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">6</td> <td style="padding: 5px;">Finca prepara el producto y documentos que deben ser entregados en la agencia de carga para el cliente.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">7</td> <td style="padding: 5px;">A las 13:00 p.m. se cierra la coordinación de embarques.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">8</td> <td style="padding: 5px;">Worldwide cargo se encarga de obtener el certificado fitosanitario, documento requerido para cada embarque.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">9</td> <td style="padding: 5px;">Coordinaciones emite la programación que debe ser entregada a recepción de carga.</td> </tr> </table>	1	Cliente informa a coordinaciones el día de su embarque y un estimado de cajas que embarcará.	2	El día del embarque coordinaciones asigna número de guía al embarque.	3	Coordinaciones reserva el cupo en la aerolínea basado en el estimado del cliente.	4	La finca vende su producto al cliente, y llama a Worldwide Cargo a confirmar la cantidad a entregarse.	5	Worldwide Cargo receipta información de finca, asigna un número de guía hija por cada finca coordinada. Ingresa los datos al sistema.	6	Finca prepara el producto y documentos que deben ser entregados en la agencia de carga para el cliente.	7	A las 13:00 p.m. se cierra la coordinación de embarques.	8	Worldwide cargo se encarga de obtener el certificado fitosanitario, documento requerido para cada embarque.	9	Coordinaciones emite la programación que debe ser entregada a recepción de carga.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de guía asignado. - Pedido del cliente.
1	Cliente informa a coordinaciones el día de su embarque y un estimado de cajas que embarcará.																		
2	El día del embarque coordinaciones asigna número de guía al embarque.																		
3	Coordinaciones reserva el cupo en la aerolínea basado en el estimado del cliente.																		
4	La finca vende su producto al cliente, y llama a Worldwide Cargo a confirmar la cantidad a entregarse.																		
5	Worldwide Cargo receipta información de finca, asigna un número de guía hija por cada finca coordinada. Ingresa los datos al sistema.																		
6	Finca prepara el producto y documentos que deben ser entregados en la agencia de carga para el cliente.																		
7	A las 13:00 p.m. se cierra la coordinación de embarques.																		
8	Worldwide cargo se encarga de obtener el certificado fitosanitario, documento requerido para cada embarque.																		
9	Coordinaciones emite la programación que debe ser entregada a recepción de carga.																		
	SALIDAS																		
	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos: factura comercial, Fitosanitario, certificado de origen. - Programación. - Prealerta. 																		
	RECURSOS																		

10	Coordinaciones envía un prealerta a cada cliente en el cual se indica todo lo que las fincas han coordinado.	Personal de operaciones y recepción de carga.
		CONTROLES
		Programación del día.
LÍMITES DEL PROCESO: INICIO: Apertura del embarque. FIN: Programación del día		

Documento:	Responsable:	Fecha de Revisión:
Preparado por: Mónica López	Aprobado por:	Próxima Revisión:
Fecha de Emisión:	Firma:	Página

MANUAL DE PROCESOS



WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA

MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: OPERACIONES/ RECEPCION	
OBJETIVO DEL PROCESO: Describir el proceso de recepción de carga	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: Dos personas encargadas de la recepción de carga en cuartos fríos, camión refrigerado para traslado de carga a aeropuerto.</p> <p>ACTIVIDADES:</p>	
	ENTRADAS
1 Recepción de carga recibe la programación preparada por coordinaciones.	Programación.
2 Finca acude a cuartos fríos de Worldwide Cargo y entrega su producto junto con documentos (Factura comercial, copia de FUE).	Factura comercial, Fue de fincas. Hoja de recepción de carga (aerolínea)
3 Worldwide Cargo receipta el producto de las fincas, toma la temperatura y entrega a la finca una hoja de recepción de carga en la que se incluye número de piezas receiptadas, temperatura y hora a la que se recibió la carga.	
4 Terminado el horario de recepción, se prepara la carga para entregarla a la aerolínea.	SALIDAS
5 Aerolínea recibe el total de cajas entregadas por Worldwide Cargo, se pesa y mide temperatura. La aerolínea a su vez emite una hoja de recepción.	Guía aérea
6 Worldwide cargo ingresa al sistema los datos de piezas, pesos y tarifas para la emisión de la guía aérea.	Confirmación de embarque.
7 Worldwide cargo adjunta los documentos necesarios para el embarque a la guía aérea y se los entrega a la aerolínea para que viajen con la carga.	Hoja de recepción de carga.
8 Se prepara un manifiesto que será enviado al cliente vía mail o	

	fax. En el cual consta una copia de la guía, las guías hijas y los documentos que acompañan al embarque.	
9	Se envía al cliente una confirmación de lo que se entregó a la aerolínea indicando la hora en la que el vuelo sale.	RECURSOS
		Operadores
		Camión
		Etiquetas, suministros
		Sistema
		CONTROLES
		Hoja de recepción en cuarto frío.
LÍMITES DEL PROCESO:		
INICIO: Programación del día		
FIN: Entrega de carga a aerolínea, cierre de guía aérea.		

Documento:	Responsable:	Fecha de Revisión:
Preparado por: Mónica López	Aprobado por:	Próxima Revisión:
Fecha de Emisión	Firma:	Página

MANUAL DE PROCESOS



WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA

MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO DE APOYO: FINANCIERO / FACTURACION	
OBJETIVO DEL PROCESO: Definir el proceso a seguirse en la facturación.	
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: Un apersona encargada de facturación para trabajar en las oficinas administrativas.	ENTRADAS
ACTIVIDADES:	
1 Operaciones entrega documentos correspondientes a embarque de cada cliente.	Guía aérea.
2 Facturación emite facturas para cada cliente por cada embarque.	
3 Cliente recibe su factura.	
4 En caso de que exista alguna diferencia notifica a Worldwide Cargo para su corrección.	SALIDAS
5 Facturación revisa y en caso de existir alguna diferencia corrige la factura y se la reenvía al cliente.	Factura
6 Cliente recibe el documento corregido.	
7	RECURSOS
8	
9	
	Personal departamento financiero.
	Sistema

		CONTROLES
		Guía aérea, tarifa.
LÍMITES DEL PROCESO:		
INICIO: Guía aérea.		
FIN: Factura.		

Documento:	Responsable:	Fecha de Revisión:
Preparado por: Mónica López	Aprobado por:	Próxima Revisión:
Fecha de Emisión:	Firma:	Página

MANUAL DE PROCESOS



WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA

MANUAL DE PROCESOS																							
PROCESO: OPERACIONES / CERTIFICACION DE DOCUMENTOS																							
OBJETIVO DEL PROCESO: El objetivo de este proceso es el justificar las exportaciones																							
<p>CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: Personal de operaciones en las oficinas administrativas.</p> <p>ACTIVIDADES:</p>																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">Aerolínea entrega a Worldwide Cargo una copia de la guía aérea certificada.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">Operaciones recibe la guía y procede a la liquidación de embarque.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> <td style="padding: 5px;">Worldwide Cargo entrega a cada finca las guías certificadas, documento que se utiliza como constancia de que la carga voló y sirve para la liquidación de FUES.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4</td> <td style="padding: 5px;">Otra copia de la guía certificada se adjunta a la copia del fitosanitario con el que dicho embarque salió.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5</td> <td style="padding: 5px;">SESA recibe copia de certificado sanitario el cual se justifica y liquida con la guía aérea certificada.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">6</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">7</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">8</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">9</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> </table>	1	Aerolínea entrega a Worldwide Cargo una copia de la guía aérea certificada.	2	Operaciones recibe la guía y procede a la liquidación de embarque.	3	Worldwide Cargo entrega a cada finca las guías certificadas, documento que se utiliza como constancia de que la carga voló y sirve para la liquidación de FUES.	4	Otra copia de la guía certificada se adjunta a la copia del fitosanitario con el que dicho embarque salió.	5	SESA recibe copia de certificado sanitario el cual se justifica y liquida con la guía aérea certificada.	6		7		8		9						<p style="text-align: center;">ENTRADAS</p> <p style="text-align: center;">Guía aérea certificada.</p>
1	Aerolínea entrega a Worldwide Cargo una copia de la guía aérea certificada.																						
2	Operaciones recibe la guía y procede a la liquidación de embarque.																						
3	Worldwide Cargo entrega a cada finca las guías certificadas, documento que se utiliza como constancia de que la carga voló y sirve para la liquidación de FUES.																						
4	Otra copia de la guía certificada se adjunta a la copia del fitosanitario con el que dicho embarque salió.																						
5	SESA recibe copia de certificado sanitario el cual se justifica y liquida con la guía aérea certificada.																						
6																							
7																							
8																							
9																							
	<p style="text-align: center;">SALIDAS</p> <p style="text-align: center;">Fitosanitario justificado.</p>																						
	<p style="text-align: center;">RECURSOS</p> <p style="text-align: center;">Personal de operaciones y</p>																						

MANUAL DE PROCESOS



WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA

MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: VENTAS/ CONSECUION Y SEGUIMIENTO DE CLIENTES	
OBJETIVO DEL PROCESO: Definir el proceso para que el desempeño del personal de ventas.	
<p>CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: Personal de ventas, en las oficinas administrativas de Worldwide Cargo, vehículo para transporte.</p> <p>ACTIVIDADES:</p>	ENTRADAS
1 Worldwide Cargo negocia con aerolíneas tarifas, comisiones y espacios.	Tarifas aéreas. Clientes
2 Aerolínea llega a un acuerdo con Worldwide Cargo y con algunos clientes respecto a espacios a embarcarse y tarifas a cobrar.	
3 Ventas debe desarrollar acercamientos a clientes nuevos, ofertas de servicio a clientes existentes.	
4 Cliente recibe información sobre el servicio de Worldwide Cargo.	SALIDAS
5 Ventas ingresa en la base de datos la información completa del cliente junto con las tarifas acordadas.	Cuentas nuevas. Aumento de cuentas existentes. Nivel de satisfacción.
6 Ventas entrega a operaciones los detalles para futuros embarques.	
7 Ventas realiza un seguimiento constante de los embarques de cada cliente.	
8 Worldwide Cargo (Ventas) debe realizar una medición de los niveles de satisfacción de clientes.	
9 Ventas recepta las inquietudes y problemas de sus clientes y toma medidas para corregir errores.	RECURSOS

		Personal de Ventas
		Sistema de información
		CONTROLES
		Reporte de ventas.
LÍMITES DEL PROCESO:		
INICIO: Búsqueda de clientes o cliente que busca servicio de Worldwide Cargo.		
FIN: Cierre de la negociación.		

Documento:	Responsable:	Fecha de Revisión:
Preparado por: Mónica López	Aprobado por:	Próxima Revisión:
Fecha de Emisión:	Firma:	Página

MANUAL DE PROCESOS



WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA

MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: FINANCIERO / COBRANZAS	
OBJETIVO DEL PROCESO: Describir el proceso de cobranzas.	
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: Personal encargado de cobros en las oficinas administrativas de Worldwide Cargo.	
ACTIVIDADES:	
ENTRADAS	
1	Cobranzas emite estados de cuenta quincenales y los envía a cada cliente.
2	Cliente recibe el estado de cuenta, verifica si existen diferencias.
3	De existir alguna diferencia el cliente notifica a Worldwide Cargo para que verifique dichas discrepancias, en caso de que existan emitirá un nuevo estado de cuenta corregido.
4	Cobranzas realiza la gestión de cobro a través de llamadas telefónicas o por correo electrónico.
5	El cliente envía el pago puede ser vía transferencia bancaria, pago directo a Worldwide o envío de cheque por correo,
6	
7	
8	
9	
SALIDAS	
	Facturas. Estado de cuenta.
	Pago del cliente.
RECURSOS	
	Personal de cobranzas
	Sistema

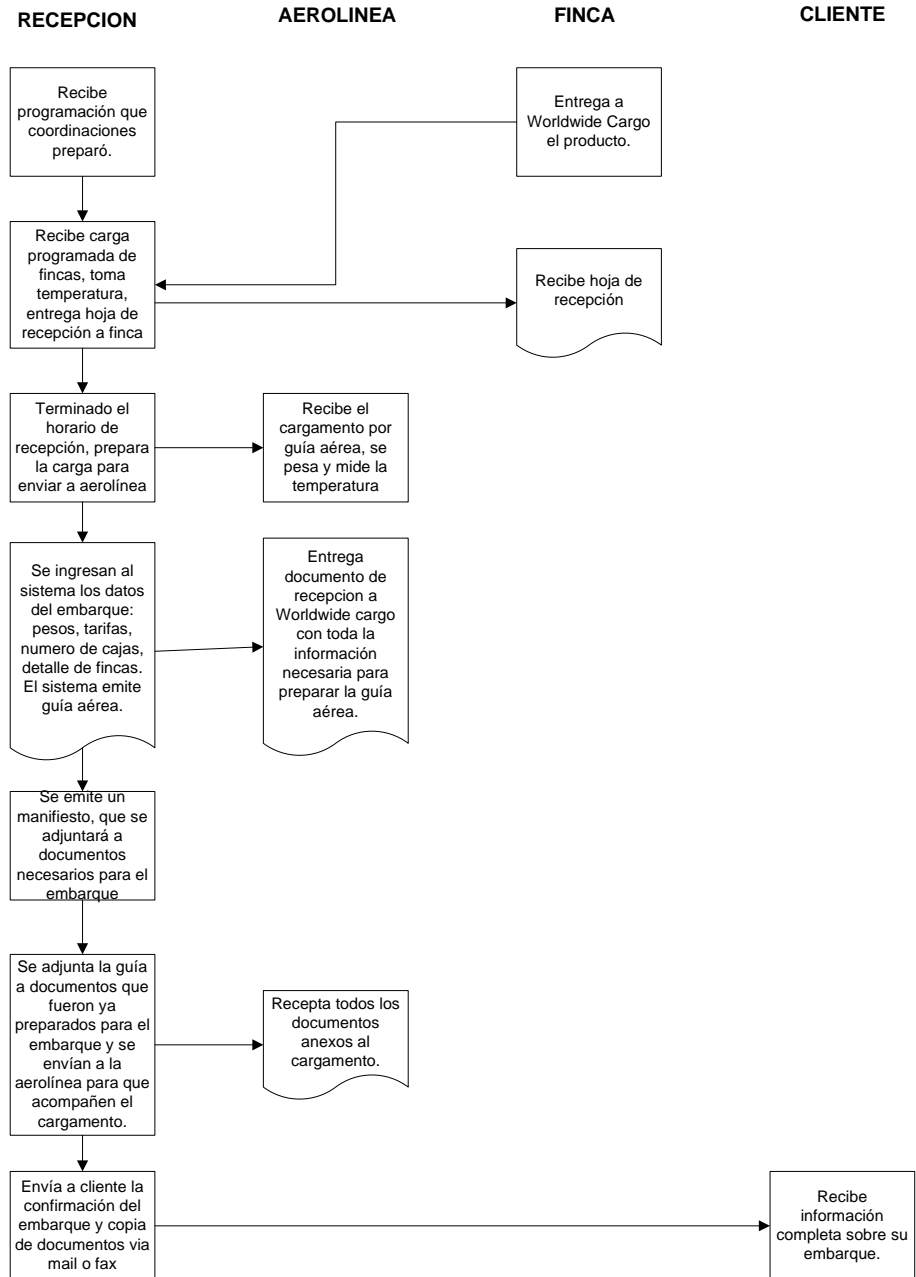
		Teléfono, Internet.
		CONTROLES
		Estado de cuenta.
LÍMITES DEL PROCESO:		
INICIO: Factura.		
FIN: Cobranza.		

Documento:	Responsable:	Fecha de Revisión:
Preparado por: Mónica López	Aprobado por:	Próxima Revisión:
Fecha de Emisión:	Firma:	Página

WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA

MACROPROCESO: Operaciones

PROCESO: Recepción

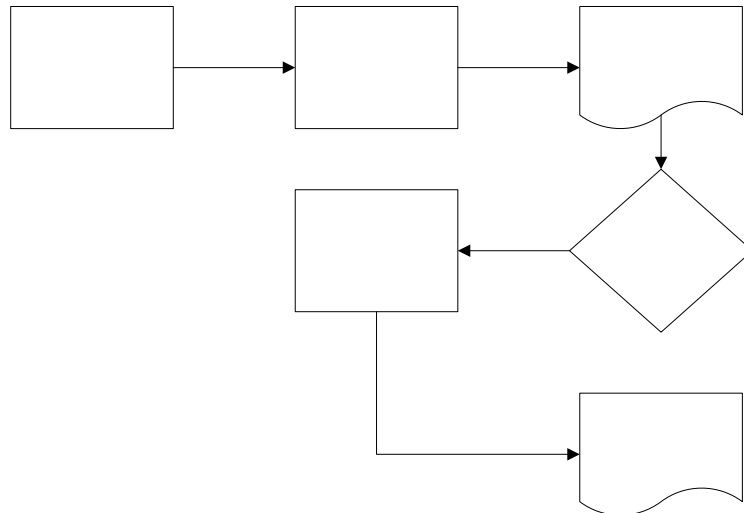


ELABORADO POR: Mónica López Fierro.

WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA LTDA

PROCESO DE APOYO: Financiero.

PROCESO: Facturación.

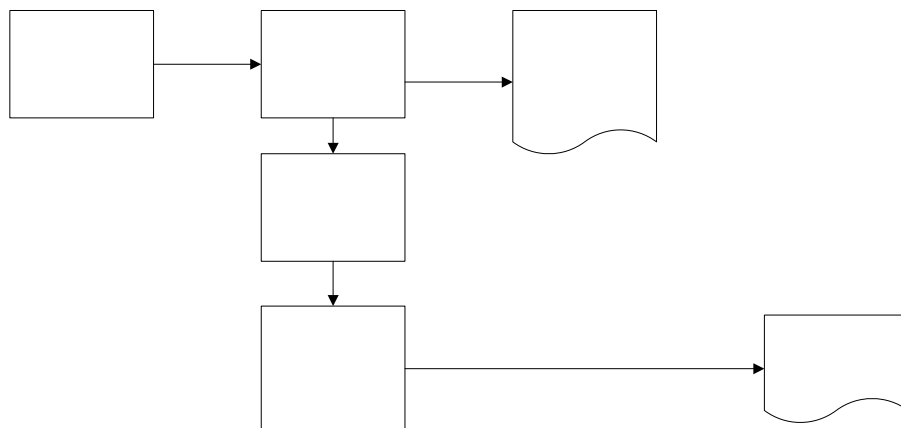


ELABORADO POR: Mónica López F.

WORLDWIDE CARGO LOGISITCS CIA LTDA

MACROPROCESO: Operaciones

PROCESO: Certificación de documentos.



ELABORADO POR: Mónica López Fierro

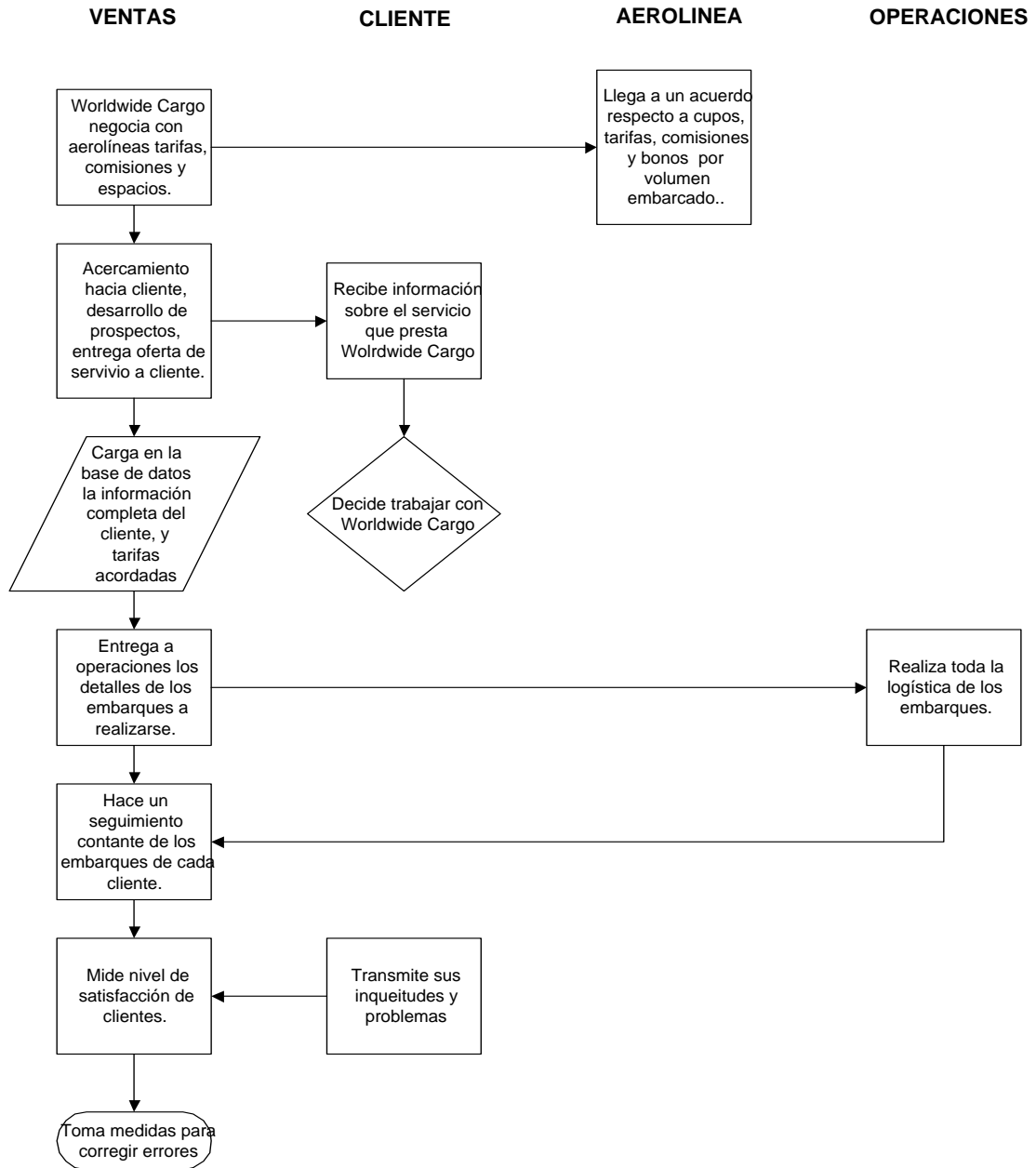
OPERAC

Entr
document
embarq
factur

WORLDWIDE CARGO LOGISITCS CIA LTDA

MACROPROCESO: Ventas

PROCESO: Consecución y seguimiento de clientes.

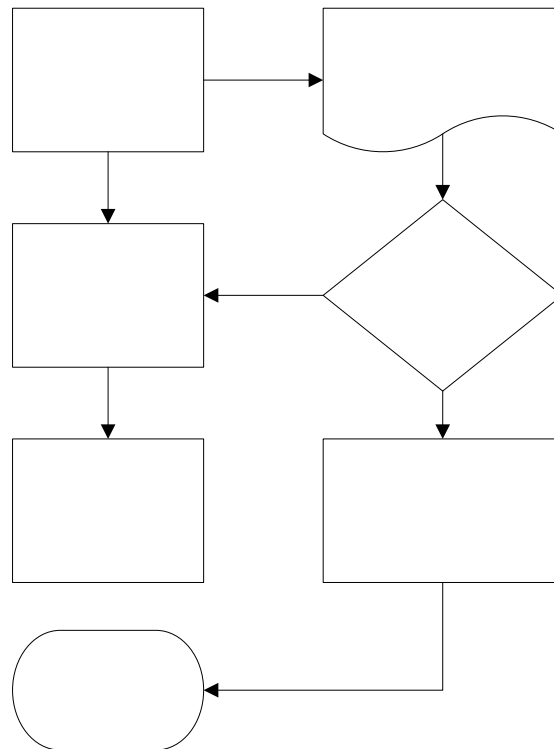


ELABORADO POR: Mónica López F.

WORLDWIDE CARGO LOGISITCS CIA LTDA

PROCESO DE APOYO: Financiero

PROCESO: Cobranzas



ELABORADO POR: Mónica López Fierro.

2.4.3 Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucramiento en la consecución de la calidad del producto final.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE APOYO: Administrativo

OBJETIVO: Establecer los pasos a seguir en la gerencia general.

ALCANCE: Para todo el personal que trabaja en la gerencia general de Worldwide cargo.

OPERACION: Definir los procedimientos para que la gerencia General administre de acuerdo a los objetivos y metas establecidas por parte de Worldwide Cargo.

PROCEDIMIENTO:

1. Gerencia y liderazgo estratégico.
2. Define y articula la estrategia operacional de Worldwide Cargo.
3. Determina previa aprobación de los accionistas los objetivos y proyectos a implementarse.
4. Reclutar y dirigir el equipo de trabajo en relación a los procesos de apoyo
5. Asegurarse de definir las políticas financieras para un adecuado manejo de los recursos.
6. Establece un programa de prioridades y determina una adecuada ubicación de los recursos.
7. Aprobar el contenido y asegurar la calidad, relevancia y consistencia de las políticas de la empresa.
8. Desarrolla propuestas para poner en consideración de los accionistas en lo que a nuevos proyectos y el cierre de aquellos que no funcionen adecuadamente.
9. Representar a la empresa en eventos públicos, conferencias y en los medios.
10. Tomar los pasos para mejorar el perfil de la empresa ante los grupos de interés.
11. Establecer y desarrollar relaciones constructivas con los clientes externos.
12. Determinar la metodología de control y seguimiento de la ejecución presupuestaria, que permita una visión cronológica y la revisión eficiente de

las erogaciones realizadas.

13. Ejercer y llevar un control exhaustivo sobre los distintos conceptos de las erogaciones presupuestarias.
14. Negociaciones con las aerolíneas sobre tarifas y espacios.
15. Visitas a clientes.
16. Seleccionar los proveedores de servicios como el de cuarto frío y guías.
17. Definir las tarifas a ser cobradas a los clientes.
18. Negociaciones de las tarifas con los clientes.
19. Interiorizar la cultura organizacional al personal, teniendo como base el compromiso de calidad, innovación, creatividad, motivación, integración y productividad del potencial humano de Worldwide Cargo, para lograr los objetivos trazados, brindándoles un adecuado ambiente de trabajo y el logro de su desarrollo personal.
20. Organizar, dirigir, coordinar y controlar la administración del potencial humano.
21. Formular la propuesta del plan anual de capacitación del potencial humano.
22. Promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, así como las buenas relaciones interpersonales.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE APOYO: Administrativo y Financiero.

OBJETIVO: Establecer los pasos a seguir en la dirección administrativa y financiera.

ALCANCE: Para todo el personal que trabaja en Worldwide Cargo Logistics Cia Ltda. en la dirección administrativa

OPERACIÓN: El propósito delinear los procedimientos que debe seguir la dirección administrativa de Worldwide Cargo Logistics.

PROCEDIMIENTO:

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa de Worldwide Cargo Logistics.
2. Brindar soporte técnico operativo en los aspectos relacionados a la gestión económica financiera y administrativa de la empresa.
3. Elaborar en coordinación con las áreas operativas de la empresa el plan estratégico, operativo y el presupuesto para presentarlo a los accionistas para su aprobación respectiva.
4. Administrar la ejecución y control presupuestal así como proponer modificaciones presupuestales que sean pertinentes.
5. Realizar la gestión de logística, recursos humanos y comunicaciones de la empresa.
6. Velar por la calidad de la atención que se dispensa en el departamento de operaciones.
7. Gestionar convenios y alianzas estratégicas con otras empresas.
8. Organizar programas de entrenamiento para nuevos funcionarios y capacitación para el personal en servicio.
9. Establecer un sistema de evaluación para medir el desempeño del personal.

10. Evaluar la correspondencia receptada y dar el trámite correspondiente.
11. Firmar los cheques correspondientes a los pagos a realizarse.
12. Elaborar el informe económico financiero mensual y el consolidado semestral.
13. Elaborar proyecciones del Flujo de Caja.
14. Elaborar sistemas de control presupuestal.
15. Interpretar los Estados Financieros.
16. Evaluar el impacto financiero de propuestas de diferente naturaleza que se deban discutir y negociar en la institución.
17. Identificar necesidades futuras de efectivo, en base a estados financieros proyectados.
18. Evaluar y analizar el capital de trabajo.
19. Determinar el nivel óptimo de efectivo que debe mantener la institución.
20. Tener conocimiento de las opciones de financiamiento de corto y largo plazo disponibles en el mercado y evaluar el impacto de cada de ellas en los resultados del negocio.
21. Evaluar y controlar las ventas a crédito.
22. Ejecutar, cumplir, coordinar y controlar la política laboral interna.
23. Evaluar la necesidad de las áreas operativas para la creación de un puesto.
24. Evaluar conjuntamente con la Gerencia la renovación del contrato del personal.
25. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, normas y reglamentos referentes a la administración del potencial humano.
26. Realizar el control de asistencia y puntualidad del personal así como el cumplimiento del rol y horario de trabajo.
27. Elaborar los horarios de trabajo, reemplazo, vacaciones, etc.
28. Otros que se les pueda asignar.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE APOYO: Administrativo y Financiero

OBJETIVO: Establecer los pasos a seguir en el proceso administrativo.

ALCANCE: Parta todo el personal que trabaja en Worldwide Cargo Logistics Cia. Ltda. en la asistencia administrativa.

OPERACIÓN: Establecer el esquema para que Worldwide Cargo Logistics Cia. Ltda. desarrolle su procedimiento en el cargo de asistente administrativa.

PROCEDIMIENTO:

1. Receptar, archivar y entregar la documentación a las diferentes áreas operativas, salvaguardar el dinero de la cobranza y atender las obligaciones de los pagos a terceros.
2. Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la institución.
3. Preparar la documentación y los informes que correspondan a la administración.
4. Enviar la documentación a los diferentes usuarios y realizar el seguimiento respectivo si lo amerita.
5. Receptar las llamadas telefónicas y correos electrónicos e informar a la Administración, así como realizar las llamadas telefónicas institucionales.
6. Archivar la documentación administrativa y financiera.
7. Actualizar las estadísticas respecto a los volúmenes de cajas embarcadas diariamente.
8. Realizar los pedidos de útiles de oficina y el material para uso necesario.
9. Tener un back up con toda la información actualizada en la computadora.
10. Receptar, verificar y archivar los reportes de ingresos diarios de caja y verificar la autenticidad monetaria.
11. Emitir un informe mensual del efectivo cobrado.
12. Girar cheques y preparar los comprobantes de egreso.

13. Pagar a los proveedores y otros.
14. Realizar las conciliaciones de cajas y bancos.
15. Coordinar los depósitos del dinero a la cuenta de bancos.
16. Administrar el fondo de caja chica.
17. Preparar el informe mensual de los pagos con tarjeta de crédito para cargar la comisión por dicho servicio al área operativa correspondiente.
18. Informar y hacer seguimiento de las facturas pendientes de cobro y otras cuentas por cobrar.
19. Realizar los pedidos de cheques y comprobantes cuando sea necesario.
20. Constituir fondos fijos para el manejo de gastos menores y existencia de dinero en billetes pequeños para el normal desenvolvimiento de la caja chica.
21. Efectuar extracciones cuando las necesidades lo requieran y efectuar conciliaciones de las cuentas, para el control de los saldos.
22. Llevar libros de caja; realizar arqueo y elaborar informes de rendición de cuentas.
23. Chequeo de facturación, preparación y entrega de documentos a contabilidad así como su recepción.
24. Organizar y mantener al día el archivo de la documentación y cuadros de personal, así como el file de personal de cada uno de los trabajadores.
25. Programar los horarios de trabajo, reemplazo, vacaciones, etc., los cuales deberán contar con la autorización del Director Administrativo.
26. Realizar otras funciones que se le pueda asignar.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE APOYO: Financiero/ Contabilidad.

OBJETIVO: Establecer los pasos a seguir en el área de Contabilidad.

ALCANCE: Para todo el personal que trabaja en Worldwide Cargo Logistics Cia Ltda. en el área de Contabilidad.

OPERACIÓN: Definir los procedimientos que Contabilidad debe seguir para el desarrollo de su trabajo el cual debe estar enmarcado a la política de Worldwide Cargo Logistics Cia. Ltda. y a la leyes y reglamentos.

PROCEDIMIENTO:

1. Mantener la información contable actualizada, automatizada e interactiva, para su utilización por las áreas operativas.
2. Recopilar, registrar y analizar la información contable para la elaboración de los estados financieros.
3. Mantener la información contable actualizada.
4. Elaborar un plan contable general de acuerdo a los objetivos de la empresa.
5. Crear un plan de cuentas y codificarlas.
6. Provisionar facturas por compras, recibos por honorarios, preparar el registro de compras y de honorarios.
7. Preparar la liquidación de impuestos.
8. En cuentas por pagar una vez recibidas las facturas se identifica si la factura adjunta una nota una de ingreso y orden de compra y se contabiliza
9. Realizar asientos en el libro diario.
10. Tramitar autorizaciones de impresión, de documentos requeridos por el SRI.
11. Archivar comprobantes de egresos, ingresos, facturas, compras, honorarios de forma secuencial.
12. Preparar los estados financieros.

13. Centralizar la información en el módulo de contabilidad, verificar registros, realizar correcciones, actualizar la información y cerrar el mes de trabajo.
14. Controlar la emisión de facturas.
15. Implantar un sistema de registro contable computarizado, que facilite contar con un flujo de datos contables y financieros actualizados.
16. Elevar informes contables y de ejecución presupuestaria a la Gerencia.
17. Efectuar el control de los comprobantes de pagos por cada cheque a ser emitido, conforme a las instrucciones relacionadas con la utilización de fondos.
18. Otras que se le puedan asignar.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE APOYO: Sistemas

OBJETIVO: Establecer los pasos a seguir en el departamento de sistemas.

ALCANCE: Para quienes trabajan en sistemas en Worldwide Cargo Logistics Cia. Ltda.

OPERACIÓN: Este procedimiento tiene por objeto el definir los lineamientos que el soporte de sistemas para las diferentes áreas de Worldwide Cargo Logistics.

PROCEDIMIENTO:

1. Planificar y controlar los recursos de información.
2. Proyectar e implantar el sistema de seguridad de la base de datos para protegerla contra el uso no autorizado.
3. Velar para que la información procesada se entregue en tiempo y forma prevista.
4. Evaluar nuevas tecnologías de software y hardware, y estudiar su aplicación ante los requerimientos de la empresa.
5. Realizar reuniones de coordinación con las diferentes áreas operativas con la finalidad de identificar necesidades de información y analizar su posible sistematización.
6. Informar mensualmente a la Dirección Administrativa, de las actividades realizadas.
7. Supervisar la programación, implementación y prueba de los programas (Software) que son diseñados por la unidad de sistemas.
8. Llevar el inventario y control de los equipos de cómputo.
9. Administrar la Red del Sistema de Información Gerencial.
10. Proporcionar soporte a los usuarios de las áreas operativas en el manejo de los Software existentes.
11. Programar los servicios de mantenimiento preventivo y recuperativo de los

equipos de cómputo.

12. Asesorar a las diferentes áreas operativas en la adquisición de equipos de cómputo.
13. Actualizar y controlar los Software comerciales y verificar si estas cuentan con licencia de funcionamiento.
14. Proporcionar reportes solicitados por las diferentes áreas operativas.
15. Velar por la seguridad de los bienes a su cargo y el correcto uso y destino de los insumos.
16. Realizar el proceso de reingeniería en sistema de información.
17. Proponer la modernización constante del software para facilitar la información.
18. Gestionar la capacitación y asistencia permanente del personal para la utilización de los programas informáticos (software).
19. Otras funciones que se le pueda encomendar.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO: Operaciones

Gerente de operaciones

OBJETIVO: Establecer los pasos a seguir en el proceso de operaciones

ALCANCE: Para todo el personal que trabaja en la dirección de operaciones de Worldwide Cargo Logistics Cia. Ltda.

OPERACIÓN: Definir los principales procedimientos que la dirección de operaciones en Worldwide Cargo deberá aplicar en el desarrollo de sus funciones.

PROCEDIMIENTO:

1. Prestar un adecuado servicio integral a los usuarios gracias al eficiente apoyo administrativo.
2. Crear una base de datos con información relevante para una adecuada toma de decisiones.
3. Optimizar el sistema de inteligencia de clientes.
4. Organizar, controlar y evaluar al personal de operaciones.
5. Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las acciones relativas a la logística.
6. Brindar apoyo logístico.
7. Coordinar la entrega y recepción de la carga, etiquetado y emisión de documentos.
8. Coordinar la consecución de cupos en las aerolíneas.
9. Apoyar técnica y administrativamente a las distintas áreas operativas.
10. Emisión de reportes sobre los embarques que salen diariamente.
11. Controlar la calidad de los procesos y realizar la evaluación, sugerir las mejoras en los servicios de personal, logística, archivo.
12. Proponer la contratación del personal técnico en coordinación con el Director Administrativo y la Gerencia para el área de Operaciones.

13. Mejorar y actualizar los procesos de las áreas de operaciones: Flujogramas, normas, reglamentos, etc., y elevarlo a Dirección Administrativa.
14. Participar en la formulación del presupuesto.
15. Mantener permanentemente informado y presentar informe mensual de las actividades realizadas a la Dirección Administrativa.
16. Mantener estrechas relaciones de coordinación con todas las áreas operativas.
17. Proponer la recopilación de la información que requiere para tener actualizada la base de datos del Sistema de Información Gerencial en el campo que lo compete.
18. Convocar o presidir reuniones semanales con los responsables de cada uno de los servicios a su cargo para analizar el funcionamiento de cada una de ellas e ir haciendo los ajustes correspondientes.
19. Presentar a la Dirección Administrativa el plan anual de actividades para su integración y aprobación.
20. En Miami, recepción y desconsolidación de la carga, entrega a su destinatario ya sea de forma directa o por trasbordo a otras aerolíneas o empresa de transporte pesado.
21. Orientar al usuario que acude a Operaciones con buen trato y calidez.
22. Otras funciones que se le puedan encomendar.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO: Operaciones

OBJETIVO: Establecer los pasos a seguir en el proceso de coordinación de embarques.

ALCANCE: Para todo el personal que trabaja en coordinación de embarques en Worldwide Cargo Logistics Cia. Ltda.

OPERACIÓN: Coordinaciones

PROCEDIMIENTO:

1. Coordinación de embarques con las fincas y transportistas
2. Envío de comunicaciones a los clientes así como las confirmaciones y prealerts.
3. Comunicaciones con las aerolíneas para coordinar los espacios a utilizarse.
4. Atención a fincas y entrega de guías certificadas.
5. Presentar un informe mensual de actividades.
6. Mantener actualizada la base de datos del sistema de inteligencia de clientes.
7. Organizar y mantener los buzones de sugerencias y quejas.
8. Recepcionar las llamadas telefónicas y correos electrónicos así como realizar las llamadas institucionales que tengan relación con el departamento de operaciones.
9. Archivar la documentación de cada embarque.
10. Recepcionar y enviar Fax de las áreas que así lo soliciten.
11. Realizar los pedidos de útiles de oficina y el material de uso necesario.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO: Operaciones

SUBPROCESO: Recepción.

OBJETIVO: Establecer los pasos a seguir en el proceso de recepción de carga.

ALCANCE: Para todo el personal que trabaja en recepción de carga en Worldwide Cargo Logistics Cia. Ltda.

OPERACIÓN: Operadores

PROCEDIMIENTO:

1. Recepción de la carga coordinada en cuarto frío.
2. Verificación de que la carga coordinada sea la misma de la recibida.
3. Recepción de los documentos que llegan adjuntos con la carga.
4. Clasificación de la carga por número de guía para el posterior etiquetado.
5. Etiquetar la carga previa la entrega de la misma a la aerolínea respectiva.
6. Ingresar la carga en el camión respectivo.
7. En la aerolínea realizar la entrega del embarque y verificar el peso.
8. Entregar los datos completos sobre el embarque (número de cajas, peso, tarifas) a la tercerizadora para el corte de la guía (cuando ésta lo vaya a hacer), caso contrario tomar los datos del sistema para la elaboración de la guía aérea.
9. Revisión y clasificación de documentos de cada embarque y envío a los clientes.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO: Administrativo/Operaciones

OBJETIVO: Establecer el procedimiento que debe seguir el personal de mensajería en el desempeño de sus labores.

ALCANCE: Para el personal de mensajería de Worldwide Cargo.

OPERACIÓN: MENSAJERIA

PROCEDIMIENTO:

1. Realizar trámites bancarios depósitos a las cuentas de la empresa, pagos de impuestos y otros pagos.
2. Entrega de oficios y cartas de la empresa a sus destinatarios.
3. Entrega de guías y certificadas a las fincas.
4. Obtener certificados de origen, certificados fitosanitarios y documentación requerida para los embarques.
5. Realizar pagos de servicios básicos de la oficina.
6. Receptar pagos de clientes.

Los manuales incorporan mejoras en los procesos los cuales deben seguirse con el objeto de lograr una plena satisfacción del cliente. Se describen los manuales tanto de procesos como de procedimientos y sus respectivos flujogramas para aquellas áreas en WORLDWIDE CARGO que como resultado del análisis del cliente requerían mejoras.

INDICE

	No. Pág.
CAPITULO III.....	78
EL PROCESO HACIA LA CALIDAD APLICADO A LA EMPRESA	
WORLDWIDECARGO	78
3.1 El liderazgo para la calidad.....	78
3.1.1 Principales responsabilidades del líder	78
3.1.2 Características del líder en WORLDWIDE CARGO.....	78
3.1.3 Actividades para lograr el liderazgo hacia la calidad en WORLDWIDE CARGO	84
3.2 Cultura organizacional para la calidad.....	84
3.2.1 Estudio de la cultura organizacional en WORLDWIDE CARGO	84
3.2.1.1 Diagnóstico de la Cultura Organizacional.....	85
3.2.1.1.1 Nivel Observable o Explícito.....	85
3.2.1.1.2 Nivel Implícito.....	86
3.2.1.2 Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional	86
3.2.1.2.1 Adaptabilidad.....	86
3.2.1.2.2 Sentido de Identidad	87
3.2.1.2.3 Estado de Integración.....	87
3.2.1.2.4 La Creatividad.....	88
3.2.1.2.5 Los Recursos.....	88
3.2.1.3 Creación y conservación de la cultura para la calidad.....	89
3.2.1.3.1 Misión, Visión y Objetivos.....	89
3.2.1.3.2 Sistema de Valores.....	90
3.2.1.3.3 Hábitos de Trabajo.....	90
3.2.1.3.4 Los Ritos y Ceremonias	91
3.2.1.3.5 Organización, comunicación e información interna.....	92
3.2.1.3.6 Características de los Directivos.....	92
3.3 Gestión del recurso humano:	93
3.3.1 Selección de personal.....	94
3.3.1.1 Pasos a seguir en el proceso de selección de recursos humanos en WORLDWIDE CARGO	95
3.3.1.1.1 PASO 1: Recepción de currículum.....	95
3.3.1.1.2 PASO 2: Evaluación de Antecedentes recopilados	95
3.3.1.1.3 PASO 3: Entrevista de Selección.....	96
3.3.1.1.4 PASO 4: Verificación de datos y referencias	97
3.3.1.1.5 PASO 5: Pruebas de idoneidad.....	97
3.3.1.1.6 PASO 6: Decisión de contratar.....	98
3.3.2 Capacitación y desarrollo.....	98
3.3.2.1 Detectar las necesidades de capacitación.....	100
3.3.2.2 Identificación de recursos	101
3.3.2.3 Integración de un plan de capacitación.....	101
3.3.2.3.1 Plan de Reemplazos	102
3.3.2.3.2 Plan de Sucesión	102
3.3.2.4 Ejecución de programas de capacitación	103

3.3.2.4.1	Técnicas de Capacitación.....	103
3.3.3	Evaluación del desempeño.....	104
3.3.3.1	Métodos de evaluación de desempeño a aplicarse en WORLDWIDE CARGO	105
3.3.4	Descripción y especificación de cargos en WORLDWIDE CARGO .	107
3.3.4.1	Descripción del cargo	107
3.3.4.1.1	Identificación	107
3.3.4.1.2	Función Principal.....	107
3.3.4.1.3	Funciones Específicas.....	107
3.3.4.1.4	Coordinación.....	108
3.3.4.1.5	Supervisión	108
3.3.4.1.6	En caso de ausencia	108
3.3.4.1.7	Relaciones con otros puestos	109
3.3.4.1.8	Condiciones de trabajo.....	109
3.3.4.2	Especificación del cargo	109
3.3.4.2.1	Requisitos generales	109
3.3.4.2.2	Requisitos personales.....	110
3.4	El trabajo en equipo	110
3.4.1	El líder y el trabajo en equipo.....	110
3.4.2	Equipos de trabajo de alto desempeño.....	112

INDICE CUADROS

	No. Pág.
CUADRO N° 15	101
EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES	101
CUADRO N° 16	106
METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	106
CUADRO N° 17	113
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	113

CAPITULO III

EL PROCESO HACIA LA CALIDAD APLICADO A LA EMPRESA WORLDWIDECARGO

3.1 El liderazgo para la calidad.

3.1.1 Principales responsabilidades del líder

La Calidad Total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo.

En el estilo tradicional de administración el Jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar las decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad, es decir todo el poder.

Dentro del sistema de Calidad, el líder trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores:

1. Objetivos claves, valores, y medidas de desempeño.
2. Entrenamiento en habilidades específicas.
3. Recursos adecuados.
4. Dar retroalimentación, motivación y reconocimiento.

3.1.2 Características del líder en WORLDWIDE CARGO

Muchas son las cualidades que se pueden definir para describir a un líder. El líder en WORLDWIDE CARGO poseerá todas estas cualidades básicas, evidentemente unas más desarrolladas que otras; no obstante todas ellas deben estar presentes, la ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Visionario: Se caracterizará por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. No se contenta con lo que existe, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

Persona de acción: El líder en WORDLWIDE CARGO no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito; no se contenta con soñar, este líder quiere resultados.

Brillante: Sobresale sobre el resto del equipo, por su inteligencia, por su espíritu combativo, por la claridad de sus planteamientos, o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Coraje: Defiende con determinación sus convicciones. No se acobarda ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), debe salvar muchos obstáculos y persuadir a mucha gente; pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

Contagia entusiasmo: Consigue entusiasmar a su equipo el cual percibe que las metas que busca el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece es tan prometedor que merece la pena luchar por ello.

Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

Gran comunicador: El líder en WORLDWIDE CARGO es un gran comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente: Tiene que ser persuasivo; saber presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: Debe ser muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto al interior de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

Capacidad de mando: El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. Debe ser una persona comprensiva, pero no una persona blanda.

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo; pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

Exigente: Es muy importante que sea estricto con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

Carismático: Es perfectamente posible un líder sin carisma si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

Honestidad: El líder debe poseer unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

Cumplidor: El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. No puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple, además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo.

No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

Estas serían las características básicas que debe tener el líder en WORLDWIDE CARGO pero existen también otras características complementarias que se pueden señalar:

Trabajador: Debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Debe ser capaz de llevar una vida equilibrada, de compaginar su actividad profesional con su faceta personal, familiar, social, etc.

Perseverante: Las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr.

Flexible: Las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder. Si el líder se atrinchera en sus posiciones está llamado al fracaso, además daría una muestra de soberbia que le llevaría a perder la simpatía del grupo. Debe ser flexible y abierto a comentarios y sugerencias de otras personas los cuales se pueden implementar.

Autodominio: El líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba). Tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles.

Si el líder se muestra optimista, animado, con energía, la plantilla se contagiará de este estado. Si por el contrario, se muestra pesimista, desanimado, preocupado (y lo manifiesta), el ánimo de la organización se hundirá.

Prudente: A pesar de ser una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable.

Realista: Está siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones.

Justo: Debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba.

Humano: Debe ser una persona cercana, comprensible. Esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio.

Accesible: Tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle.

Humilde: La humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto del equipo.

Generoso: La generosidad es fundamental en todo líder. Los empleados han depositado en él su confianza, pero además de interesarles el futuro de la empresa, les preocupa su situación personal. Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.

Culto: El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural. Tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa). El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

Inquieto: El líder es una persona inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto.

Optimista: El optimismo es contagioso, se expande al resto de la organización. El optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

3.1.3 Actividades para lograr el liderazgo hacia la calidad en WORLDWIDE CARGO

- a. Convertirse en un estudiante permanente de la filosofía, metodologías y técnicas de la Calidad Total.
- b. Practicar y difundir permanentemente los principios y valores de la Calidad Total.
- c. Desarrollar y elevar el nivel de autoestima de su personal.
- d. Lograr la confianza de sus colaboradores. Escucharlos y responderles con empatía.
- e. Desarrollar y mantener el enfoque hacia los clientes.
- f. Promover el enfoque de procesos, capacitando a sus colaboradores en la correcta ejecución de sus labores.
- g. Promover y desarrollar la creatividad de sus colaboradores, involucrándolos en la solución de problemas, previa capacitación en las respectivas metodologías.
- h. Desarrollar la capacidad de autocontrol de sus colaboradores.
- i. Efectuar seguimiento e involucrarse en proceso de mejoramiento.
- j. Otorgar poder.
- k. Fomentar el trabajo en equipo.
- l. Apoyar a los colaboradores y darles reconocimiento.
- m. Impulsar el cambio hacia el mejoramiento.

3.2 Cultura organizacional para la calidad

3.2.1 Estudio de la cultura organizacional en WORLDWIDE CARGO

A continuación se presenta el resultado del estudio de la cultura organizacional que se realizó en la empresa WORLDWIDE CARGO.

Para obtener la información requerida, se observó las indicaciones metodológicas para el Estudio de la cultura organizacional, efectuándose diferentes acciones y

aplicando varias técnicas y métodos entre ellos: observación, revisión de documentos y entrevistas personales.

3.2.1.1 Diagnóstico de la Cultura Organizacional.

El diagnóstico de la Cultura Organizacional se lo realizó en base a un estudio a través del cual se determina el estatus actual de la empresa mediante una consultoría que la autora realizó al personal de WORLDWIDE CARGO.

3.2.1.1.1 Nivel Observable o Explícito

Lo que la empresa aparenta:

- a. Una alta dependencia en la dirección
- b. Una Baja orientación hacia el cliente.

Lo que la empresa hace:

- a. No utilizan metodologías para la solución de problemas.
- b. Existe un exceso de centralización.
- c. Falta de estimulación a los resultados.
- d. No existe una declaración de funciones.
- e. Worldwide Cargo no cuenta con procedimientos escritos.
- f. Existe gigantismo en el nivel de dirección.
- g. Hay un desconocimiento de la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias.
- h. Pobre planificación y nula proyección.
- i. Deficientes sistemas de selección y preparación.
- j. Alta influencia la dirección en la orientación a las tareas y en la toma de decisiones.
- k. Sin formulación del proceso de socialización o aprendizaje.
- l. No cuentan con planes de capacitación.
- m. Insuficiente reconocimiento a la innovación.
- n. Falta de evaluación sistemática.

3.2.1.1.2 Nivel Implícito

- a. La empresa se inició con tres socios, uno de los cuales se retiró por conflictos personales entre los otros socios.
- b. Las órdenes vienen siempre desde arriba.
- c. Importa más la cantidad que la calidad.
- d. A la Dirección la interesan los resultados sea cual sea las consecuencias en el ánimo de los trabajadores.
- e. La actividad laboral gira en torno al individuo no al equipo.
- f. Se exige que los trabajadores respeten las reglas establecidas, para asegurar que no se presenten desviaciones.
- g. La Dirección considera que son ellos los que tienen las mejores ideas.
- h. Los jefes son muy rígidos con los horarios de trabajo; sin embargo no se preocupan por el desempeño que se tiene en el período de tiempo trabajado.
- i. Mientras más tiempo se le dedica a una actividad ésta se realizará mejor.
- j. Existe desconfianza entre los diferentes niveles de mando, garantizando cada cual lo suyo.
- k. A la dirección le interesa más las acciones de hoy que proyectar las del futuro.
- l. La lealtad, el evitar errores y las nuevas ideas son apreciadas, pero no se considera necesario para ello, la recompensa.

3.2.1.2 Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional

Al utilizar como guía las preguntas filtro (Ver Anexo N° 4) las cuales se utilizan para la realización del diagnóstico cultural, se llegó a los resultados siguientes:

3.2.1.2.1 Adaptabilidad

Existe una fuerte tendencia a no reaccionar en la identificación y solución de problemas. No se aplican técnicas y metodologías para la solución de problemas. La

tendencia es hacia la reacción cuando se presenta un problema en lugar de la prevención.

No se advierte una proyección marcada hacia el futuro, no se anticipan a los hechos.

3.2.1.2.2 Sentido de Identidad

WORLDWIDE CARGO no contaba con una formulación de misión, visión y objetivos. Lo que se busca es proyectar estos elementos con la participación de los trabajadores lo que incentivará el sentido de identidad. El personal conoce la razón de ser de la empresa, en que negocio se encuentran, pero no formalmente con una formulación definida.

Lo anterior significa no sólo la confirmación de la no-existencia de hábitos de intercambiar tareas de máxima importancia para todos -poniéndose de manifiesto la presunción del cumplimiento de las tareas sin priorización a la persona- sino también la orientación y comprensión del criterio de cliente interno.

En esta categoría, también se precisó la necesidad de fomentar la orientación al cliente externo. Ambos criterios se deben fomentar y potenciar.

3.2.1.2.3 Estado de Integración

Se observar un adecuado grado de relaciones personales, armonía e integración entre los miembros de la organización. Se busca con la declaración de la cultura una orientación al trabajo en equipo.

El nivel de independencia en la realización de tareas es bajo y aunque el grado de compromiso con ésta es alto desde el punto de vista individual; no se manifiesta la cohesión grupal para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales. Los

planes de acción deben estar encaminados a elevar el nivel de compromiso del grupo y a fomentar el trabajo en equipo.

3.2.1.2.4 La Creatividad

Existe una pobre orientación al trabajo con autonomía y de compromiso.

El personal no aporta con buenos y nuevos proyectos ya que todos salen de la dirección; no se fomenta la innovación.

Modificar esta situación debe ser uno de los valores de importancia a asumir en la cultura deseada. Esto se concibe al desarrollar en una primera etapa con propuestas espontáneas, hasta tanto se logre la conformación de un sistema que fomente la innovación.

3.2.1.2.5 Los Recursos

En sus inicios la WORLDWIDE CARGO tuvo que asumir una deuda grande producto de la deficiente gestión financiera por parte de uno de los miembros. Esto generó que el capital de trabajo sea bajísimo, escasamente se cubrían los gastos a corto plazo, razón por la cual no se pudo hacer inversiones representativas; no obstante, en la actualidad, se van superando estos inconvenientes.

La identificación de los recursos se resume de la siguiente forma:

3.2.1.2.5.1 Materiales

- a. Ausencia equipos de seguridad industrial
- b. Los operadores no utilizan ropa de trabajo.
- c. El local de trabajo es bastante estrecho.

3.2.1.2.5.2 Humanos

- a. No existen programas de motivación del personal.
- b. No se conocen programas de capacitación del personal
- c. No se advierte índices altos de rotación.

3.2.1.2.5.3 Recursos Financieros.

- a. No se cuenta con capital de trabajo suficiente.
- b. Los resultados son buenos.

En resumen, el resultado del diagnóstico y análisis mediante las preguntas filtros – expuestos anteriormente- llevan a la conclusión de que la efectividad empresarial es relativamente buena pero puede mejorarse.

Por ello, se sugiere el trabajar para transformar la cultura organizacional para el cambio organizacional y lograr mejoras más duraderas.

3.2.1.3 Creación y conservación de la cultura para la calidad.

Los resultados anteriores se toman como base para Declarar la Cultura Deseada, incluyendo en la proyección los elementos siguientes:

3.2.1.3.1 Misión, Visión y Objetivos

Hasta el último trabajador deben conocer y compartir la Misión Visión y Objetivos. (La declaración de Misión y Visión ya se presentaron en el Capítulo I).

3.2.1.3.2 Sistema de Valores

Son base de la Visión están declarados y conceptualizados en la planificación estratégica (De igual manera los valores se expusieron en el Capítulo I).

La cultura organizacional en WORLDWIDE CARGO debe contar con normas éticas las cuales serán pauta básica de actuación. Se aceptará y se comprenderá el error, pero se será intransigente con los comportamientos anormales.

Se debe promover la honestidad y el respeto a las personas, con independencia del cargo que ocupen

3.2.1.3.3 Hábitos de Trabajo

WORLDWIDE CARGO proyectará la atención al cliente interno y externo, la estimulación a la innovación, la creatividad y el conocimiento.

El personal de WORLDWIDE CARGO es disciplinado y discreto. Se utiliza la crítica como elemento educativo.

Se tolera el conflicto como elemento de desarrollo organizacional.

En WORLDWIDE CARGO se evaluará por resultados y se enfatizará en éste más que en el proceso para el cumplimiento de las tareas.

Se trabajará en equipo, en la solución de problemas y existirá reconocimiento individual y colectivo por parte de los jefes a los trabajadores que se destaquen.

La cultura organizacional debe estar enfocada a la innovación, donde se favorezca la creatividad del empleado y se premie sus logros.

El ambiente de trabajo será serio, riguroso, exigente, pero humano y cálido. El personal debe sentirse parte integrante de la organización, que se le valore y no sea un simple instrumento de la cadena de producción.

3.2.1.3.4 Los Ritos y Ceremonias

Se realizarán reuniones semanales en las cuales se tratarán novedades presentadas al interior de las actividades que cada persona realiza, seguimientos, formulación de objetivos y metas a alcanzarse. En estas reuniones también se tratarán temas que permitan mejorar el trabajo en equipo.

Existirá un programa integral para los incentivos morales y materiales, en correspondencia con los resultados del trabajo, donde se premia la innovación y la creatividad.

Los directivos promoverán la búsqueda de soluciones a problemas con la participación de los trabajadores.

Se elegirá mensualmente al trabajador destacado.

Existirá recompensa sin favoritismo.

Se favorecerá la unión ente los empleados.

Se iniciarán actividades sociales tales como fiesta de navidad, comidas trimestrales, excursión organizada para las familias de los empleados.

Impulsarán actividades deportivas: formar equipos dentro de la empresa que participen en las competiciones locales.

Se establecerá pequeñas tradiciones: por ejemplo, los viernes al mediodía compartir con el equipo un aperitivo; concursos de dibujo, literario, etc. para los hijos de los

empleados; felicitar personalmente a los empleados en momentos especiales (cumpleaños, nacimiento de un hijo, boda, etc.); preocuparse ante situaciones difíciles (accidente, enfermedad, pérdida de algún familiar).

WORLDWIDE CARGO contará con una adecuada política de superación y atención a los trabajadores.

WORLDWIDE CARGO potenciará el programa de capacitación, donde se aprendan las disposiciones, las normas y el sistema de valores.

3.2.1.3.5 Organización, comunicación e información interna

Las unidades estructurales de la organización funcionarán de una forma coordinada, siendo beneficioso para el desarrollo de las actividades.

La comunicación formal vertical y horizontal, asumirá los riesgos y permitirá el desarrollo de la creatividad, así como velará por que la estructura organizativa sostenga la estrategia diseñada.

Se sistematizarán los procedimientos, funciones, reglamentos, vías de información y diseño de informes, entre otros.

Mediante diferentes medios informativos se dará a conocer aspectos relacionados con la historia de la organización y sus logros.

3.2.1.3.6 Características de los Directivos

Los Directivos velarán equilibradamente por las personas en la toma de decisiones y el estado de motivación de los trabajadores.

Atenderán el clima de trabajo y utilizarán adecuadamente el tiempo; procurará la delegación de autoridad y vigilará el uso de su tiempo.

Los directivos se encargarán de fortalecer los conocimientos para cada cargo y tomarán en cuenta un plan de necesidades de aprendizaje. Buscarán soluciones grupales con la participación de los trabajadores, hacia un estilo más participativo.

En WORLDWIDE CARGO se busca una cultura en la que impere el sentido de la responsabilidad, en la que se premie la toma de decisiones, una cultura en la que se reconozcan los resultados, en la que la dedicación y el buen hacer sea la base de la carrera profesional, donde no se admitan favoritismos.

La dirección de WORLDWIDE CARGO debe ser implacable ante los comportamientos inadmisibles (humillaciones, marginaciones, abusos de poder y, por supuesto, acoso moral o sexual), por muy alta que sea la posición de quien los cometa.

El líder en WORLDWIDE CARGO se debe preocupar por conseguir un ambiente de trabajo agradable en el que los empleados se sientan a gusto.

Con la declaración formal de la Cultura Organizacional se espera lograr el mejoramiento de la actividad empresarial, crear en la Empresa la capacidad para el autodiagnóstico, facilitar la implantación de acciones futuras. Los Directivos deben ser agentes de cambio.

3.3 Gestión del recurso humano:

El proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes se facilita si, en las nuevas contrataciones, se logra incorporar a personas que muestren aptitudes y actitudes compatibles con el cambio que se propugna.

En WORLDWIDE CARGO el proceso de selección además de las habilidades, experiencia y conocimientos, debe tener:

- a. Capacidad creativa y de liderazgo
- b. Polivalencia para desempeñar más de una función
- c. Habilidad para trabajar en equipo
- d. Habilidad para comunicarse e interrelacionarse
- e. Capacidad para mejorar y reconocer errores entre otros.

3.3.1 Selección de personal.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, cuyo propósito es la consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es por tanto, una actividad positiva y de invitación. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige.

La selección, por su parte, es una actividad de impedimentos, de escogencia de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. En la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

3.3.1.1 Pasos a seguir en el proceso de selección de recursos humanos en WORLDWIDE CARGO

3.3.1.1.1 PASO 1: Recepción de currículum

Se recomienda que la selección de personal nuevo se efectúe, preferentemente, para los cargos de nivel operativo, y que los de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa.

La recepción de los antecedentes de los postulantes lo hará el área de Recursos Humanos o la dependencia que presenta la vacante, quienes serán los encargados de evaluar los antecedentes recopilados, de acuerdo a los requisitos que el cargo exige a su ocupante y, hacer una preselección. (Ver Anexo N5)

3.3.1.1.2 PASO 2: Evaluación de Antecedentes recopilados

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación. La finalidad de esta etapa es realizar una preselección de candidatos, estableciendo una comparación entre:

- a. Los antecedentes individuales recopilados.
- b. La información suministrada para el análisis y descripción del cargo a seleccionar (diseño del cargo).

De esta forma, al establecer esta comparación se obtendrán a aquellos candidatos que cumplen con los requisitos mínimos o básicos para ocupar determinado puesto, como lo son: estudios, profesión, experiencia, edad y aspiraciones económicas, entre otros.

3.3.1.1.3 PASO 3: Entrevista de Selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Sirve para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador debe fijar como objetivo responder a dos preguntas generales:

- a. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- b. ¿Cómo se lo evaluará con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Previo a la entrevista, el entrevistador debe conocer sobre el puesto a cubrir y sobre el candidato. Además, debe planificar la entrevista, prefijando líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible. Al fin de la entrevista, debe informar al postulante de los pasos del proceso selectivo.

Antes de abordar el tema a tratarse se sugiere una charla intrascendente la cual servirá para relajar y crear una atmósfera que permite que la comunicación se desarrolle con mayor libertad y fluidez.

La entrevista puede abrirse con una pregunta sobre de las expectativas en relación al puesto o las motivaciones de postulación. Los puntos básicos o temas principales de indagación se señalan a continuación.

- a. Saludo: Forma de recepción
- b. Charla introductoria
- c. Antecedentes generales: Nombre completo, edad, profesión, estado civil (chequear datos del currículum).
- d. Pregunta inicial: Apertura del tema.
- e. Se pueden hacer preguntas como ¿Qué le motiva a aplicar a este cargo? ¿Cómo llegó usted a interesarse por la empresa?.
- f. Estudios

- g. Experiencia profesional: Funciones y responsabilidades actuales y anteriores, trayectoria laboral, proyecciones, aspectos agradables y desagradables, nivel de ingresos, éxitos, dificultades, etc.
- h. Área Familiar: Familia actual y/o de origen, relaciones, influencias, educación, métodos disciplinarios, etc.
- i. Actividades e intereses actuales.
- j. Puntos fuertes y débiles del entrevistado: Pensando en lo que se conversó, ¿Podría decirme algunos de sus puntos fuertes y, también algunos aspectos que usted quisiera mejorar? Aspectos que a su juicio, podrían jugar en contra frente a la postulación. Si no es seleccionado. ¿Qué planes tiene?
- k. Comentarios Finales: Sobre la entrevista y el entrevistado, contactos posteriores, acción a seguir.
- l. Despedida cordial.

Al finalizar la entrevista el entrevistador debe ser también cuidadoso, se sugiere incluir comentarios finales y entrega de información pertinente al candidato.

3.3.1.1.4 PASO 4: Verificación de datos y referencias

Se sugiere que los candidatos preseleccionados sean sometidos a una verificación de datos de modo que se pueda responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? Para responder a estas preguntas, el encargado en WORLDWIDE CARGO deberá recurrir a la verificación de datos y a las referencias. Las referencias laborales proporcionan información importante sobre el candidato.

3.3.1.1.5 PASO 5: Pruebas de idoneidad

Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Este no es un requisito indispensable pero se

sugiere hacerlo. Muchas empresas no realizan pruebas de idoneidad para la contratación de personal.

3.3.1.1.6 PASO 6: Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y, de éste puede surgir un candidato idóneo para otro puesto; se recomienda, por tanto, conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

3.3.2 Capacitación y desarrollo

El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba:

"El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación".

Es necesario que WORLDWIDE CARGO estructure adecuadamente su Plan de Capacitación destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

La capacitación debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo.

WORLDWIDE CARGO debe incluir en su presupuesto el desarrollo de programas de capacitación. La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se pueden mencionar:

- a. Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- b. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Elevar la moral de la fuerza laboral
- d. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- e. Obtener una mejor imagen.
- f. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- g. Mejorar la relación jefe-subalterno.
- h. Preparar guías para el trabajo.
- i. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- j. Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- k. Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- l. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- m. Promover la comunicación en toda la organización.
- n. Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser permanente y continua, para que se puedan alcanzar las metas trazadas.

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la WORLDWIDE CARGO ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios de contar con un plan de capacitación se encuentran:

- a. Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- b. Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.

- c. Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- d. Logra metas individuales.
- e. Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- f. Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- g. Ayuda a la integración de grupos.
- h. Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en cuatro partes:

3.3.2.1 Detectar las necesidades de capacitación

Contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación se aplicarán las siguientes técnicas: observación directa, análisis de problemas, evaluación de desempeño.

En el marco de la detección de necesidades de capacitación, la evaluación del Proceso de Necesidades de Capacitación se hace imperiosa, la cual se la elaborará siguiendo el siguiente modelo:

CUADRO N° 15
EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES

Razones o “presiones”	¿Cuál es el contexto?	Resultados
<i>Legislación</i>		<i>Cuánto necesitan aprender</i>
Falta de destrezas básicas		Cuántos reciben capacitación
Ejecución pobre		Tipo de capacitación
Tecnología nueva		Frecuencia de capacitación
Solicitud de clientes		Capacitación local o externa
Productos nuevos		Capacitación u otras alternativas
Estándares más altos		Redefinir tarea; cambio de empleo
Tareas nuevas		
¿Quién necesita capacitación?		

Elaborado por: Mónica López Fierro.

3.3.2.2 Identificación de recursos

Los recursos que requiere la capacitación es un tema de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas acorde a las necesidades detectadas. Los recursos pueden ser de diferentes tipos:

1. Financieros: Mediante la asignación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento.
2. Humanos: La función de capacitación es una función de línea y de staff.
3. Institucionales: Todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
4. Materiales: Infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

3.3.2.3 Integración de un plan de capacitación

La planeación formal asegura o permite WORLDWIDE CARGO cuente con el número correcto de empleados y con el tipo apropiado de funcionarios, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles.

Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

1. Establecer y reconocer requerimientos futuros.
2. Asegurar el suministro de participantes calificados.
3. El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
4. La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

WORLDWIDE CARGO debe trabajar en la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización.

El plan de capacitación en WORLDWIDE CARGO debe contemplar entre otras cosas:

3.3.2.3.1 Plan de Reemplazos

Esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir.

Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

3.3.2.3.2 Plan de Sucesión

Se debe implementar un plan de sucesión al sistema con el objeto de tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.

Para efectos del plan de capacitación se utilizará una Hoja de Trabajo para Diseño de la Capacitación, la cual se muestra en el Anexo N° 6.

3.3.2.4 Ejecución de programas de capacitación

Cuando se finaliza la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

3.3.2.4.1 Técnicas de Capacitación

Dependiendo del tipo de capacitación que se requiera WORLDWIDE CARGO seleccionará la técnica en función de las necesidades y de la programación al momento de la capacitación:

3.3.2.4.1.1 Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo

1. Instrucción directa sobre el puesto: La cual se dicta en horas laborables. Se emplea para capacitar a obreros y empleados a desempeñar de mejor manera su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.
2. Rotación de Puesto: Se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en período de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
3. Relación Experto-Aprendiz: Se propicia una relación “Maestro” y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

3.3.2.4.1.2 Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo

1. Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: Estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.
2. Estudio de casos: Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se promueve la participación, no así la retroalimentación y la repetición.
3. Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación; la transferencia tiende a ser baja.

3.3.3 Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejorar el desempeño del personal con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa. El objetivo es que los empleados respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa

La evaluación del desempeño implica un ciclo que abarca las siguientes etapas en el desarrollo de las labores:

1. En la primera etapa: Acordar (no imponer) con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente período de trabajo (puede ser un semestre o

año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.

2. En una segunda etapa: Darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.
3. En una tercera etapa: Asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.
4. En una cuarta etapa: Realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.

Al realizar la labor de evaluación puede incurrirse en varios errores, tales como:

1. No realizar evaluación del desempeño.
2. Evaluar sin haber trazado objetivos al inicio de un período. Esto hace más subjetiva la evaluación y causa molestias y resentimientos.
3. Acordar objetivos y no observar, dirigir, asesorar.

3.3.3.1 Métodos de evaluación de desempeño a aplicarse en WORLDWIDE CARGO

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que varían notablemente, no sólo de una empresa a otras, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a características particularizadas de las diversas categorías de personal. Existen varios métodos de evaluación del desempeño que se sugieren se utilicen en WORLDWIDE CARGO; cada una de estas técnicas presenta ventajas y desventajas, relativa adecuación a ciertos tipos de cargos y situaciones. La técnica se seleccionará sobre la base de lo que se requiera medir.

CUADRO N° 16
METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Técnicas y ejemplos	Ventajas	Limitaciones
Medidas objetivas		
1. Ausentismo	1. Simple, precisa y objetiva	1. No deja diferentes tipos de ausencias (médicas, justificadas)
2. Productividad	2. Simple, precisa y objetiva	2. No considera diferencias individuales 3. Es difícil medir los niveles gerenciales
Medidas subjetivas		
1. Escalas gráficas	1. Clara fácil de discutir	1. Sujeta a distorsiones como efecto de halo
2. Listas de verificación	2. Puede cubrir mucha amplitud igual que las escalas gráficas	2. Consume mucho tiempo
3. Escalas de incidentes críticos	3. Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza las diferencias	3. Tiene dificultad para el registro y tarda tiempo construir las escalas
4. Método de clasificación	4. Conceptualmente simple	4. Fuerza las diferencias, pero, no las indica y alguien debe recibir la última clasificación
5. Método distribución obligada	5. Ayuda a eliminar enfrentamiento y el evaluador está atento a influencias	5. Cuando se aplica a un grupo grande puede no representar la situación real al forzar las diferencias
Simulaciones		
Ejercicios situacionales	1. Considera el control durante períodos de evaluación	1. La situación es limitada y rara vez corresponde a la realidad, puede obtener mejor desempeño que el normal

Elaborado por: Mónica López Fierro.

Se diseñó un formato para realizar la evaluación del desempeño del personal de WORLDWIDE CARGO que se aplicará cuando el caso lo requiera. Esta forma se muestra en el Anexo N° 7.

3.3.4 Descripción y especificación de cargos en WORLDWIDE CARGO

Para efectos de definir los cargos en lo que a descripción y especificaciones respecta, se lo realizará siguiendo el siguiente esquema:

3.3.4.1 Descripción del cargo

3.3.4.1.1 Identificación

Nombre del cargo: Asistente de Operaciones

Área a la que pertenece: Operaciones

Cargo del jefe directo : Gerente de Operaciones

3.3.4.1.2 Función Principal

Coordinar y controlar el proceso operacional cumpliendo con los requerimientos del cliente, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de los procesos.

3.3.4.1.3 Funciones Específicas

Actividades / Tareas

1. Coordinación de embarques con las fincas y transportistas
2. Envío de comunicaciones a los clientes así como las confirmaciones y prealerts.
3. Comunicaciones con las aerolíneas para coordinar los espacios a utilizarse.
4. Atención a fincas y entrega de guías certificadas.

5. Presentar un informe mensual de actividades.
6. Mantener actualizada la base de datos del sistema de inteligencia de clientes.
7. Organizar y mantener los buzones de sugerencias y quejas.
8. Receptar las llamadas telefónicas y correos electrónicos así como realizar las llamadas institucionales que tengan relación con el departamento de operaciones.
9. Archivar la documentación de cada embarque.
10. Receptar y enviar Fax de las áreas que así lo soliciten.
11. Realizar los pedidos de útiles de oficina y el material de uso necesario.
12. Registrar la información diaria en los informes de producción.

3.3.4.1.4 Coordinación

Ventas: para recoger datos referentes a clientes, días y detalle de embarques.

Sistemas: para la optimización de los sistemas operacionales, soporte en caso de fallas.

Financiero: para entregar información correspondiente a guías generadas.

3.3.4.1.5 Supervisión

Supervisa a: Operarios.

Supervisado por: Gerente de operaciones

3.3.4.1.6 En caso de ausencia

Reemplaza a: Gerente de operaciones

Es reemplazado por: Asistente de operaciones, gerente de operaciones

3.3.4.1.7 Relaciones con otros puestos

Ascendido de:

Puede ascender a: Gerente de operaciones

3.3.4.1.8 Condiciones de trabajo

Lugar físico: El cargo se desarrolla principalmente dentro de las oficinas de Worldwide Cargo ubicada en las dependencias de Panatlantic, ejerciendo su labor principalmente en el área de operaciones lo que se complementa ocasionalmente con trabajo en cuartos fríos.

Horario de Trabajo: El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en cinco días, de lunes a viernes. Para el trabajo de sábado por la mañana se alterna entre los dos asistentes.

3.3.4.2 Especificación del cargo

3.3.4.2.1 Requisitos generales

1. Estudios: Superior
2. Especialidad:
3. Experiencia: Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
4. Edad: Mínimo 23 años.
5. Sexo: Indiferente.

3.3.4.2.2 Requisitos personales

PERFIL ASISTENTE DE OPERACIONES

1. Orientación al logro
2. Preocupación por orden, calidad y seguridad
3. Liderazgo
4. Autocontrol
5. Trabajo en equipo y cooperación
6. Compromiso organizacional
7. Iniciativa

3.4 El trabajo en equipo

Un Equipo es un grupo de personas con una misión u objetivo común que trabaja coordinadamente con la participación de todos los miembros bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos.

El trabajo en equipo en todos los niveles de la organización implica que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización. El trabajo en equipo requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

3.4.1 El líder y el trabajo en equipo

1. El éxito del líder depende en gran medida de rodearse de un buen equipo, de gente especialmente competente.
2. Ningún líder puede tener éxito solo. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores.

3. El futuro de WORLDWIDE CARGO exige que el líder forme un excelente equipo que sea capaz de funcionar cuando él no esté.
4. El líder debe tener suficiente seguridad en si mismo, no debe temer rodearse de gente muy brillante, o de alguien que le pueda hacer sombra.
5. Para elegir los colaboradores del equipo, el criterio de selección que se aplicará es preferir a los más capacitados. Buscar personal muy competente, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos.
6. El trabajo en equipo conlleva a compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros.
7. Se debe crear un ambiente participativo, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.
8. En WORLDWIDE CARGO se admitirá y fomentará la discusión mientras se abordan los problemas; se permitirá que el personal exponga sus puntos de vista; pero una vez tomada una decisión exigirá que el equipo actúe sin fisura.
9. Para que un equipo funcione es esencial que busca armonía entre sus miembros, por lo que el líder se preocupará por conseguir un ambiente de entendimiento entre sus colaboradores.
10. Es fundamental que exista mucha comunicación dentro del equipo y que sus miembros compartan la misma visión de empresa.
11. Es importante el mantener reuniones frecuentes que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permitirán realizar un seguimiento muy cercano de temas importantes.

12. En WORLDWIDE CARGO se fomentará dentro del equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados, es fundamental que el líder sepa delegar.
13. La dirección de WORLDWIDE CARGO se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro.
14. Lo que no debe permitir es que las tensiones sean la tónica general de estas reuniones, ya que terminaría generando una crispación que afectaría a la unidad del equipo.

3.4.2 Equipos de trabajo de alto desempeño

Actualmente en WORLDWIDE CARGO, se puede advertir que el trabajo se lo realiza individualmente y no se fomenta el trabajo en equipo como tal.

Con el trabajo en equipo se buscan resultados colectivos en base a esfuerzos y cooperación de las personas de WORLDWIDE CARGO, para la ejecución de un trabajo con responsabilidad mutua con el fin de obtener resultados sinérgicos

Para el trabajo en equipo en WORLDWIDE CARGO se proponen utilizar el modelo de “equipos de trabajo de alto desempeño”, en el cual existirá cooperación, un alto nivel de compromiso que dará como efecto resultados excepcionales, que son regulares y constantes en el tiempo.

WORLDWIDE CARGO debe pasar del trabajo en grupo al trabajo en equipo; es todo un proceso el pasar de un grupo a un equipo de trabajo que realmente lograr los resultados esperados. Durante este proceso los miembros aprenden a trabajar en conjunto mirando todos hacia un mismo horizonte. Hay fases del desarrollo de los equipos, el líder debe definir que acciones tomar en cada una de estas fases para llegar alcanzar el objetivo de ser un equipo de trabajo de alto desempeño. El cómo lo

hagan y en cuánto tiempo, depende de la habilidad para cooperar de los miembros del equipo.

El desarrollo del trabajo en equipo para llegar al alto desempeño se resume en:

CUADRO N° 17
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

	GRUPO BASICO	EQUIPO ADOLESCENTE
Enfoque de los miembros del equipo.	En sí mismos	En los otros miembros del equipo
Nivel de compromiso	Marginal	Medio
Nivel de competencia para obtener resultados como equipo.	Bajo	Medio
Características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene alta dependencia del líder. 2. Altas expectativas por los resultados. 3. Se desconoce el objetivo común. 4. La colaboración entre los miembros es básica. 5. No se evidencia claridad de las pérdidas y ganancias que implican el cumplimiento de un objetivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros empiezan a alinearse al objetivo común. 2. Puede haber insatisfacción por los resultados obtenidos. 3. Se evidencia dificultad para trabajar juntos. 4. No se desarrollan habilidades para trabajar juntos. 5. No se sigue un proceso de toma de decisiones. 6. Las reuniones parecen no tener un propósito claro. 7. Se dan acuerdos en el grupo sin un compromiso grupal.
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer de forma clara el objetivo común. 2. Acordar resultados esperados, valores y normas para trabajar juntos. 3. Acordar niveles de autoridad para la toma de decisiones, estructura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinir el objetivo común. 2. Garantizar el compromiso de los miembros del equipo frente a las metas y objetivos planteados. 3. Revisar y aceptar positivamente los

	<p>del trabajo en equipo y definir límites.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Proporcionar información sobre objetivos a alcanzar, etapas, y los recursos con los que se contará. 5. Conocer a cada individuo para reconocer y utilizar sus talentos de la mejor forma. 	<p>valores y normas de operación del equipo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Fortalecer el proceso de comunicación y retroalimentación. 5. Utilizar herramientas de manejo de conflictos. 6. Lograr que las reuniones tengan un manejo más efectivo y concluyente.
--	---	---

	EQUIPO EN APRENDIZAJE	EQUIPO MADURO
Enfoque de los miembros del equipo.	La tarea	La estrategia
Nivel de compromiso	Medio a alto	Alto
Nivel de competencia para obtener resultados como equipo.	Medio a alto.	Alto
Características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros se alinean a un objetivo común. Su atención se enfoca al resultado esperado. 2. Se logra solucionar problemas derivados de una mejor definición de procesos. 3. Las metas se ven como retadoras mas no como imposibles de lograr. 4. Se comprende la importancia del enfoque de clientes. 5. Las tareas y roles están mejor definidas. 6. Se trabaja con metodologías para solución de problemas. 7. Se empiezan a aceptar las diferencias entre las personas. 8. Desarrollo de habilidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque hacia resultados como un verdadero equipo de trabajo. 2. Los miembros del equipo trabajan individualmente o en lugares distantes comprometidos en un objetivo común. 3. El equipo se anticipa y adapta al cambio. 4. Existe tratamiento integral del conflicto. 5. Los miembros del equipo tiene confianza en sus habilidades para desempeñarse y en la de los otros miembros. 6. Las relaciones se caracterizan por el respeto, confianza y aceptación. 7. La comunicación es

	9. Existe un espacio para la discusión de alternativas.	<p>clara, oportuna y adecuada.</p> <p>8. Se trabaja mucho en el mejoramiento de desempeño y desarrollo de estrategias.</p>
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar multifuncionalidad entre los miembros del equipo. 2. Reducir la dependencia hacia el líder. 3. Reforzar la integración entre los miembros del equipo. 4. Asegurar que todos los miembros del equipo estén comprometidos y motivados por las metas. 5. Tener una metodología para trabajar con sus clientes. 6. Utilizar estrategias para fomentar la innovación y desarrollar habilidades para solucionar problemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos retos. 2. Identificar los altos estándares de desempeño y mejorar aquellos que requieren reforzarse. 3. Reconocimiento de los resultados obtenidos. 4. Libertad de decisiones. 5. Identificar las áreas interdependientes.

En resumen el equipo de alto desempeño debe tener un propósito común, roles claros, liderazgo aceptado, planes y métodos efectivos, relaciones sólidas y excelentes comunicaciones. Si tres de estas características no operan adecuadamente no será un equipo.

INDICE

	No. Pág.
CAPITULO IV	116
AUDITORIA DE LOS PUNTOS CRITICOS DE ÉXITO	116
4.1 Análisis de la auditoria de los puntos críticos de éxito PCE en WORLDWIDE CARGO	117
4.1.1 Instrucciones para el llenado de la ficha de evaluación de la auditoria PCE.....	117
4.1.1.1 Aspectos previos.....	117
4.1.1.2 Visitas a la empresa	117
4.1.1.3 Documentación.....	118
4.1.1.4 Calificación	118
4.1.1.5 Priorización	118
4.1.2 Ficha de evaluación auditoria de los puntos críticos del éxito... 118	118
4.1.3 Resultados obtenidos de la ficha de evaluación de la auditoria PCE 121	121
4.1.3.1 Excelencia gerencial y de la organización.....	122
4.1.3.1.1 Visión y Misión establecidas	122
4.1.3.1.2 Políticas, estrategias y tácticas establecidas	122
4.1.3.1.3 Planes de trabajo formulados.....	122
4.1.3.1.4 Deseos y expectativas del consumidor conocidos	123
4.1.3.1.5 Deseos y expectativas del consumidor satisfechos.....	123
4.1.3.1.6 Ambiente de confianza	123
4.1.3.1.7 Justicia y honestidad manifiestas	123
4.1.3.1.8 Organización funcional.....	124
4.1.3.1.9 Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante 124	124
4.1.3.1.10 Ambiente de comunicación	124
4.1.3.1.11 Ambiente ameno y de colaboración.....	124
4.1.3.1.12 Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva	125
4.1.3.1.13 Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos 125	125
4.1.3.1.14 Involucramiento total de la gerencia.....	125
4.1.3.1.15 Mejoramiento continuo en todos los procesos.....	125
4.1.3.2 La cultura de la calidad.....	125
4.1.3.2.1 Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor	125
4.1.3.2.2 Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos	126
4.1.3.2.3 Ambiente de auto evaluación y camaradería	126
4.1.3.2.4 Ambiente de superación profesional y personal	126
4.1.3.2.5 Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo126	126
4.1.3.2.6 Utilización de benchmarking	126
4.1.3.2.7 Protección al medio ambiente.....	127
4.1.3.2.8 Proyección a la comunidad	127
4.1.3.3 La innovación	127
4.1.3.3.1 La innovación en los procesos productivos	127
4.1.3.3.2 La innovación en el producto.....	127

4.1.3.3.3	La innovación en publicidad y propaganda	127
4.1.3.3.4	La innovación en el trato e involucramiento de los trabajadores 128	
4.1.3.3.5	La innovación en los procesos administrativos	128
4.1.3.3.6	La innovación en los servicios.....	128
4.1.3.3.7	La innovación en la relación con los socios estratégicos.....	128
4.1.3.3.8	Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización	129
4.1.3.4	El desarrollo de productos y servicios.....	129
4.1.3.4.1	Ventas provenientes de productos o servicios nuevos.....	129
4.1.3.4.2	Utilización del benchmarking y otras fuentes de información 129	
4.1.3.4.3	Utilización de investigaciones de mercado.....	129
4.1.3.4.4	Procedimientos de desarrollo de nuevos productos y servicios 129	
4.1.3.4.5	Grado de ajuste a los retos de la empresa	130
4.1.3.4.6	Introducción de productos por iniciativa propia de la organización.....	130
4.1.3.5	El manejo de la información	130
4.1.3.5.1	Existencia de un sistema ordenado, adecuado de manejo y de utilización de la información	130
4.1.3.5.2	Fluye rápidamente.....	130
4.1.3.5.3	Información esencial y confiable	131
4.1.3.5.4	Información computarizada	131
4.1.3.5.5	Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados	131
4.1.3.5.6	Existencia de manuales	131
4.1.3.6	El manejo y trato del recurso humano.....	131
4.1.3.6.1	Conocen y comparten la Visión y Misión de la organización	131
4.1.3.6.2	Personal convencido y motivado	132
4.1.3.6.3	Trabajo en equipo	132
4.1.3.6.4	Personal colaborador y cooperador.....	132
4.1.3.6.5	Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa	132
4.1.3.6.6	Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento	132
4.1.3.6.7	Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento	133
4.1.3.6.8	Evaluación del desempeño del trabajador	133
4.1.3.6.9	Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos	133
4.1.3.6.10	Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores	133
4.1.3.6.11	Seguridad laboral	133
4.1.3.6.12	Seguridad industrial	134
4.1.3.6.13	Manejo de culpas y errores	134
4.1.3.7	El manejo del factor competencia.	134
4.1.3.7.1	Conocimiento de la situación actual y los planes de la competencia	134

4.1.3.7.2	Análisis de las fortalezas de la competencia.....	134
4.1.3.7.3	Análisis de las debilidades de la competencia.....	134
4.1.3.7.4	Análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia	135
4.1.3.7.5	Grado de respuesta a los retos que presenta la competencia .	135
4.1.3.8	El manejo del factor tiempo.	135
4.1.3.8.1	Conocimiento actualizado de la situación de la organización	135
4.1.3.8.2	Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas.....	135
4.1.3.8.3	Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto a la competencia	135
4.1.3.8.4	Velocidad de respuesta al mercado respecto a la competencia 136	
4.1.3.8.5	Situación tecnológica respecto a la competencia.....	136
4.1.3.8.6	Existencia de innovaciones respecto a la competencia.....	136
4.1.3.8.7	Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes	136
4.1.3.8.8	Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos.....	136
4.1.3.8.9	Relación de la organización con los socios estratégicos.....	137
4.1.3.8.10	El manejo del factor capital.	138
4.1.3.8.11	Orden, disciplina y limpieza.	139
4.1.4	Conclusiones	139

CAPITULO IV

AUDITORIA DE LOS PUNTOS CRITICOS DE ÉXITO

El éxito de una organización depende del cumplimiento de las tareas gerenciales esenciales dentro de la filosofía de la Gestión de la Calidad Total. Sin la ejecución eficiente de cualquiera de ellas, la empresa mostrará una debilidad estructural que pone en peligro su existencia en el mundo empresarial sin fronteras.

Mediante la Auditoría de los Puntos Críticos del Éxito (Auditoría PCE), se pretende evaluar el grado y calidad del cumplimiento de las tareas gerenciales esenciales.

La Auditoría de los Puntos Críticos del Éxito (Auditoría PCE), proviene de una metodología adaptada a la pequeña y mediana industria de América Latina diseñada por la Organización de Estados Americanos.

Se aplicó la ficha de evaluación en las que se calificaron las distintas categorías según:

- a. El grado de severidad de la falla o
- b. El cumplimiento de ellas.

La terminología que se utiliza para evaluar el grado de severidad de las fallas y el cumplimiento o no de los requisitos es:

- a. **Cumplimiento Satisfactorio (CS):** Quiere decir que las tareas gerenciales esenciales se encuentran dentro de la filosofía de la Gestión de la Calidad Total
- b. **Falla Estructural (FE):** La empresa tiene tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que ponen en peligro la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.

- c. **Falla Circunstancial (FC):** Tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que no ponen en peligro inmediato la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.

Las empresas que no tengan alguna falla estructural pueden utilizar auditorías puntuales para evaluar específicamente un determinado campo de gestión empresarial como por ejemplo una auditoría tecnológica.

4.1 Análisis de la auditoría de los puntos críticos de éxito PCE en WORLDWIDE CARGO

La ficha de evaluación se constituyó en el instrumento utilizado para la ejecución de la auditoría de los puntos críticos de éxito en WORLDWIDE CARGO.

4.1.1 Instrucciones para el llenado de la ficha de evaluación de la auditoría PCE

Las instrucciones seguidas por la Autora, para el llenado de la Ficha de Evaluación de la Auditoría PCE se describen a continuación:

4.1.1.1 Aspectos previos

La Autora se adentró en la Filosofía de la Calidad Total, en la ficha de evaluación de la auditoría PCE, el significado de cada una de las categorías y los términos utilizados para evaluarlas.

4.1.1.2 Visitas a la empresa

Se trabajó en la empresa para completar la ficha de evaluación. Se efectuó recorridos por todas las áreas de trabajo, realizando entrevistas, observando procesos, buscando evidencias y se aplicó otras técnicas válidas para obtener la información adecuada y veraz.

4.1.1.3 Documentación

Se requirió la documentación que facilitó obtener las evidencias para la calificación de las diferentes categorías de la auditoría PCE.

4.1.1.4 Calificación

En el lado de las columnas de la Ficha de la Auditoría PCE se encuentran los grados de calificación: Falla Estructural (FE), Falla Circunstancial (FC), Cumple Satisfactoriamente (CS).

Para la evaluación se procedió de la siguiente manera:

1. En cada categoría a evaluar se determinó si la falta de políticas, su mal desarrollo o ejecución ponen en peligro la supervivencia de la organización ante la competencia regional e internacional,
2. En caso afirmativo se colocó una marca en FE,
3. En caso que la falla no arriesga la supervivencia inmediata de la organización, se puso una marca en FC,
4. En caso de ausencia de fallas, se ubicó una marca en CS.

4.1.1.5 Priorización

Una vez concluida la calificación, se describieron los resultados los cuales permitirán a WORLDWIDE CARGO empezar con el proceso de mejoras continuas en las áreas sensibles.

4.1.2 Ficha de evaluación auditoria de los puntos críticos del éxito

NOMBRE DE LA EMPRESA: Worldwide Cargo Logistics Cia. Ltda.

NOMBRE DEL VALUADOR: Mónica López Fierro

FECHA DE EJECUCIÓN: Febrero 2006

CATEGORIA	FE	FC	CS
1. EXCELENCIA GERENCIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN			
1.1 Visión y misión establecidas	X		
1.2 Políticas, estrategias y tácticas establecidas	X		
1.3 Planes de trabajo formulados		X	
1.4 Deseos y expectativas del consumidor conocidos			X
1.5 Deseos y expectativas del consumidor satisfechos		X	
1.6 Ambiente de confianza			X
1.7 Justicia y honestidad manifiestas			X
1.8 Organización funcional		X	
1.9 Ambiente de enseñanza capacitación y superación constante	X		
1.10 Ambiente de comunicación		X	
1.11 Ambiente ameno y de colaboración			X
1.12 Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva	X		
1.13 Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos			X
1.14 Involucramiento total de la gerencia			X
1.15 Mejoramiento continuo en todos los procesos	X		
2. LA CULTURA DE LA CALIDAD			
2.1 Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor	X		
2.2 Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos	X		
2.3 Ambiente de auto evaluación y camaradería	X		
2.4 Ambiente de superación profesional y personal		X	
2.5 Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo		X	
2.6 Utilización de benchmarking	X		
2.7 Protección al medio ambiente			
2.8 Proyección a la comunidad			
3. LA INNOVACION			
3.1 En los procesos productivos	X		
3.2 En el producto	X		
3.3 En publicidad y propaganda			X
3.4 En el trato e involucramiento de los trabajadores	X		
3.5 En los procesos administrativos	X		
3.6 En los servicios	X		
3.7 En la relación con los socios estratégicos	X		

3.8	Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización	X		
4. EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS				
4.1	Ventas provenientes de productos o servicios nuevos	X		
4.2	Utilización de benchmarking y otras fuentes de información		X	
4.3	Utilización de investigaciones de mercado	X		
4.4	Procedimientos y ciclo de desarrollo de nuevos productos y servicios	X		
4.5	Grado de ajuste a los retos de la empresa	X		
4.6	Introducción de productos por iniciativa propia de la organización		X	
5. EL MANEJO DE LA INFORMACION				
5.1	Existencia de un sistema ordenado, adecuado de recolección, análisis presentación y utilización de la información			X
5.2	Fluye rápidamente			X
5.3	Información esencial y confiable			X
5.4	Información computarizada			X
5.5	Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuado		X	
5.6	Existencia de manuales	X		
6. EL MANEJO Y TRATO DEL RECURSO HUMANO				
6.1	Conocen y comparten la misión y visión de la organización	X		
6.2	Personal convencido y motivado		X	
6.3	Trabajo en equipo			X
6.4	Personal colaborador y cooperador			X
6.5	Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa			X
6.6	Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento	X		
6.7	Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento	X		
6.8	Evaluación del desempeño del trabajador	X		
6.9	Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos			X
6.10	Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores			X
6.11	Seguridad laboral			X
6.12	Seguridad Industrial	X		
6.13	Manejo de culpas y errores			X
7. MANEJO DEL FACTOR COMPETENCIA				
7.1	Conocimiento de la situación actual y los planes de la competencia			X
7.2	Análisis de las fortalezas de la competencia			X
7.3	Análisis de las debilidades de la competencia			X

7.4	Análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia, incluyendo los márgenes de ganancia			X
7.5	Grado de respuesta de los retos que presenta la competencia			X
8. EL MANEJO DEL FACTOR TIEMPO				
8.1	Conocimiento actualizado de la situación de la organización		X	
8.2	Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas	X		
8.3	Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto a la competencia	X		
8.4	Velocidad de respuesta al mercado respecto a la competencia			X
8.5	Situación tecnológica respecto a la competencia	X		
8.6	Existencia de innovaciones respecto a la competencia	X		
8.7	Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes	X		
8.8	Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos	X		
9. RELACION DE LA ORGANIZACIÓN CON SOCIOS ESTRATEGICOS				
9.1	Existencia de alianzas estratégicas con consumidores			X
9.2	Existencia de alianzas estratégicas con proveedores			X
9.3	Calidad de las alianzas estratégicas con consumidores			X
9.4	Calidad de las alianzas estratégicas con proveedores		X	
9.5	Alianzas estratégicas con empresas nacionales, regionales y/o internacionales			X
10. EL MANEJO DEL FACTOR CAPITAL				
10.1	Existencia de plan de inversiones	X		
10.2	Plan de inversiones apropiado	X		
10.3	Existencia de presupuesto de gastos		X	
10.4	Presupuesto de gastos apropiado	X		
10.5	Obtención o ubicación de recursos financieros	X		
10.6	Estados financieros			X
10.7	Auditoría financiera			
10.8	Manejo apropiado del capital a los retos de la empresa	X		
11. ORDEN, DISCIPLINA Y LIMPIEZA				
				X

4.1.3 Resultados obtenidos de la ficha de evaluación de la auditoría PCE

A continuación se describen los resultados de la auditoría a los puntos críticos de éxito realizada para la empresa WORLDWIDE CARGO. Son once las categorías consideradas en la ficha de evaluación que se detallan a continuación:

4.1.3.1 Excelencia gerencial y de la organización

4.1.3.1.1 Visión y Misión establecidas

En esta categoría se encontró una falla estructural debido a que WORLDWIDE CARGO carecía de una Visión y Misión expresadas por escrito, conocidas y compartidas por toda la organización y que todos los miembros trabajan hacia su cumplimiento

4.1.3.1.2 Políticas, estrategias y tácticas establecidas

También se encontró en esta categoría una falla estructural ya que de acuerdo a la Visión y la Misión, se establecen las políticas, estrategias y tácticas, que se adaptan a los retos de la organización, las cuales son conocidas y compartidas por toda la organización, pero al no contar con una clara definición de la misión y visión no se definen formal y estructuradamente políticas, estrategias y tácticas.

4.1.3.1.3 Planes de trabajo formulados

Existe una falla circunstancial debido a que se tienen políticas, estrategias y tácticas definidas pero no de una manera formal; deberían existir documentos que establezcan las actividades prioritarias cualitativas y cuantitativas de la organización, recursos y secuencia de ejecución, que deben ser conocidos y compartidos por toda la organización.

4.1.3.1.4 Deseos y expectativas del consumidor conocidos

Se advierte un cumplimiento satisfactorio porque se conocen los deseos y expectativas del consumidor, ya sea éste externo o interno, éstos son conocidos y compartidos por toda la organización.

4.1.3.1.5 Deseos y expectativas del consumidor satisfechos

Se evidencia una falla circunstancial ya que, a pesar de que se conocen los deseos y expectativas del consumidor, ya sea éste externo o interno, no son satisfechos continuamente por el personal de WORLDWIDE CARGO. Los deseos y expectativas deben estar determinados en forma sistemática y actualizada. Hace falta mecanismos de manejo de quejas y sugerencias y el uso de esta información para el mejoramiento continuo.

4.1.3.1.6 Ambiente de confianza

En esta categoría existe un cumplimiento satisfactorio, porque se tiene confianza mutua entre los miembros de WORLDWIDE CARGO.

4.1.3.1.7 Justicia y honestidad manifiestas

Se calificó como cumplimiento satisfactorio porque los trabajadores y los socios se sienten tratados justa y honestamente. La Gerencia General predica y manifiesta esto en la práctica.

4.1.3.1.8 Organización funcional

Se determinó una falla circunstancial ya que la estructura organizacional, en algunos aspectos no permite la ejecución de las tareas empresariales en forma eficiente, en equipo y bien desde la primera vez, a través de los niveles horizontales y verticales de la organización.

4.1.3.1.9 Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante

Prevalece una falla estructural porque los trabajadores no son capacitados y entrenados para desempeñarse mejor en sus áreas de trabajo, así como para su vida familiar y la sociedad.

4.1.3.1.10 Ambiente de comunicación

Existe en esta categoría una falla circunstancial; la organización no posee procesos definidos que permiten un flujo honesto, adecuado, confiable, oportuno y eficiente de comunicación y de información entre las diferentes áreas de la organización. La información fluye pero no de una manera sistematizada y organizada.

4.1.3.1.11 Ambiente ameno y de colaboración

Se califica como un cumplimiento satisfactorio en este aspecto; todos los trabajadores manifiestan su satisfacción por pertenecer a la organización y demuestran confianza, libertad de expresión y camaradería.

4.1.3.1.12 Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva

Se encontró una falla estructural debido a que la organización no cuenta con una gerencia que analiza y sintetiza de una forma sistemática toda la información que recibe y toma las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

4.1.3.1.13 Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos

Se comprobó en este aspecto un cumplimiento satisfactorio porque existe un ambiente en el que las decisiones son informadas y comunicadas, compartidas, aceptadas y ejecutadas por todos en la organización.

4.1.3.1.14 Involucramiento total de la gerencia

Existe cumplimiento satisfactorio en esta categoría toda vez que porque la organización posee una gerencia que da apoyo y soporte a todos los procesos y tareas empresariales, lo cual es percibido por todos los trabajadores y socios estratégicos.

4.1.3.1.15 Mejoramiento continuo en todos los procesos

Se determinó una falla estructural; no se hacen esfuerzos por mejorar todos los procesos y tareas. Se carece de una filosofía orientada al mejoramiento continuo.

4.1.3.2 La cultura de la calidad

4.1.3.2.1 Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor

En cuanto al enfoque hacia la satisfacción del consumidor se encontró una falla estructural. La organización no está orientada a prever, determinar y satisfacer los deseos del consumidor, tanto interno como externo.

4.1.3.2.2 Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos

Existe una falla estructural porque los trabajadores y procesos no se involucran en una superación constante.

4.1.3.2.3 Ambiente de auto evaluación y camaradería

Se encontró una falla estructural; en la organización no existe una evaluación y auto evaluación con el fin de mejorar su rendimiento y comportamiento en la empresa.

4.1.3.2.4 Ambiente de superación profesional y personal

Hay una falla circunstancial debido a que no existe totalmente una situación en la que todos los trabajadores tienen la oportunidad y voluntad de superarse en su actividad profesional, así como en su vida personal.

4.1.3.2.5 Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo

Existe una falla circunstancial debido a que WORLDWIDE CARGO planifica las actividades pero no a largo plazo. Existe solamente un enfoque de planificación a corto plazo

4.1.3.2.6 Utilización de benchmarking

Falla estructural, WORLDWIDE CARGO no utiliza el benchmarking para todos los procesos y operaciones de la empresa.

4.1.3.2.7 Protección al medio ambiente

WORLDWIDE CARGO no posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas con relación a la protección del medio ambiente, sin embargo, a pesar de no encontrarse descritas formalmente, existe una conciencia social en su personal

4.1.3.2.8 Proyección a la comunidad

No existen políticas, estrategias y prácticas manifiestas orientadas a la comunidad.

4.1.3.3 La innovación

4.1.3.3.1 La innovación en los procesos productivos

Existe una falla estructural debido a que WORLDWIDE CARGO; no posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas que propicien y permiten el mejoramiento y la innovación en los procesos productivos.

4.1.3.3.2 La innovación en el producto

Se determinó una falla estructural porque WORLDWIDE CARGO no posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas que propician y permiten el mejoramiento y la innovación en los productos.

4.1.3.3.3 La innovación en publicidad y propaganda

Se comprobó una falla estructural porque no existen políticas, estrategias y prácticas manifiestas que propician y permiten el mejoramiento en la eficiencia y la innovación en la publicidad y la propaganda de sus metas, objetivos, productos, servicios y logros.

4.1.3.3.4 La innovación en el trato e involucramiento de los trabajadores

Se precisó una falla circunstancial en esta categoría debido a que en ocasiones se introducen prácticas novedosas e innovadoras que permitan el mejoramiento en el trato e involucramiento de los trabajadores, todo esto sin contar con una política documentada definida por la gerencia.

4.1.3.3.5 La innovación en los procesos administrativos

WORLDWIDE CARGO no introduce prácticas novedosas e innovadoras que permitan el mejoramiento y la innovación en los diferentes procesos administrativos y que se adaptan a los retos, por lo que se califica esta categoría como falla estructural.

4.1.3.3.6 La innovación en los servicios

De igual manera WORLDWIDE CARGO no introduce prácticas novedosas e innovadoras que permitan el mejoramiento y la innovación en los diferentes servicios que presta y que se adapten a los retos; también se califica como falla estructural.

4.1.3.3.7 La innovación en la relación con los socios estratégicos

Falla estructural porque no se introduce prácticas novedosas e innovadoras que permitan el mejoramiento en las relaciones existentes con sus socios estratégicos y que se adapten a los retos.

4.1.3.3.8 Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización

Existe en esta categoría una falla estructural; las innovaciones introducidas en los diferentes procesos gerenciales no son adecuadas y oportunas a las necesidades y a los retos de la organización.

4.1.3.4 El desarrollo de productos y servicios.

4.1.3.4.1 Ventas provenientes de productos o servicios nuevos

Falla circunstancial ya que WORLDWIDE CARGO no posee prácticas que le permitan obtener un porcentaje adecuado de las ventas provenientes de productos o servicios nuevos; sin embargo, a pesar de no contar con prácticas formalmente establecidas se refleja un crecimiento en ventas provenientes de clientes nuevos.

4.1.3.4.2 Utilización del benchmarking y otras fuentes de información

De igual manera se observó una falla circunstancial; no se practica el benchmarking como tal pero obtiene información de la competencia.

4.1.3.4.3 Utilización de investigaciones de mercado

Así mismo se advierte una falla estructural porque no existen prácticas manifiestas de la utilización de las investigaciones de mercado para el desarrollo de nuevos servicios, con el fin de satisfacer completamente al consumidor.

4.1.3.4.4 Procedimientos de desarrollo de nuevos productos y servicios

WORLDWIDE CARGO no cuenta con procedimientos escritos, conocidos y adecuados a las necesidades, prioridades y retos de la empresa para implementar el

desarrollo de nuevos servicios eficientemente y en ciclos cortos. Se califica a ésta como falla estructural.

4.1.3.4.5 Grado de ajuste a los retos de la empresa

Falla estructural debido a que WORLDWIDE CARGO no responde adecuada, oportuna y eficazmente a los diferentes retos que encuentra para el desarrollo de nuevos servicios.

4.1.3.4.6 Introducción de productos por iniciativa propia de la organización

Existe una falla circunstancial porque WORLDWIDE CARGO no introduce servicios nuevos en el mercado por iniciativa propia, innovando los métodos de lanzamiento de productos o servicios, creando necesidades en el consumidor; se trabaja en nuevas alternativas de servicio pero no con este fin.

4.1.3.5 El manejo de la información

4.1.3.5.1 Existencia de un sistema ordenado, adecuado de manejo y de utilización de la información

Se encontró en esta categoría un cumplimiento satisfactorio; WORLDWIDE CARGO posee un sistema ordenado, adecuado de recolección, análisis, presentación y utilización de la información.

4.1.3.5.2 Fluye rápidamente

La información fluye oportunamente y en tiempo real; existe cumplimiento satisfactorio.

4.1.3.5.3 Información esencial y confiable

La información que se maneja es la esencial y proviene de un sistema y fuentes confiables. Se encontró un cumplimiento satisfactorio.

4.1.3.5.4 Información computarizada

Cumplimiento satisfactorio; WORLDWIDE CARGO posee un sistema de procesamientos computarizado de datos adecuado a sus necesidades.

4.1.3.5.5 Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados

Se encontró una falla circunstancia debido a que, a pesar de contar con sistemas informáticos, WORLDWIDE CARGO no utiliza herramientas y procedimientos estadísticos de recolección y análisis adecuados a sus necesidades para obtener información confiable y precisa.

4.1.3.5.6 Existencia de manuales

Existe una falla estructural porque no existen ni se utilizan manuales actualizados para todos los procesos, sean éstos productivos o administrativos.

4.1.3.6 El manejo y trato del recurso humano.

4.1.3.6.1 Conocen y comparten la Visión y Misión de la organización

Los miembros no conocen la Visión y Misión de la organización. Falla estructural.

4.1.3.6.2 Personal convencido y motivado

Existe una falla estructural, porque WORLDWIDE CARGO no cuenta con políticas y estrategias para fomentar y mantener el convencimiento y la motivación en los trabajadores.

4.1.3.6.3 Trabajo en equipo

La organización no posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas que fomenten el trabajo en equipo. Existe una falla estructural.

4.1.3.6.4 Personal colaborador y cooperador

Cumplimiento satisfactorio; todos los trabajadores manifiestan su colaboración y cooperación con los demás miembros, en la ejecución de los distintos procesos y con los socios estratégicos.

4.1.3.6.5 Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa

Cumplimiento satisfactorio para esta categoría; todos los trabajadores tienen un sentido de pertenencia, ejecutan sus labores con entusiasmo e interés, tal y como se espera de un propietario.

4.1.3.6.6 Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento

Los trabajadores no cuentan con programas de capacitación, educación y mejoramiento para desempeñarse mejor en sus áreas de trabajo, así como para su vida familiar y la sociedad. Falla estructural.

4.1.3.6.7 Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento

WORLDWIDE CARGO no cuenta con programas de capacitación, educación y mejoramiento oportunos y adecuados a las necesidades de la organización y de los trabajadores, se califica a esta categoría como falla estructural.

4.1.3.6.8 Evaluación del desempeño del trabajador

Falla estructural; WORLDWIDE CARGO no posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas para evaluar el desempeño de todos los trabajadores.

4.1.3.6.9 Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos

Existen sistemas de reconocimiento para premiar metas alcanzadas con éxito y desempeño sobresaliente de los trabajadores; se califica como cumplimiento satisfactorio.

4.1.3.6.10 Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores

Cumplimiento satisfactorio en esta categoría; todos los trabajadores se comunican en forma adecuada, amigable, confiable, oportuna y eficazmente.

4.1.3.6.11 Seguridad laboral

Existe también un cumplimiento satisfactorio debido a que WORLDWIDE CARGO posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas que permiten crear y mantener un ambiente de seguridad laboral adecuado a sus necesidades y a las esperanzas de sus trabajadores.

4.1.3.6.12 Seguridad industrial

Falla estructural; no se cuenta con políticas, estrategias y prácticas manifiestas que permiten crear y mantener un ambiente de seguridad industrial adecuado a sus necesidades y a las esperanzas de sus trabajadores.

4.1.3.6.13 Manejo de culpas y errores

Cumplimiento satisfactorio; WORLDWIDE CARGO posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas para buscar la solución de los problemas y no señalar culpables.

4.1.3.7 El manejo del factor competencia.

4.1.3.7.1 Conocimiento de la situación actual y los planes de la competencia

Existe cumplimiento satisfactorio porque WORLDWIDE CARGO está al tanto de lo que hace la competencia.

4.1.3.7.2 Análisis de las fortalezas de la competencia

WORLDWIDE CARGO analiza en forma confiable, profesional y continua las fortalezas de su competencia; cumplimiento satisfactorio.

4.1.3.7.3 Análisis de las debilidades de la competencia

Cumplimiento satisfactorio; WORLDWIDE CARGO analiza en forma confiable, profesional y continua las debilidades de su competencia.

4.1.3.7.4 Análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia

Falla circunstancial WORLDWIDE CARGO no posee un sistema que compara en forma confiable, profesional y continua todas sus áreas gerenciales de acuerdo con las fortalezas y debilidades de la competencia (benchmarking continuo). Sin embargo, cuenta con información respecto a lo que hace su competencia.

4.1.3.7.5 Grado de respuesta a los retos que presenta la competencia

WORLDWIDE CARGO responde en forma adecuada y eficaz a los diferentes retos que le presenta la competencia.

4.1.3.8 El manejo del factor tiempo.

4.1.3.8.1 Conocimiento actualizado de la situación de la organización

Cumplimiento satisfactorio; la gerencia posee un conocimiento oportuno, imparcial y actualizado de la situación integral y de WORLDWIDE CARGO.

4.1.3.8.2 Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas

Falla estructural; la gerencia desconoce las herramientas gerenciales adecuadas y oportunas.

4.1.3.8.3 Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto a la competencia

WORLDWIDE CARGO no cuenta con políticas, estrategias y programas que propicie, permita y mantenga el mejoramiento continuo, que son más avanzados y mejor adaptados a los retos y demandas del mercado por parte de la competencia. Por tanto se califica como falla estructural para esta categoría.

4.1.3.8.4 Velocidad de respuesta al mercado respecto a la competencia

Falla circunstancial debido a que, a pesar de que WORLDWIDE CARGO no posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas para dar una respuesta al mercado precisa y oportuna y a una mayor velocidad que la competencia lo hace de manera no sistemática.

4.1.3.8.5 Situación tecnológica respecto a la competencia

Falla circunstancial debido a que la tecnología que posee WORLDWIDE CARGO es adaptada y oportuna; pero no es superior a la de la competencia.

4.1.3.8.6 Existencia de innovaciones respecto a la competencia

WORLDWIDE CARGO no introduce innovaciones oportunas y adaptadas de sus productos, procesos o servicios antes que la competencia; se encuentra, por lo tanto, una falla estructural.

4.1.3.8.7 Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes

Falla estructural; no se adapta rápidamente a las situaciones cambiantes generadas por el mercado, condiciones económicas u otros, a una velocidad mayor que la competencia.

4.1.3.8.8 Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos

WORLDWIDE CARGO no ejecuta los ajustes de manera adecuada y oportuna, sabiendo aprovechar el factor tiempo mejor que la competencia; se encuentra en esta categoría una falla estructural.

4.1.3.8.9 Relación de la organización con los socios estratégicos.

4.1.3.8.9.1 Existencia de alianzas estratégicas con consumidores

Existe cumplimiento satisfactorio porque WORLDWIDE CARGO posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas de alianzas estratégicas con los consumidores.

4.1.3.8.9.2 Existencia de alianzas estratégicas con proveedores

De igual manera existe cumplimiento satisfactorio porque WORLDWIDE CARGO cuenta con políticas, estrategias y prácticas manifiestas de alianzas estratégicas con los proveedores.

4.1.3.8.9.3 Calidad de las alianzas estratégicas con consumidores

Cumplimiento satisfactorio porque las alianzas estratégicas con los consumidores son adecuadas y establecidas oportunamente.

4.1.3.8.9.4 Calidad de las alianzas estratégicas con proveedores

Las alianzas estratégicas con los proveedores son adecuadas y establecidas oportunamente, hay cumplimiento satisfactorio.

4.1.3.8.9.5 Alianzas estratégicas con empresas regionales y/o internacionales

La organización posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas, adecuadas y oportunas de alianzas estratégicas con empresas internacionales por lo que se califica con cumplimiento satisfactorio.

4.1.3.8.10 El manejo del factor capital.

4.1.3.8.10.1 Existencia de plan de inversiones

Falla estructural; WORLDWIDE CARGO no cuenta con un plan de inversiones para los diferentes procesos gerenciales.

4.1.3.8.10.2 Plan de inversiones apropiado

Falla estructural; WORLDWIDE CARGO no cuenta con un plan de inversiones adaptado y oportuno a sus prioridades, políticas y estrategias.

4.1.3.8.10.3 Existencia de presupuesto de gastos

Falla circunstancial; a pesar de que WORLDWIDE CARGO cuenta con un presupuesto de gastos éste se lo formula a corto plazo y sin una planificación adecuada.

4.1.3.8.10.4 Presupuesto de gastos apropiado

La organización cuenta con un presupuesto de gastos adaptado y oportuno a sus prioridades, políticas y estrategias.

4.1.3.8.10.5 Ubicación y obtención de recursos financieros

Existe una falla estructural porque WORLDWIDE CARGO no cuenta con prácticas adecuadas para la ubicación y obtención de los recursos financieros.

4.1.3.8.10.6 Estados financieros

La gerencia recibe estados financieros veraces, en forma oportuna y adecuada; se evidencia un cumplimiento satisfactorio.

4.1.3.8.10.7 Auditoría financiera

WORLDWIDE CARGO no posee prácticas para la realización de auditorías financieras veraces, tanto internas como externas, que se adapten a sus necesidades y que sirvan como base para un proceso de mejoras continuas; se califica a ésta con falla estructural.

4.1.3.8.10.8 Manejo apropiado del capital de acuerdo a los retos de la empresa

Se califica con falla estructural debido a que WORLDWIDE CARGO no cuenta con prácticas manifiestas para la utilización adecuada, oportuna y eficaz del capital de acuerdo a sus retos y prioridades.

4.1.3.8.11 Orden, disciplina y limpieza.

Cumplimiento satisfactorio; las tareas se realizan de forma ordenada y disciplinada, el lugar de trabajo es limpio.

4.1.4 Conclusiones

Se puede observar que la empresa WORLDWIDE CARGO tiene fallas estructurales fuertes que podrían poner en peligro su existencia; las áreas en las que la empresa tiene estas fallas se presentan debido a la falta de un sistema administrativo sistemático y debidamente estructurado; no existe un programa para el desarrollo de nuevos productos ni para fomentar la innovación en productos y procesos. Las actividades se ejecutan empíricamente y se ha logrado el éxito por la habilidad de sus

directivos. Cabe destacar que la competencia se encuentra en condiciones similares, empero existen empresas que se están encaminando hacia las nuevas tendencias administrativas para hacer frente a la competencia que cada día es más dura.

La empresa se encuentra, ciertamente, fuera de la filosofía de calidad total. En efecto, conoce las expectativas del consumidor pero no cuenta con herramientas técnicas que le ayude y le encamine hacia la plena satisfacción de los clientes.

Como aspectos positivos cabe destacar que se percibe un ambiente de colaboración, honestidad, justicia, conocen perfectamente quiénes son y qué es lo que hace su competencia; condiciones que son la base para la implementación de un sistema de calidad.

INDICE

	No. Pág.
CAPITULO V	141
PROPUESTA	141
5.1 Estatus actual de gerenciamiento de calidad.....	141
5.2 Objetivos de WORLDWIDE CARGO hacia la calidad	142
5.2.1 Orientación hacia el cliente	142
5.2.1.1 Satisfacer las Necesidades del Cliente	144
5.2.2 Mejoramiento continuo	146
5.2.2.1 Metodología de la Solución de Problemas que se Aplicara en WORLDWIDE CARGO	147
5.2.2.1.1 PRIMER PASO: Identificar Problemas.....	147
5.2.2.1.2 SEGUNDO PASO: Describir el problema	147
5.2.2.1.3 TERCER PASO: Establecer prioridades entre los problemas	147
5.2.2.1.4 CUARTO PASO: Analizar el problema.	148
5.2.2.1.5 QUINTO PASO: Corrección de causas/plan de acción.....	151
5.2.2.1.6 SEXTO PASO: Implementación y seguimiento.....	151
5.2.2.2 Mejoramiento de procesos	152
5.2.2.3 Metodología para el mejoramiento de procesos	152
5.2.2.3.1 PASO 1: Identificar el proceso que debe ser mejorado	153
5.2.2.3.2 PASO 2: Definir el proceso tal y como es.	153
5.2.2.3.3 PASO 3: Hacer un esquema del proceso.	154
5.2.2.3.4 PASO 4: Análisis del proceso:.....	156
5.2.2.3.5 PASO 5: Sugerir mejoramientos.....	157
5.2.2.3.6 PASO 6: Plan / Implementación de cambios sugeridos	158
5.2.2.4 Características de un proceso bien gerenciado	158
5.2.2.5 Funciones y responsabilidades del propietario del proceso:..	158
5.2.3 Creatividad y Capacidad para los Negocios	159
5.2.3.1 La Innovación y Creatividad	159
5.2.3.1.1 Cambios potenciales de innovación.....	160
5.2.3.1.2 Obstáculos a la creatividad	160
5.2.3.1.3 Cómo generar ideas creativas	161
5.2.4 Dar poder y motivación	161
5.2.4.1 Fuentes de satisfacción y desafecto laboral en WORLDWIDE CARGO. 162	
5.2.4.1.1 Satisfacción.....	162
5.2.4.1.2 Desafecto	162
5.2.4.2 Los ocho deseos por realizar.	162
5.3 Premios y recompensas.....	165
5.3.1 Premios Informales	165
5.3.2 Premios específicos	165
5.3.3 Premios formales	166
5.4 Documentos necesarios en un sistema de calidad:	166
5.5 Manual de calidad.....	167
5.5.1 Alcance	167
5.5.1.1 Satisfacción del Cliente	167

5.5.1.2	Evolución del Sistema de Calidad	167
5.5.2	Documentos aplicables	168
5.5.2.1	Documentos / Especificaciones	168
5.5.2.2	Estándares Internacionales (Ver Anexo N° 10).....	168
5.5.3	Definiciones.....	168
5.5.3.1	WORLDWIDE CARGO LOGISTICS.....	168
5.5.3.2	Cliente	168
5.5.3.3	Producto/Servicio.....	169
5.5.4	Requisitos del sistema de calidad	169
5.5.4.1	Requisitos Generales – Sistema de Calidad.....	169
5.5.4.2	Requisitos de Documentación	170
5.5.4.2.1	Política de Calidad y Objetivos de Calidad	170
5.5.4.2.2	Manual de Calidad	170
5.5.4.2.3	Control de Documentos y Datos	171
5.5.4.2.4	Control de Registros de Calidad	172
5.5.5	Responsabilidad gerencial.....	173
5.5.5.1	Compromiso Gerencial.....	173
5.5.5.2	Enfoque al Cliente.....	174
5.5.5.3	Política de Calidad	174
5.5.5.4	Planeación.....	174
5.5.5.4.1	Objetivos de Calidad.....	174
5.5.5.4.2	Planeación del Sistema de Gestión de Calidad.....	175
5.5.5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.....	176
5.5.5.5.1	Responsabilidad y Autoridad.....	176
5.5.5.5.2	Representante de la Dirección	178
5.5.5.5.3	Comunicación Interna.....	178
5.5.5.6	Revisión de la Dirección	178
5.5.5.6.1	General.....	178
5.5.5.6.2	Revisión de Insumo	179
5.5.5.6.3	Resultado de la Revisión.....	179
5.5.6	Manejo de recursos	180
5.5.6.1	Provisión de Recursos.....	180
5.5.6.2	Recursos Humanos	180
5.5.6.2.1	General.....	180
5.5.6.2.2	Competencia, Concientización y Entrenamiento.....	180
5.5.6.3	Infraestructura.....	182
5.5.6.4	Ambiente de Trabajo.....	182
5.5.7	El producto	183
5.5.7.1	Procesos Relacionados al Cliente.....	183
5.5.7.1.1	Determinación de Requisitos del Producto.....	183
5.5.7.1.2	Revisión de Contrato	183
5.5.7.1.3	Comunicación con el Cliente.....	184
5.5.7.2	Compras.....	185
5.5.7.2.1	Proceso de Compras.....	185
5.5.7.2.2	Información de Compras	186
5.5.7.2.3	Inspección de Recibo	186
5.5.7.3	Procesos de Producción y Servicio	186
5.5.7.3.1	Control de Procesos de Producción y Servicio.....	186

5.5.7.3.2	Sistema de Notificación de Embarque.....	187
5.5.7.3.3	Producto	187
5.5.7.3.4	Validación de Procesos de Producción y Servicio.....	187
5.5.8	Medición, análisis y mejoramiento.....	189
5.5.8.1	Inspección y Prueba.....	189
5.5.8.1.1	Técnicas Estadísticas	189
5.5.8.2	Monitoreo y Medición	189
5.5.8.2.1	Satisfacción del Cliente	189
5.5.8.2.2	Auditoria Interna.....	190
5.5.8.2.3	Proceso de Monitoreo y Medición del Sistema de Gestión de Calidad	190
5.5.8.2.4	Monitoreo y Medición del Producto.....	191
5.5.8.3	Medición y Análisis del Desempeño Organizacional.....	192
5.5.8.4	Mejoramiento	193
5.5.8.4.1	Mejoramiento Continuo.....	193

INDICE CUADROS

	No. Pág.
CUADRO N° 18	146
METODOLOGIA DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS:.....	146
CUADRO N° 19	155
SIMBOLOS ESTANDAR EN DIAGRAMAS DE FLUJO.....	155
CUADRO N° 20	156

INDICE GRAFICOS

	No. Pág.
GRAFICO N° 5.....	142
GRAFICO N° 6.....	143
GRAFICO N° 7.....	147
MATRIZ DE IMPACTO Y TENDENCIA.....	147
GRAFICO N° 8.....	149
Modelo de causa de Pérdidas.....	149
GRAFICO N° 9.....	150
Diagrama en forma de espina de pescado.....	150
GRAFICO # 10.....	152
ESQUEMA DE UN PROCESO	152
GRAFICO N° 11.....	154
DIAGRAMA DE FLUJO EN BLOQUE.....	154
GRAFICO N° 12.....	155
DIAGRAMA DE FLUJO ESTANDAR.....	155

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Estatus actual de gerenciamiento de calidad

Como resultado de la investigación la Autora evidenció que:

1. La empresa no ha implementado un sistema de calidad total pero está muy interesada en hacerlo.
2. No se concentran todos los esfuerzos en la satisfacción del cliente.
3. No se aprovechan completamente la creatividad y capacidad para los negocios de su personal.
4. Se concentra esfuerzos en el control de costos pero no en el dinero rojo.

La Autora plantea promover la motivación del personal, cumplimiento de las necesidades del cliente, promoción de la capacidad para los negocios, una tendencia constante hacia el mejoramiento y la práctica de una gerencia de calidad total personalizada y adaptada a la empresa. Estos aspectos constituyen los objetivos que WORLDWIDE CARGO deberá seguir en su camino hacia la calidad.

WORLDWIDE CARGO deberá buscar la identificación y cumplimiento de las necesidades del cliente y el mejoramiento continuo de los procesos para asegurar plena satisfacción de sus clientes, sus empleados y sus proveedores. Para lograrlo se trabajará en desarrollar los siguientes objetivos:

1. Orientación hacia el cliente
2. Mejoramiento continuo
3. Creatividad y capacidad para los negocios
4. Delegación y motivación.

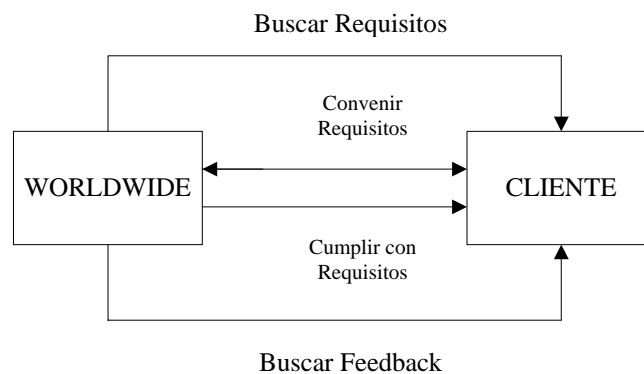
5.2 Objetivos de WORLDWIDE CARGO hacia la calidad

5.2.1 Orientación hacia el cliente

El negocio de WORLDWIDE CARGO es suministrar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente.

Es importante que todo el personal este consciente de que la calidad total tiene éxito si se logra una plena satisfacción del cliente cumpliendo con sus necesidades y expectativas, como también el identificar los requerimientos del cliente y los de WORLDWIDE CARGO y acordar ciertos requisitos que permitan brindar un servicio que cumpla con las expectativas del cliente.

GRAFICO N° 5



Elaborado por: Mónica López Fierro.

La organización objeto de esta investigación debe tomar en cuenta para su gestión, la cadena formada por el proveedor y el cliente que tiene tanto proveedores internos como proveedores externos, así como también clientes internos y externos como se presenta en el Gráfico N° 6.

5.2.1.1 Satisfacer las Necesidades del Cliente

El negocio de WORLDWIDE CARGO es suministrar un servicio que cumplirá con las necesidades y expectativas del cliente.

El servicio de Carga tiene sus características que son las mismas independientemente de que Agencia de Carga lo preste; lo que hace la diferencia son los beneficios que el cliente obtiene al decidirse por WORLDWIDE CARGO u otra. En estos aspectos WORLDWIDE CARGO trabajará en dar valor a dichas características para que el cliente prefiera a WORLDWIDE CARGO.

Con el fin de identificar los requerimientos del cliente, se enfatizará el desarrollo de buenas habilidades comunicativas:

- a. **Escuchar.** Se practicará el escuchar activamente, mientras se habla con un cliente seguirá esta regla: 80% para el cliente 20% para quien habla con el cliente. Esto se denomina “audición activa”, práctica que transmite respeto, incita a la otra persona a seguir hablando, ayuda a fortalecer relaciones, fomenta la confianza, ayuda a exponer las actitudes y opiniones subyacentes.
- b. **Las preguntas.** Se procurará hacer preguntas abiertas debido a que fomentan las respuestas sin restricciones (Se utilizarán palabras claves: quién, qué, cuándo, dónde, por qué, dígame); las preguntas cerradas limitan las respuestas a SI o NO, o a las alternativas que se especifiquen (Haz/hace, Es/son, Tienen/tiene, los cuales hará/haría). A través de las preguntas se obtiene un feedback del cliente, se identifican problemas que pueden pasar desapercibidas si no se realizara este tipo de sondeo.
- c. La adaptación al estilo social del cliente, conociendo su cultura, costumbres, esto permite comprender más al cliente y entenderlo mejor.

- d. **El apoyo,** Se ofrecerán servicios cuyos beneficios cumplan con la necesidad del cliente. Hay casos en que ciertos clientes requieren de servicios adicionales a los que usualmente se brinda y es importante identificar esta necesidad y proporcionarle un apoyo total.
- e. La percepción del cliente sobre la calidad del servicio que WORLDWIDE CARGO le brinda es muy importante. Las normas y requerimientos especificados son requisitos que deben cumplirse y que todos sus clientes aspiran que el servicio suministrado por WORLDWIDE CARGO tenga calidad.

Establecer un sistema de información de clientes permitirá contar con información actualizada de cada uno de ellos, realizar encuestas y sondeos, establecer un sistema de quejas y sugerencias es recomendable, así como también efectuar un seguimiento constante de cada embarque y cada cliente para verificar que todo esté correcto.

La percepción de los clientes respecto al servicio que brinda WORLDWIDE CARGO tiene sus reparos los cuales se comentaron en el Capítulo II y se listan a continuación:

- a. Puntualidad
- b. Información precisa y a tiempo sobre sus embarques y tarifas solicitadas.
- c. Mejores comunicaciones.
- d. Contar con cupos en las aerolíneas para embarcar sus cajas.
- e. Que su carga no se confunda y no se la envíe a otros clientes.
- f. Que se les consulte sobre posibles cambios a realizarse.
- g. Precios justos.
- h. Personal totalmente comprometida con el cliente.
- i. Facturación adecuada.

Los requisitos del cliente varían en función del cliente y también con el tiempo; es por ello la importancia de una búsqueda constante de las observaciones y reparos del

cliente para obtener un feedback a través de: contactos y visitas de rutina, seguimientos post venta, manejo de quejas y reclamos, investigaciones y sistemas de información de cliente.

Es por esta razón la importancia de contar con un sistema de información completo que constituya una herramienta de trabajo, que este actualizado y disponible para cuando así lo requiera, tal como se detalló en el Capítulo II.

5.2.2 Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es un factor de gran importancia para aquellos procesos que se pueden optimizar. Con esta finalidad se sugiere a la Empresa el aplicar la metodología para solución de problemas que le facilitan identificar las causas probables y proponer soluciones (Ver cuadro N° 18).

CUADRO N° 18
METODOLOGIA DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS:

PASO	RESPONSABILIDAD
1. Identificar el problema	Individual
2. Describir el problema	Individual
3. Establecer prioridades y seleccionar problemas	Equipo de trabajo.
4. Análisis de problemas: encontrar fuentes a. Tormentas de ideas: <i>causas</i> b. Diagrama de espina de pescado: <i>causa y efecto</i> c. Recopilar datos d. Diagrama de Pareto: <i>Seleccionar las causas más importantes</i>	Equipos de trabajo.
5. Corregir las causas: Plan de acción Aplicar tormentas de ideas para encontrar soluciones	Equipos de trabajo.
6. Implantación y seguimiento	Equipos de trabajo.

Elaborado por: Mónica López Fierro.

5.2.2.1 Metodología de la Solución de Problemas que se Aplicara en WORLDWIDE CARGO

5.2.2.1.1 PRIMER PASO: Identificar Problemas

Los problemas se identificarán a través de visitas a clientes, sondeos telefónicos, estadísticas, sugerencias del personal, entre otros.

5.2.2.1.2 SEGUNDO PASO: Describir el problema

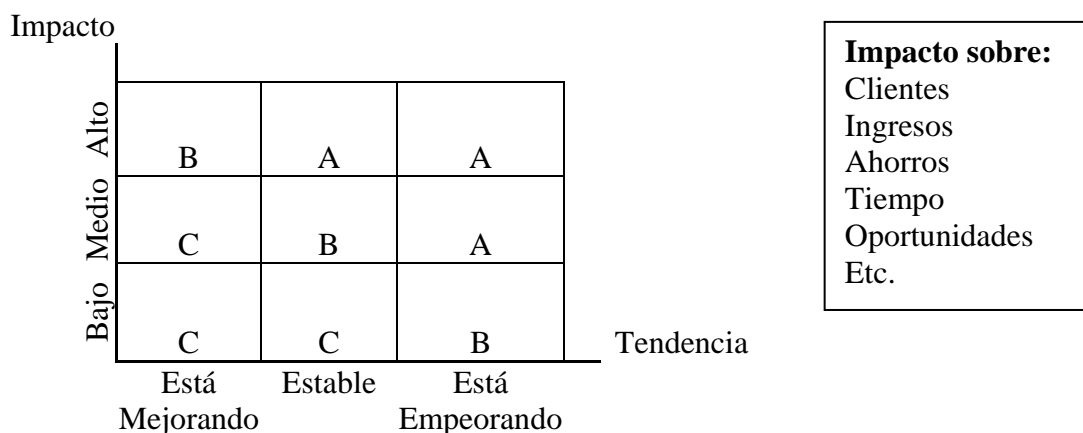
El problema será descrito claramente, se procurará ser tan preciso como sea posible indicando ¿Qué ocurrió?, ¿Cómo ocurrió?, ¿Cuándo? (Entregar un registro de horario si es necesario), ¿Quién estuvo involucrado?, ¿Dónde ocurrió el problema?, ¿Por qué? (Hacer una lista de las causas inmediatas).

5.2.2.1.3 TERCER PASO: Establecer prioridades entre los problemas

Para el efecto, una herramienta útil son las matrices de impacto y tendencia que permitirán a WORLDWIDE CARGO ubicar los problemas por prioridades; que se resume en el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 7

MATRIZ DE IMPACTO Y TENDENCIA



5.2.2.1.4 CUARTO PASO: Analizar el problema.

El objetivo es el encontrar las causas básicas del problema para lo cual se utilizarán varias herramientas: tormentas de ideas, análisis de causa–efecto y diagrama de Pareto.

5.2.2.1.4.1 Tormentas de Ideas

La tormenta de ideas es una técnica que estimula el pensamiento creativo y la generación del mayor número de ideas en el menor tiempo posible.

El procedimiento que la Autora recomienda a WORLDWIDE CARGO para elaborar una tormenta de ideas se lo puede resumir de la siguiente forma:

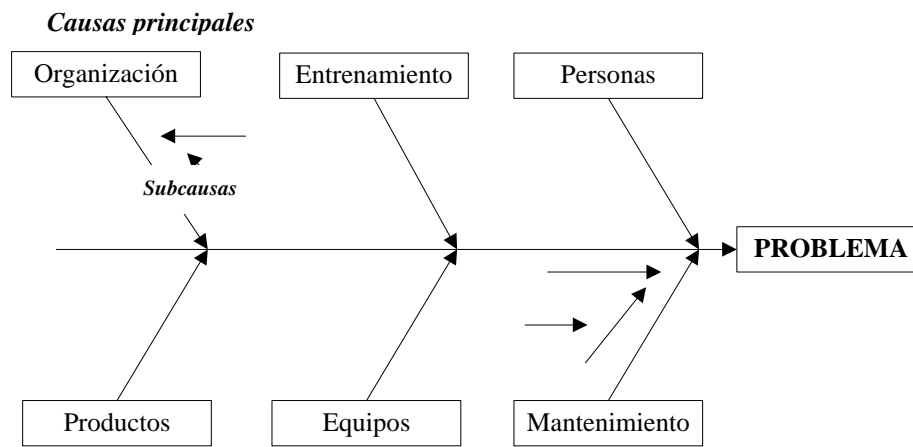
- a. Hacer un comentario definido sobre el asunto.
- b. Seleccionar una persona que se encargue de recopilar las ideas.
- c. Registrar el asunto en la parte superior de un gráfico.
- d. Establecer un límite de tiempo.
- e. Comenzar a estructurar una lista de ideas.
- f. Detenerse al terminar el tiempo.
- g. Repasar la lista y establecer ideas si fuera necesario.

Durante la tormenta de ideas se procurará:

- a. Generar el mayor número de ideas posible.
- b. Todas las ideas son válidas.
- c. No discutir ni criticar ideas.
- d. Estimular a todos para que participen.
- e. Desarrollar, agregar y combinar ideas
- f. Hacer una lista de ideas tal y como están.
- g. No parar antes de tiempo.
- h. La ortografía no es importante.

GRAFICO N° 9

DIAGRAMA EN FORMA DE ESPINA DE PESCADO



Elaborado por: Mónica López Fierro.

El proceso que seguirá WORLDWIDE CARGO para elaborar un diagrama en forma de espina de pescado será el siguiente:

- Seleccionar un problema a ser analizado
- Aplicando una tormenta de ideas hacer una lista de las causas potenciales.
- Anotar cada punto en una tarjeta post-it.
- Agrupar las tarjetas según la categoría.
- Pegar las tarjetas en el diagrama, tomando en consideración las interrelaciones.
- Buscar las sub-causas para cada causa. Siempre preguntar ¿Por qué?
- Escoger las causas “más probables” o básicas a ser tratadas con acciones correctivas.

Las categorías típicas de “causas principales” son: procesos-procedimientos, personas-entrenamiento, ambiente-instalaciones.

Las causas básicas más probables se seleccionarán de la siguiente forma:

- Considerar primero las causas simples.
- ¿Problema reciente? Buscar cambios recientes.
- Buscar otra causa subyacente más.

- d. Realizar un círculo alrededor de las causas probables señaladas para la acción correctiva.

5.2.2.1.4.3 Análisis de Pareto

El diagrama de Pareto es la representación gráfica de datos numéricos. Es una herramienta que servirá de ayuda en la identificación de las causas más importantes de un problema. El análisis está basado en que el 80% de los problemas proviene de un 20% de las causas. Para elaborar un diagrama de Pareto se seguirán los siguientes pasos:

- a. Seleccionar un problema.
- b. Recopilar los datos sobre un problema.
- c. Agrupar los datos en categorías.
- d. Organizar las categorías en forma descendiente según su tamaño.
- e. Seleccionar 4-6 de las categorías más grandes y representar los datos en un gráfico de barras horizontales.
- f. Agrupar los datos restantes bajo una categoría denominada “otros”.
- g. Representar el porcentaje acumulativo como una línea en el gráfico.

5.2.2.1.5 QUINTO PASO: Corrección de causas/plan de acción.

Luego de que WORLDWIDE CARGO seleccionó las causas básicas más probables, se aplicarán tormentas de ideas para encontrar las posibles soluciones para cada causa. Posteriormente se seleccionarán las soluciones que mejor resulten para el problema y completar el plan de mejoramiento de la calidad (Ver Anexo N° 9).

5.2.2.1.6 SEXTO PASO: Implementación y seguimiento

En la implementación las personas llevarán a cabo su tarea asignada; WORLDWIDE CARGO designará a una persona para revisar el progreso con regularidad quien también emitirá su informe. Si se presentaran problemas en el proceso de

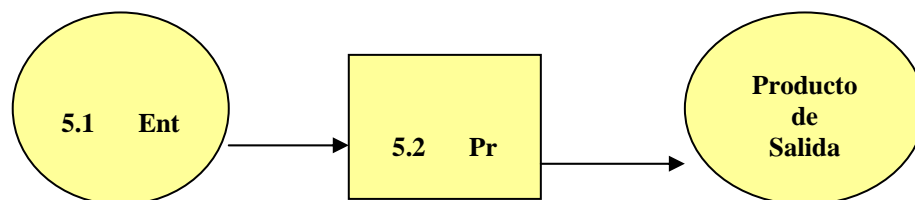
implementación éstos deben corregirse mediante un ajuste de planes, cambio de metas o con una nueva reunión del equipo de trabajo para discutir los problemas. Una vez eliminado el problema se debe llenar completamente el plan de mejoramiento de la calidad. (Ver Anexo N° 9)

Durante la acción correctiva pueden presentarse fallas tales como: el plan no se lleva a cabo según lo planificado, la causa corregida no es la causa básica, el impacto de la causa fue sobre-estimado o el efecto de la acción correctiva es más lento de lo planificado.

5.2.2.2 Mejoramiento de procesos

Un Proceso transforma la entrada de materia prima en un producto de salida.

GRAFICO # 10
ESQUEMA DE UN PROCESO



Elaborado por: Mónica López Fierro.

Para que el personal de WORLDWIDE CARGO se familiarice y conozca el alcance de un proceso, se sugiere realizar la actividad N° 4 y 5 del Anexo N° 8.

5.2.2.3 Metodología para el mejoramiento de procesos

Para mejorar los procesos se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso que debe ser mejorado.
2. Definir los pasos del proceso.

3. Desarrollar un esquema del proceso.
4. Analizar donde se pierde el valor o donde se podría agregar valor.
5. Sugerir métodos para mejorar el proceso.
6. Planificar e implementar los cambios sugeridos.

En el Capítulo II se identificaron una serie de requisitos que el cliente busca en WORLDWIDE CARGO. Partiendo de estos requerimientos se sugirieron mejoras a los procesos y se los diseñaron de acuerdo a las necesidades del cliente. Estas mejoras deben realizarse permanentemente. A continuación, se describe las actividades a seguirse para identificar y mejorar los procesos.

5.2.2.3.1 PASO 1: Identificar el proceso que debe ser mejorado

En este paso debe estar involucrado el propietario del proceso, es decir quien posee la autoridad para realizar los cambios en el proceso y todas aquellas personas asociadas regularmente al proceso.

Para iniciar se debe elaborar una lista de tareas y/o actividades de un funcionario, equipo de trabajo o departamento. Luego se establecen las tareas y/o actividades prioritarias tomando en cuenta el impacto sobre los clientes, dinero rojo, posibles ahorros, retrasos prolongados, molestia, frustración, entre otros. Ya identificadas las tareas y/o actividades prioritarias se selecciona aquella que debe ser definida y mejorada.

5.2.2.3.2 PASO 2: Definir el proceso tal y como es.

Para definir el proceso se debe convenir acerca de los límites del mismo (comienzo y fin) a ser analizado. Se elabora una lista de las entradas y salidas al proceso y se definen los pasos necesarios para convertir las entradas en productos de salida utilizando las técnicas de las tormentas de ideas, con todas las personas involucradas.

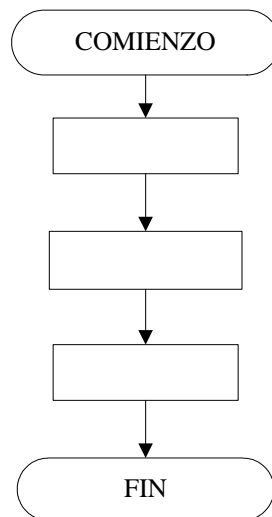
5.2.2.3.3 PASO 3: Hacer un esquema del proceso.

Desarrollar un diagrama de flujo del proceso (Ver Actividad N° 6 en el Anexo N° 8) para lo cual se sugieren analizar los siguientes tipos de diagramas de flujo:

5.2.2.3.3.1 Diagrama de flujo en bloque

Es simple y se utiliza para la elaboración de esquemas iniciales del proceso.

GRAFICO N° 11
DIAGRAMA DE FLUJO EN BLOQUE

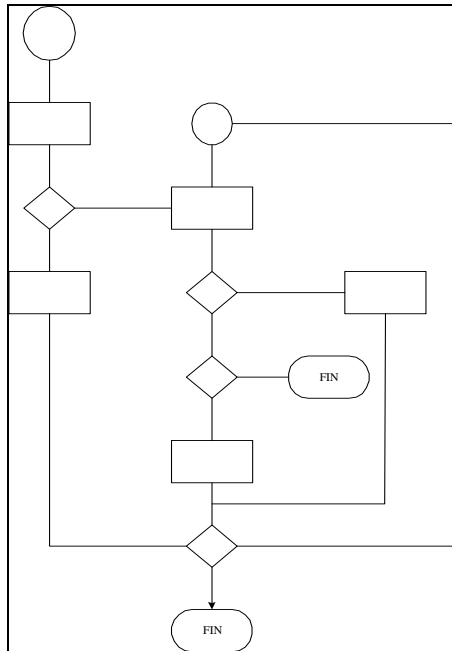


Elaborado por: Mónica López Fierro.

5.2.2.3.3.2 Diagrama de flujo estándar

Son detallados y sirven para la elaboración de los esquemas finales del proceso.

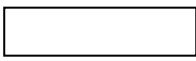
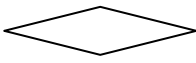
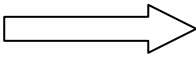



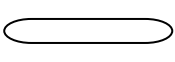
GRAFICO N° 12
DIAGRAMA DE FLUJO ESTANDAR



Elaborado por: Mónica López Fierro.

Los símbolos estándar utilizados en diagramas de flujo se resumen en el cuadro N° 19:

CUADRO N° 19
SIMBOLOS ESTANDAR EN DIAGRAMAS DE FLUJO

Rectángulo		Paso en el proceso
Diamante		Punto decisivo Si/No
Flecha		Movimiento o dirección
Círculo Grande		Paso de inspección
Bala		Demora, espera
Círculo pequeño		Conector
Elipsis		Comienzo y fin

Elaborado por: Mónica López Fierro.

5.2.2.3.4 PASO 4: Análisis del proceso:

- a. Determinar si se ha cumplido con los requisitos del cliente.
- b. Identificar los lugares dónde se pierde el valor.
- c. Identificar los lugares dónde se podría añadir valor.
- d. Evaluar si el proceso tiene consecuencias sobre los demás y si las tiene se debe determinar cuáles son.
- e. Convertir estrategias para el mejoramiento del proceso.

Para evaluar una tarea o actividad ésta debe ser analizada bajo los siguientes parámetros: (Ver cuadro N° 20).

CUADRO N° 20

SILA TAREA:	ESTO LE DA:
Es necesaria para producir producto de salida y contribuye a los requisitos del cliente.	Valor agregado para el Cliente: <i>Se debe mantenerla</i>
No es necesaria para producir producto de salida pero tiene algunas funciones en el negocio.	Valor agregado para el negocio. <i>Puede ser eliminada</i>
No es necesaria para producir producto de salida y no tiene función alguna en el negocio.	Ningún valor agregado. <i>Debe ser eliminada</i>

Elaborado por: Mónica López Fierro.

Esto es necesario para identificar las actividades en las cuales se pierde valor. El valor agregado = Valor final – Valor posterior.

Para realizar un análisis de dónde se pierde valor, se pueden formular las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde ocurren los problemas?
- b. ¿Dónde ocurre el trabajo repetido?
- c. ¿Dónde ocurren las dificultades?
- d. ¿Dónde se crea la chatarra?
- e. ¿Dónde ocurren las entregas tardías?

- f. ¿Dónde ocurren las horas extra no programadas?
- g. ¿Dónde se exceden los costos planificados?

Con esta información se puede analizar dónde se podría agregar valor tomado en cuenta:

- a. ¿Qué se debe hacer para mejorar la calidad? ¿La productividad?
- b. ¿Qué se podría hacer para reducir los costos? ¿La duración del ciclo?
- c. ¿Qué se podría hacer para elevar el nivel del servicio suministrado a los clientes?

Para familiarizar al personal sobre este procedimiento se aplicará la actividad N° 7 del Anexo N° 7.

5.2.2.3.5 PASO 5: Sugerir mejoramientos

Luego del análisis del proceso se procede a sugerir los posibles mejoramientos para el proceso como:

- a. Mejoramiento de la calidad.
- b. Mejoramiento de la productividad.
- c. Reducción de costos.
- d. Reducción de la duración del ciclo.
- e. Reacción de los clientes.
- f. Confiabilidad de la productividad.
- g. Mejoramiento del servicio.

Estas sugerencias serán revisadas junto con el propietario del proceso (ver actividad N° 7 Anexo N° 8).

5.2.2.3.6 PASO 6: Plan / Implementación de cambios sugeridos

Los cambios sugeridos deben ser planificados e implementados. Para esto se debe diseñar un plan de acción para cada sugerencia aprobada. También se debe modificar el proceso formalmente para reflejar los cambios. Ver Anexo N° 9.

Las mejoras del proceso se deben controlar en una forma continua mediante una auditoría del proceso.

5.2.2.4 Características de un proceso bien gerenciado

- a. Alguien es el responsable del proceso: el propietario del proceso
- b. Las relaciones con los clientes/proveedores internos son bien definidas.
- c. Los requisitos en cuanto a procedimientos, tareas y entrenamiento están claramente documentados.
- d. Las mediciones de calidad relacionadas con los clientes son definidas y controladas.
- e. Las mediciones y objetivos del proceso son definidas y adaptadas.
- f. Se adapta el proceso para cumplir con los requisitos cambiantes de los clientes y se mejora continuamente.

5.2.2.5 Funciones y responsabilidades del propietario del proceso:

- a. Definir y convenir los requisitos del cliente.
- b. Definir y comunicar los requisitos a los proveedores.
- c. Mejorar prácticas de trabajo entre los equipos y los departamentos.
- d. Aprobar cambios al proceso.
- e. Buscar feedback de los clientes.
- f. Establecer y controlar las mediciones del proceso.
- g. Responsabilizarse por la efectividad, eficiencia y adaptabilidad del proceso.
- h. Alentar a todos los relacionados con el proceso para que busquen maneras de hacer las cosas bien.

5.2.3 Creatividad y Capacidad para los Negocios

La empresa que no introduzca innovaciones inevitablemente envejecerá y sufrirá una decadencia. Es más, durante períodos de cambios repentinos, dicha decadencia se producirá rápidamente

Uno de los objetivos que se buscará alcanzar en WORLDWIDE CARGO es el de lograr una participación de todo el personal en el mejoramiento continuo porque:

- a. Cada empleado conoce su trabajo mejor que nadie y sabe como hacerlo.
- b. Cada empleado puede encontrar la mejor forma de hacer su trabajo las cuales pueden mejorar la eficiencia y productividad eliminando los problemas.
- c. Cada empleado puede aportar nuevas ideas si se le da la oportunidad de hacerlo.

Es por esta razón que se debe incentivar a los empleados para que aporten con ideas creativas que puedan beneficiar a la empresa y por ende a ellos mismo. A fin de obtener la participación del empleado se sugiere en la empresa:

- a. Participación en equipos: para ayudar a resolver problemas o mejorar procedimientos conforme se resaltó en el Capítulo III.
- b. Esquemas de sugerencias locales para que el personal pueda contribuir con sus propias ideas creativas.
- c. Sistemas de reconocimiento y adjudicación de premios para los mejores contribuyentes de ideas.

5.2.3.1 La Innovación y Creatividad

La innovación se refiere a todo lo que hacemos y todo lo que podríamos mejorar, todo lo que no deberíamos estar haciendo y a todo lo que no estamos haciendo pero que podríamos hacer con éxito. La creatividad se refiere a la capacidad que todos

tenemos de inventar soluciones nuevas y útiles a ciertos problemas. La creatividad es un medio para la innovación.

Dentro del análisis de la cultura organizacional se determinó que WORLDWIDE CARGO no concentra esfuerzos en fomentar la innovación, lo que se sugiere el impulso de actividades que se dediquen a reforzar la innovación con la participación de todo el personal (Ver actividad N° 8-9 Anexo N° 8).

5.2.3.1.1 Cambios potenciales de innovación

- a. Productos y servicios existentes.
- b. Nuevos productos y servicios.
- c. Desafiar las vías de negocio existentes para identificar nuevos clientes y servicios.
- d. Identificar clientes internos y ocuparse de ellos.
- e. Formas de transformar el entrenamiento en algo más efectivo.
- f. Formas de reducir el dinero rojo.
- g. Formas de reducir riesgos.
- h. Comunicaciones. La probabilidad de utilizar la informática de una manera más eficaz.

5.2.3.1.2 Obstáculos a la creatividad

- a. El quedarse atascados en la propia perspicacia.
- b. El limitarse a la misma manera de razonar siempre.
- c. Mirar la realidad para que coincida con el mapa mental de nuestras experiencias.
- d. Costumbre.
- e. Temor de cometer errores.
- f. Educación.
- g. Lenguaje.
- h. Temer las consecuencias
- i. La validez de los modelos previos.
- j. Principios.

- k. Temer al cambio.
- l. Creencias.
- m. Desconfianza de si mismo.
- n. Pensamientos racionales.
- o. Falta de tiempo.

5.2.3.1.3 Cómo generar ideas creativas

Para generar ideas nuevas se debe estar consciente de que las personas se atascan con sus propias costumbres. Poner en duda las suposiciones, ir más allá de las normas y de los límites. Se recomienda analizar los problemas de otra manera; plantear el problema de forma distinta para verlo desde otra perspectiva.

La técnica principal para generar ideas creativas es la tormenta de ideas (que se explicó anteriormente) pero existen muchas otras técnicas derivadas de la tormenta de ideas que se listan a continuación:

5.2.3.1.3.1 Análisis de Defectos

El objetivo del análisis de defectos es el desarrollar las capacidades críticas naturales de un grupo a fin de mejorar un producto, un servicio o una situación.

El proceso inicia con una descripción del problema, luego con una tormenta de ideas en equipo sobre aquellas cosas que no funcionan con el servicio, producto o una situación en particular. En grupo se discute los temas para encontrar una solución a cada uno de los defectos. Por último conseguir que el equipo se ponga de acuerdo en un plan de mejoramiento, por concepto o votación.

5.2.4 Dar poder y motivación

La motivación es cuando una persona hace algo porque ella lo quiere hacer. Cada persona tiene una cierta actitud que determina cómo y por qué se comporta de cierto

modo. Uno de los retos más difíciles que enfrenta cualquier gerente o supervisor es el de motivar al empleado a realizar su pleno potencial.

5.2.4.1 Fuentes de satisfacción y desafecto laboral en WORLDWIDE CARGO.

Para la definición de las fuentes de satisfacción desafecto laboral en WORLDWIDE CARGO se aplicó la Actividad N° 10 y 11 del Anexo N° 8.

5.2.4.1.1 Satisfacción

- a. Estabilidad laboral
- b. Reconocimiento por su trabajo realizado.
- c. Buen ambiente de trabajo.

5.2.4.1.2 Desafecto

- a. El sueldo.
- b. Políticas de oficina.
- c. Control y supervisión excesivos.

5.2.4.2 Los ocho deseos por realizar.

Hay deseos que el personal pretende concretar en el trabajo que desempeña. WORLDWIDE CARGO buscará la manera de convertir estos deseos en factores de motivación (Ver cuadro N° 21).

- a. **Actividad:** Estar ocupado e involucrado.
- b. **Propiedad:** Sentirse dueño de su trabajo y ser responsable por el mismo.
- c. **Poder:** Tomar control de su destino y tomar decisiones.
- d. **Afiliaciones:** Interacción social, mezclarse con la gente.
- e. **Aptitud:** Llegar a ser y sentirse competente.
- f. **Logro:** Lograr hacer algo.
- g. **Reconocimiento:** Sentirse apreciado por sus propios méritos.

h. **Significativo:** Sentir que su trabajo cuenta por algo.

CUADRO N° 21
COMO CONVERTIR DESEOS EN FACTORES DE MOTIVACION

Desear Actividad	Hacer el trabajo más activo Hacer el trabajo divertido. Variar el trabajo, alternar tareas asignadas.
Desear Responsabilidad	Pedir un aporte del empleado. Dar un interés financiero en el éxito de la compañía, primas, bonos, utilidades.
Desear Poder	Dar poder a los empleados para que tomen decisiones. Darles la responsabilidad de su propio trabajo. Otorgarles la oportunidad de tomar el mando.
Desear Afiliaciones	Dar la oportunidad a los empleados de mezclarse socialmente. Trabajo en equipo
Desear Aptitudes	Usar las cualidades secretas del empleado. Proveer entrenamiento.
Desear Logros	Tolerar errores Dejar que sus empleados fijen sus propias metas. Impulsar a los empleados a mejorar su trabajo. Desafiar a los empleados para extender sus propios límites.
Desear Reconocimiento	Dar una retroalimentación positiva. Usar el esquema de sugerencias.
Desear Significado	Premiar su buen comportamiento Mostrar a los empleados la importancia de su trabajo. Explicarles su papel en la cadena cliente/proveedor.

Elaborado por: Mónica López Fierro.

Se fomentará una cultura en la que cada empleado asume más control y más responsabilidad por los resultados de su trabajo, desarrolla y aplica aún más sus talentos e ideas así como también aprende y mejora continuamente.

El tener poder motiva a las personas a mejorar el servicio que la empresa ofrece a sus clientes ya sean internos o externos; mejora los resultados al incluir individuos y equipos en la resolución de problemas basándose en sus propias experiencias y las comunicaciones.

En WORLDWIDE CARGO se trabajará para alcanzar las siguientes características en su personal:

- a. Conocimiento de si mismo.
- b. Estar dispuesto a tomar riesgos.
- c. Franqueza a nivel personal e interpersonal.
- d. Dedicación.
- e. Confianza.
- f. Paciencia.
- g. Alta autoestima.
- h. Auto motivación.
- i. Desarrollo personal.
- j. Aprendizaje continuo.

Y ¿cómo dar poder a los subordinados? (se puede aplicar la actividad N° 12 del Anexo N° 8 a los directivos): definiendo y poniéndose de acuerdo claramente sobre el papel y las responsabilidades de los mismos, suministrando conocimientos, herramientas y habilidades necesarias, precisando el proceso de responsabilidad y sus límites. Estableciendo normas y límites de autoridad claros. Dando ánimo y apoyo así como el prever los recursos necesarios. Prestando atención a lo que los demás tengan que decir y estando dispuesto a cambiar.

En WORLDWIDE CARGO se fomentará para que sus directivos den poder a sus subordinados. El directivo que da poder es participativo (Involucra a la gente), abierto, dispuesto a dejar que sus empleados tomen la iniciativa, capacita y apoya a los empelados y está orientado hacia los resultados.

El personal con poder en WORLDWIDE CARGO tendrá confianza en si mismo, asumirá la responsabilidad, obrará por cuenta propia, tendrá fijadas metas claras, será investigativo, conocerá los límites, trabajará en equipo, será contractivo y ganará el apoyo de su supervisor.

5.3 Premios y recompensas

A todos les gusta ser apreciado por sus propios méritos. Los sistemas de coacción ya no funcionan más; en cambio la motivación si funciona, el reconocimiento personal es un factor de motivación mucho más importante que el dinero, es una manera de alentar un mejor desempeño por parte de los empleados. Premiar la repetición de una acción positiva constituye un refuerzo positivo.

Para efectos de motivación a través de premios y recompensas se sugiere aplicar premios informales, formales y específicos (dependiendo del caso):

5.3.1 Premios Informales

Son premios que como su nombre lo indica son simples y sencillos pero que constituyen un factor de motivación en los empleados. Son premios informales los reconocimientos no monetarios, reconocimientos de bajo costo, reconocimientos públicos, comunicación directa y personal, días libres.

5.3.2 Premios específicos

Son premios específicos reconocimientos como el del mejor empleado o empleado del mes, premios de calidad del servicio, premios de sugerencias del empleado, premio de servicio al cliente, premios de seguridad.

5.3.3 Premios formales

Son premios más especiales que se otorgan a los empleados por su desempeño en su trabajo y cumplimiento de objetivos. Son premios formales bonos, primas, promociones, entrega de acciones, capacitaciones, viajes, entre otros.

Para establecer un programa de premios y recompensas efectivo es importante impulsar a los empleados a participar en el contenido del programa. Se debe asegurar que los incentivos a otorgarse reflejen los valores y estrategias comerciales de la compañía; los reconocimientos debe darse a tiempo, los tardíos son poco convincentes. Dar a conocer los premios es significativo; incluir una gran variedad para despertar el interés y cuando se otorguen dar mucha publicidad a los resultados. Es recomendable cambiar frecuentemente de plan.

5.4 Documentos necesarios en un sistema de calidad:

La base de un Sistema de Calidad se compone de documentos denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que es una estructura jerárquica de documentación que por lo general tienen niveles que dependerán de la complejidad del sistema que pretenda administrar la empresa; esta estructura rara vez excederá cuatro niveles.

Estos documentos definen, por un lado, el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que asegure la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa; estos documentos son las "Instrucciones de Trabajo" y los "Registros".

5.5 Manual de calidad

5.5.1 Alcance

Para propósito de este documento, WORLDWIDE CARGO se refiere a la porción de la Corporación que opera en el Ecuador.

Este Proceso de Gestión de Calidad Total provee las bases para analizar los requerimientos de cliente, definiendo los procesos que contribuyen al logro de un servicio que sea aceptable al cliente, con lineamientos para mantener estos procesos en control. Este manual de calidad puede ser suplementado con procedimientos detallados adicionales. Tales procedimientos adicionales no podrán ser menos exigentes que los aquí provistos, a menos que se requiera específicamente en el acuerdo con el cliente; se deben mantener registros de tales excepciones de contratos.

5.5.1.1 Satisfacción del Cliente

El Proceso de Gestión de Calidad Total es el proceso total de satisfacer al cliente, empezando con un requerimiento por un servicio hasta la recepción de su producto cuyo transporte hacia su destinatario final es consecuencia de la gestión de WORLDWIDE CARGO. El Proceso de Gestión de Calidad Total es la atención y control que se debe dar a todas las fases del servicio para asegurar la satisfacción total del cliente.

5.5.1.2 Evolución del Sistema de Calidad

El Proceso de Gestión de Calidad Total en WORLDWIDE CARGO debe cumplir con los principios de calidad total y con los requisitos del Estándar Internacional ISO 9001:2000 con el fin de obtener una futura certificación y la Norma ISO 9004 que a pesar de no ser objeto de certificación, provee de guías para mejorar el desempeño.

5.5.2 Documentos aplicables

Los siguientes documentos constituyen una parte de esta especificación:

5.5.2.1 Documentos / Especificaciones

- A. 102-1 Glosario
- B. 102-2 Sistema de Documentación de la Gestión de Calidad Total
- C. 202-1 Referencia cruzada del Sistema de Calidad

5.5.2.2 Estándares Internacionales (Ver Anexo N° 10)

- A. ISO 9000 Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario
- B. ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos
- C. ISO 9004 Sistemas de Gestión de Calidad – Guías para Mejorar el Desempeño
- D. Requisitos para la operación del IATA CASS (Ver Anexo N° 1).

5.5.3 Definiciones

5.5.3.1 WORLDWIDE CARGO LOGISTICS

WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA. es una empresa dedicada al servicio de transporte de carga, que es filial pero no se limita a Worldwide Cargo Logistics Inc. Para efectos de este manual la frase “la Compañía” se refiere a la porción de la empresa que opera en Ecuador. Ver estructura organizacional en la figura.

5.5.3.2 Cliente

El receptor externo de un producto o servicio.

5.5.3.3 Producto/Servicio

Es el resultado final de un proceso que se inicia con el requerimiento del cliente de transportar su carga al exterior, que incluye la coordinación, recepción y transporte de carga, emisión de guías y entrega a su destinatario final con sus respectivos documentos. Para efectos de esta norma, el término producto, se usa también para indicar un servicio cuando así corresponda.

5.5.4 Requisitos del sistema de calidad

5.5.4.1 Requisitos Generales – Sistema de Calidad

El modelo del sistema de gestión de calidad de WORLDWIDE CARGO se deriva del ISO 9001-2000 y se complementa con requisitos específicos de la norma ISO 9004 y con requisitos del cliente. El modelo específico del sistema de calidad, ISO 9001 provee el marco para las áreas a ser documentadas, implementadas, mantenidas y mejoradas, con una adecuada retroalimentación de inspección, auditorías y clientes, para evaluar la efectividad del sistema.

El Proceso de Calidad Total es liderado por los altos directivos quienes deben identificar, diseminar y mantener el espíritu de excelencia a través del sistema de gestión de la calidad. Este espíritu es entregar un servicio que provea valor y cumpla con los requisitos del cliente. La habilidad de facilitar el mejoramiento continuo es un elemento clave para el crecimiento y la identificación de logros organizacionales e individuales para su reconocimiento.

El Sistema de Gestión de Calidad debe apoyar y proveer guía a los esfuerzos de mejoramiento continuo incluyendo la satisfacción del cliente, y la calidad y confiabilidad del servicio que se brinda. Se debe dar autoridad específica al personal responsable de procesos para:

- a. Determinar la secuencia e interacción de los procesos necesarios para mantener el sistema de gestión de calidad;
- b. Determinar criterio y métodos necesarios para asegurar que ambos, la operación y el control de los procesos sean efectivos;
- c. Medir, monitorear y analizar esos procesos e implantar acciones necesarias para lograr las metas y conducir las mejoras continuas;
- d. Iniciar la acción para prevenir no-conformidades;
- e. Iniciar la acción para identificar, registrar y corregir problemas;
- f. Iniciar, recomendar o facilitar soluciones;
- g. Verificar la implantación de soluciones;
- h. Representar las necesidades del cliente en funciones internas.

La secuencia e interacción de los procesos dentro del sistema de calidad se describen en el Capítulo II. Las acciones para prevenir no conformidades, identificar, registrar y corregir problemas. El recomendar o facilitar las soluciones se encuentran detalladas en el Capítulo V.

5.5.4.2 Requisitos de Documentación

5.5.4.2.1 Política de Calidad y Objetivos de Calidad

Este manual de calidad contiene la aseveración de la Política de Calidad y Objetivos de Calidad.

5.5.4.2.2 Manual de Calidad

La función de calidad debe establecer, implementar y mantener un sistema de calidad documentado como forma de asegurar que el servicio cumple con los requisitos especificados. Este sistema documentado debe incluir este Manual de Calidad apoyado con procedimientos y especificaciones como se describen en la Especificación de Calidad (Sistema de Documentación de la Gestión de Calidad Total). Este manual representa la política oficial y debe ser usada como estándar por

toda la compañía (como se define en el alcance) en desarrollar y administrar sistemas de mejoramiento continuo, y el control de la calidad y la confiabilidad de productos y servicios.

El sistema documentado de calidad debe establecer las siguientes actividades cumpliendo con los requisitos especificados:

- a. Planeación de calidad;
- b. La identificación y facilitación de controles, procesos, inspección, equipo y habilidades que pueden ser necesarias para lograr la calidad requerida;
- c. La actualización, según sea necesario, de técnicas de control de calidad, inspección, y de prueba, incluyendo el desarrollo y adquisición de nueva instrumentación;
- d. La clarificación y documentación de estándares de aceptabilidad para todas las funciones y requisitos, incluyendo aquellos que puedan contener un elemento subjetivo;
- e. Verificación adecuada en las etapas del desarrollo del producto o servicio;
- f. La identificación, preparación, y mantenimiento de registros de calidad.

5.5.4.2.3 Control de Documentos y Datos

El proceso de control de documentos debe facilitar la revisión oportuna, distribución y mantenimiento de documentación por políticas, procesos, procedimientos o técnicas

No se deben permitir cambios en registros de datos de verificación, proceso o aceptación del sistema sin el adecuado control y aprobación.

Donde sea posible, se deben usar formatos corporativos; se pueden generar electrónicamente formas equivalentes mientras éstas contengan la misma información.

Documentos provistos por los clientes que puedan influir en la calidad del servicio que se deben controlar de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Se deben revisar los documentos e implantar los cambios basados en el tiempo requerido por el cliente. Se debe mantener un registro de la fecha cuando se implantó el cambio propuesto.

5.5.4.2.3.1 Emisión Inicial

La emisión inicial de documentos controlados internamente debe ser coordinada y aprobada por el personal autorizado adecuado antes de liberar los documentos. El estatus de la revisión debe ser monitoreado y la distribución debe ser controlada dentro de la Compañía por la función asignada.

5.5.4.2.3.2 Cambios

Los cambios posteriores a documentos controlados deben hacerse de acuerdo con los procedimientos documentados y deben ser revisados y aprobados por las mismas funciones que llevaron a cabo la revisión y aprobación original a menos de que se designe de otra manera. El procedimiento debe requerir la fecha de aprobación y la fecha efectiva en que se requiere el cumplimiento al cambio del proceso / documento.

Cuando se efectúen cambios a productos o procesos o cuando se inicien nuevos procesos que afecten al cliente o la especificación del producto, se deben notificar a los clientes internos y externos de acuerdo con los procedimientos documentados.

5.5.4.2.4 Control de Registros de Calidad

Es responsabilidad de todos los departamentos identificar, reunir, mantener, almacenar los registros de calidad para demostrar cumplimiento a los requisitos establecidos y la operación efectiva del sistema de calidad. Los registros de calidad incluyen:

- a. Registros de contratos de clientes que requieran procedimientos del sistema de calidad menos severos.
- b. Revisiones Gerenciales al sistema de calidad;
- c. Capacitaciones de empleados y registros de entrenamiento;
- d. Contrato del cliente;
- e. Registros de proveedores;
- f. Procesos calificados, equipo y personal como sea apropiado;
- g. Notificación al cliente cuando una propiedad del cliente es perdida o dañada;
- h. Auditorías al sistema de calidad;
- i. Planes de inspección / planes de control y resultados, incluyendo, cuando sea aplicable, recibo, en proceso, y final;
- j. Registros de no conformidades, incluyendo: quejas del cliente;
- k. Acciones correctivas y preventivas;
- l. Otros registros, según especificado por el cliente.

Se deben mantener resguardos para registros en cualquier medio para protegerlos contra desastres, obsolescencia del sistema y pérdida.

5.5.5 Responsabilidad gerencial

5.5.5.1 Compromiso Gerencial

Los altos directivos tienen la responsabilidad del liderazgo de la calidad total, que incluye el asegurar la disponibilidad de recursos, establecimiento y revisión de la política de calidad y objetivos de calidad, e implementación y mejora continua del sistema de gestión de calidad. La alta dirección tiene también la responsabilidad de comunicar la importancia de cumplir con los requisitos del cliente, de seguridad y regulatorios.

5.5.5.2 Enfoque al Cliente

WORLDWIDE CARGO se compromete a trabajar con una orientación hacia el cliente, lo cual comprende un entendimiento de las exigencias del cliente. Se realizarán reuniones frecuentemente para una revisión del desempeño como proveedor. La organización de ventas es la representante principal durante estas reuniones y ellos requerirán la participación de otras funciones de la empresa dependiendo de la agenda de la reunión.

5.5.5.3 Política de Calidad

WORLDWIDE CARGO está comprometida con la excelencia en el servicio, la calidad, la seguridad, protección del ambiente y la salud de todos sus empleados. Esto significa el cumplimiento de las normas de WORLDWIDE CARGO así como las reglas establecidas por el cliente. También significa atender a las necesidades del cliente y la percepción que el mismo tiene de la calidad del servicio.

La excelencia significa hacer el trabajo bien la primera vez y una tendencia constante hacia el mejoramiento, así como conducir los negocios justa y ética.

Este compromiso reafirmará el valor del servicio prestado a los clientes y resultará en retornos más altos de la inversión. Aumentará la rentabilidad así como su participación en el mercado. Promocionará la credibilidad con el cliente y fomentará la imagen en el mercado.

5.5.5.4 Planeación

5.5.5.4.1 Objetivos de Calidad

El sistema de gestión de calidad y procesos de sostenimiento deben apoyar la Política de Calidad y la meta de la compañía de lograr el mejor desempeño. Un sistema efectivo de gestión de calidad debe asistir a la compañía para cumplir con las

necesidades de nuestros clientes a través de una orientación hacia él, mejoramiento continuo, creatividad y capacidad para los negocios, delegación y motivación.

El sistema de gestión de calidad proveerá una acción correctiva puntual y efectiva, y proveerá una base verdadera para el mejoramiento continuo y la prevención de defectos.

5.5.5.4.2 Planeación del Sistema de Gestión de Calidad

La planeación de calidad en la compañía consiste en la implementación, actualización y mantenimiento de este Manual de Calidad y especificaciones de calidad que lo soportan. La retroalimentación de cliente y proveedor, a través de reportes formales, revisiones de desempeño, durante auditorias o encuestas, durante las revisiones de actualización de este documento. El enfoque y despliegue de la planeación de la calidad debe incluir:

- a. Planes de corto y largo plazo con metas para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente. El desempeño para alcanzar estos propósitos debe ser monitoreado y reportado. Estos planes deben mencionar:
 1. Calidad del servicio
 2. Servicio al cliente
 3. Entrenamiento
 4. Costo
 5. Confiabilidad del producto
- b. Equipos autodirigidos
- c. Identificación de características especiales del cliente;

5.5.5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

La responsabilidad, autoridad e interrelación de todo el personal y las funciones que influyen en procesos, acciones preventivas y correctivas, o el sistema de calidad, se definen a través de, organigramas, descripciones de trabajo o puesto, requisitos de habilidades, revisiones individuales de desempeño, especificaciones documentadas de calidad y las responsabilidades funcionales definidas en este documento.

Todos los niveles de personal tienen la autoridad de detener procesos no-conformantes e iniciar, recomendar o facilitar soluciones correctivas / preventivas a través de los canales designados.

5.5.5.5.1.1 Responsabilidades de cada departamento

- a. Asegurar que los requisitos del Proceso de Gestión de Calidad Total estén implementados, sostenidos y comunicados para asegurar el cumplimiento de los requisitos definidos en los estándares ISO 9001, ISO 9004.
- b. Asegurar los recursos adecuados y personal entrenado para la gestión y soporte del trabajo
- c. Establecer y mantener procesos adecuados de comunicación.

5.5.5.5.1.2 Responsabilidades del encargado de Calidad:

Los Directivos y el encargado de la Calidad en WORLDWIDE CARGO deben tener la autoridad y responsabilidad para asegurar que los requisitos del Proceso de Gestión de Calidad Total estén implantados y mantenidos.

- a. Reportando regularmente a la gerencia el desempeño actual del Sistema de Calidad y el nivel de satisfacción del cliente como un mecanismo del mejoramiento continuo;

- b. Asegurando cada departamento cumpla con los requisitos aplicables de los estándares ISO 9001, ISO 9004.
- c. Proporcionando enlace con grupos externos en asuntos relacionados con el Sistema de Calidad;
- d. Asegurando anualmente que cada departamento efectúe la última revisión de ISO 9001, ISO 9004 que apoya este Manual de Calidad;

5.5.5.5.1.3 Responsabilidades de la Dirección / Supervisión

- a. Asegurar que cada empleado bajo su dirección esté adecuadamente entrenado y conciente de su rol y responsabilidades para llevar a cabo las actividades de calidad asignadas y definidas en la política de calidad y especificaciones de calidad aplicables.
- b. Participando en la revisión periódica del Proceso de Gestión de Calidad Total y la implantación de cualquier mejoramiento que se le requiera;
- c. Asegurando que se asignen y estén disponibles los recursos adecuados para realizar las actividades adecuadas de calidad dentro bajo su responsabilidad;
- d. Determinando la secuencia e interacción de los procesos necesarios para mantener el sistema de gestión de calidad;
- e. Midiendo, monitoreando y analizando estos procesos e implantando las acciones necesarias para cumplir las metas y conducir la mejora continua;
- f. Asegurando la disponibilidad de la información necesaria para apoyar la operación y el monitoreo de esos procesos.
- g. Asegurando cumplimiento con los requisitos aplicables de seguridad y regulatorios.

5.5.5.5.1.4 Responsabilidades de la Organización de Recursos Humanos

- a. Cultivar una cultura que provea a los empleados, la oportunidad de lograr sus mayores potenciales para alcanzar los objetivos de calidad y desempeño;
- b. Reclutamiento y colocación de nuevos empleados calificados;
- c. Promoción y reconocimiento de las contribuciones de los empleados;

- d. Estimular el involucramiento, responsabilidad e innovación de empleados;
- e. Asegurar un ambiente de trabajo conducente al bienestar, crecimiento y desarrollo de todos los empleados de WORLDWIDE CARGO.

5.5.5.5.2 Representante de la Dirección

Los altos directivos de la Compañía deben nombrar un representante quien, además de otras funciones, debe tener la responsabilidad y autoridad para:

- a. Asegurar que todos los requisitos del Proceso de Gestión de Calidad Total estén definidos, implementados y mantenidos, y así asegurar el cumplimiento a los requisitos de los estándares ISO 9001, ISO 9004 y otros requerimientos del sistema de calidad acordados por contrato con el cliente;
- b. Reportar a la dirección sobre el desempeño actual del Sistema de Calidad como base para el mejoramiento continuo;
- c. Ayudar a los altos directivos a promover los requerimientos del cliente y el mejoramiento continuo a través de la organización.

5.5.5.5.3 Comunicación Interna

Los altos directivos deben promover la concientización de la Política de Calidad y diseminar el progreso en el desempeño de calidad y satisfacción del cliente y los cambios en el sistema de gestión de calidad. Esta promoción puede incluir actividades tales como reuniones de personal clave, videos, anuncios en mensajes de voz, cartas informativas, programas de entrenamiento, reportes de estatus, interacciones diarias, reuniones de grupos, y contacto con el cliente.

5.5.5.6 Revisión de la Dirección

5.5.5.6.1 General

El equipo de altos directivos debe revisar el Sistema de Calidad semi-anualmente. Esta revisión identifica tendencias y ajusta políticas y planes de negocios, según sea

necesario para cumplir con las metas establecidas para clientes, proveedores y actividad interna. Las revisiones deben también mencionar, según sea apropiado, las ventajas de la Política de Calidad, objetivos de calidad y el Sistema de Gestión de Calidad; las necesidades cambiantes del negocio, satisfacción del cliente, resultados operacionales y de desempeño, tendencias de calidad, mejoramiento continuo, evaluación de recursos, los resultados de las auditorías de calidad y las actividades de acción correctiva y preventiva.

El propósito de la revisión es evaluar lo adecuado de los recursos, la efectividad y la constante adecuación del sistema de calidad. Esta revisión debe incluir todos los elementos del sistema y practicarse al menos anualmente. Se deben mantener los registros de las revisiones del Sistema de Calidad.

5.5.5.6.2 Revisión de Insumo

El insumo de la revisión gerencial debe incluir información sobre:

- a. Resultados de auditorías;
- b. Retroalimentación de clientes;
- c. Desempeño del proceso y cumplimiento del producto;
- d. Estatus de acciones preventivas y correctivas;
- e. Seguimiento a las acciones de la revisión gerenciales anteriores;
- f. Cambios que pudieran afectar el sistema de gestión de calidad;
- g. Recomendaciones de mejora.

5.5.5.6.3 Resultado de la Revisión

El resultado de la revisión gerencial debe incluir cualquier decisión y acción relacionada con:

- a. Mejoramiento de la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos de apoyo;
- b. Mejoramiento del servicio relacionado con los requisitos del cliente;

c. Necesidades de recursos.

5.5.6 Manejo de recursos

5.5.6.1 Provisión de Recursos

Es responsabilidad de la Dirección el asegurarse que los recursos esenciales para el logro de los objetivos organizacionales, incluyendo su implementación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad enfatizar la satisfacción del cliente. Las necesidades de recursos se planean, usualmente, durante el proceso de presupuestación y se ajustan durante el año en respuesta al crecimiento de ventas, planes de utilidades, requisitos cambiantes del cliente y otras necesidades internas. La Dirección debe revisar la procedencia de los recursos y se realizar ajustes basados en las necesidades identificadas del negocio.

5.5.6.2 Recursos Humanos

5.5.6.2.1 General

Se debe proveer el personal entrenado para desempeñar las actividades requeridas. El personal que desempeña trabajo que afecte la calidad del servicio debe ser competente cumpliendo los requisitos de educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.

5.5.6.2.2 Competencia, Concientización y Entrenamiento

La necesidad de entrenamiento se identifica a través de la comparación de habilidades de trabajo con la descripción de puesto, cambios en procedimientos y actividad de no-cumplimiento. Cuando se ha identificado una necesidad, se debe programar y completar el entrenamiento.

Las tareas que afectan el servicio, proceso o sistema de calidad deben desempeñarse por personal calificado para realizar sus tareas asignadas de acuerdo con los

estándares establecidos. La calificación se debe basar en educación, experiencia y/o entrenamiento.

5.5.6.2.2.1 Organización de Recursos Humanos

La unidad de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de establecer, mantener e implementar programas de entrenamiento en toda la compañía. Los cursos de entrenamiento interno deben ser planeados, desarrollados e implementados de acuerdo a los procedimientos establecidos. Los programas de toda la compañía pueden ser complementados con otros a nivel local.

5.5.6.2.2.2 Calificación del Entrenamiento

Se debe proveer entrenar al personal en el trabajo sea nuevo o modificado que afecte la calidad del servicio. La gerencia debe establecer los requisitos de calificación y recalificación de operadores según sea adecuado. Los requisitos de calificación deben, como mínimo, abordar la educación del empleado, experiencia, entrenamiento y competencia demostrada. Se deben mantener registros de calificación del funcionario en las instalaciones locales y estar disponibles para su supervisión.

Los registros de entrenamiento formal, incluyendo programas conducidos por el supervisor, se deben mantener en archivo como parte de la historia personal del empleado en Recursos Humanos.

5.5.6.2.2.3 Entrenamiento en Calidad

Para asegurar que exista una concientización en la importancia de calidad, los empleados que tienen un impacto directo en la calidad del servicio, incluyendo a los altos directivos, deben ser entrenados en los conceptos fundamentales de mejoramiento de calidad, solución de problemas y satisfacción del cliente.

5.5.6.2.2.4 Requisitos y Concientización del Entrenamiento

Los requisitos de entrenamiento se deben definir para todos los empleados. Los empleados deben estar conscientes de las oportunidades de entrenamiento.

Se debe establecer y mantener un procedimiento documentado para la identificación de las necesidades de entrenamiento y el logro de competencia de todo el personal llevando a cabo actividades afectando la calidad del producto. Se debe prestar atención a cualquier requisito específico del cliente.

5.5.6.2.2.5 Efectividad del Entrenamiento

La efectividad de un programa de entrenamiento se manifiesta a través de mejoramiento en el desempeño del trabajo y/o la calidad del producto. Se deben practicar evaluaciones a los programas para verificar esta relación. Pueden ser usados métodos tales como pruebas antes y después, auditorias, entrevistas a empleados y evaluaciones de desempeño.

5.5.6.3 Infraestructura

La gerencia debe definir, proveer y mantener la infraestructura necesaria para asegurar que el producto cumpla con los requisitos establecidos.

5.5.6.4 Ambiente de Trabajo

Las instalaciones, incluyendo las oficinas y cuartos fríos, se deben mantener en un estado de orden y limpieza. Todas las áreas de trabajo deben cumplir con los estándares y códigos de seguridad.

5.5.7 El producto

5.5.7.1 Procesos Relacionados al Cliente

5.5.7.1.1 Determinación de Requisitos del Producto

La unidad de Ventas debe establecer los requisitos del cliente para:

- a. Determinar la necesidad de un producto o servicio;
- b. Evaluar el potencial de entregar un nuevo servicio con utilidades;
- c. Definir la demanda y sector del mercado, para determinar el grado, cantidad, precio y tiempo estimado para el servicio;
- d. Determinar precisamente los requisitos del cliente ya sea para una revisión de contrato o por necesidades de mercado
- e. Comunicar todos los requisitos del cliente clara y precisamente.

La unidad de Ventas debe definir los requisitos del producto que traduzcan la demanda y expectativas del cliente en un grupo preliminar de especificaciones.

5.5.7.1.2 Revisión de Contrato

Se deben mantener registros de los resultados de la revisión de contratos con cada cliente.

5.5.7.1.2.1 Servicio al Cliente

La unidad de Servicio al Cliente debe ser responsable de:

- a. Asegurar la definición adecuada de los requisitos del cliente;
- b. Enviar a las funciones adecuadas las especificaciones del cliente, las requisiciones de cotización, contratos en las que el cliente ordena producto con requisitos no-estándares;

5.5.7.1.2.2 Revisión de la Especificación del Cliente

Las funciones responsables de confirmar que los requisitos del cliente puedan ser satisfechos, deben revisar las cotizaciones para verificar la tarifa ofertada, detalles específicos respecto días de entrega de la carga. Se debe iniciar una acción adecuada para resolver las diferencias y asegurar la satisfacción de requisitos contractuales antes de la aceptación de la orden.

La revisión de especificaciones del cliente debe incluir información recopilada por:

- a. La función de operaciones que es responsable de la logística, coordinación de espacios, recepción de carga y despachos puntuales manteniendo al cliente permanentemente informado sobre el estado de su carga.
- b. El encargado de calidad responsable de determinar el cumplimiento de aquellos requisitos de calidad que incluyan datos de medición, criterios de desempeño, requisitos de verificación, requisitos especiales del cliente, parámetros de auditoría y procesamiento de quejas del cliente;
- c. La función de ventas responsable de establecer el cumplimiento a los requisitos de entrega;
- d. La función de Ventas en conjunción con el Asesor Legal, debe ser encargada de revisar cualquier documento del contrato conteniendo otros términos y condiciones además de los normales de WORLDWIDE CARGO.

5.5.7.1.3 Comunicación con el Cliente

La organización de Ventas por su contacto directo con el cliente es quien recepta la mayor parte de información del cliente, datos que permiten asegurar que todos los requisitos del cliente se satisfagan. Además, hay múltiples sistemas electrónicos para ayudar a los clientes a obtener información del producto.

Servicio al cliente es la función primaria para proveer respuestas a las peticiones del cliente requerimientos específicos y fechas de entrega; en conjunto con ventas, es

también responsable de comunicarse con los clientes durante la resolución de problemas o asuntos de no-conformidad del servicio.

5.5.7.2 Compras

5.5.7.2.1 Proceso de Compras

Compras, es responsable de la selección de proveedores. La liberación de órdenes puede ser realizada por la función administrativa así como otras áreas interesadas pueden solicitar una compra para que ésta la canalice.

Con el objeto de asegurar que el proveedor cuente con la documentación necesaria para abastecer los requerimientos; compras es responsable de tratar con la función adecuada para verificar que la orden siga su curso.

5.5.7.2.1.1 Proveedores Nuevos

Los nuevos proveedores deben ser evaluados antes de clasificarlos como tales. Una vez aprobados, dependiendo del tipo de proveedor se aplicarán encuestas, auditorías en su lugar, certificación por una fuente conocida. Compras debe mantener registros de los resultados de evaluaciones y cualquier acción necesaria respecto de los proveedores.

El proveedor debe cumplir con los requisitos legales y ambientales.

5.5.7.2.1.2 Desempeño del Proveedor

Las calificaciones de desempeño de calidad y entregas deben ser transmitidas a los proveedores basados en la actividad del proveedor. WORLDWIDE CARGO debe aplicar una evaluación del desempeño de proveedores; en caso de no cumplir los requerimientos se solicitarán acciones correctivas para eliminar la desviación.

5.5.7.2.2 Información de Compras

Las órdenes de compras a los proveedores deben definir el producto, el nivel de revisión y cualquier requisito adicional de aseguramiento de calidad.

5.5.7.2.3 Inspección de Recibo

Debe ser responsabilidad de la administración determinar las formas de verificar que los proveedores cumplan con sus obligaciones contractuales relacionadas con la calidad de artículos comprados. Esto se puede lograr recurriendo a uno de los siguientes métodos:

- a. Garantías de Proveedores o Certificados de Análisis del proveedor, con resultados de prueba, sometidas con el material.
- b. Inspección de Recibo – cada lote de material recibido debe ser inspeccionado para confirmar el cumplimiento a las especificaciones.

5.5.7.3 Procesos de Producción y Servicio

5.5.7.3.1 Control de Procesos de Producción y Servicio

La identificación y planeación de procesos que afecten directamente la calidad deben asegurar que estos procesos se están llevando a cabo con los procedimientos documentados.

WORLDWIDE CARGO debe cumplir con los estándares y planes de calidad y otros procedimientos documentados para monitorear y controlar los parámetros convenientes del proceso y las características del servicio. Estas características incluyen especificaciones especiales, que necesitan atención debido a características especificadas por el cliente, regulaciones gubernamentales o especificaciones precisadas para cada cliente. Solamente operadores calificados deben llevar cabo los procesos.

5.5.7.3.2 Sistema de Notificación de Embarque

Se debe mantener un sistema computarizado para transmisión en línea de notificaciones avanzadas de embarques comunicadas oportunamente a los clientes. Debe existir un método de respaldo en caso de que el sistema en línea falle. En tal caso se deben verificar que todo el despacho concuerde con los documentos y requerimientos para cada entrega.

5.5.7.3.3 Producto

De ser aplicable, se deben establecer y mantener procedimientos para asegurar que se satisfagan los acuerdos contractuales preestablecidos con cada cliente.

Los procedimientos deben abordar la verificación que el producto cumple con los requisitos y/o expectativas del cliente.

5.5.7.3.4 Validación de Procesos de Producción y Servicio

5.5.7.3.4.1 Monitoreo del Proceso e Instrucciones del Operador

Se deben preparar monitoreos de cada proceso e instrucciones de trabajo documentados para todos los empleados que tengan responsabilidad de operaciones de recepción y coordinación de embarques. Estas instrucciones deben estar accesibles en la estación de trabajo.

5.5.7.3.4.2 Manteniendo el Control del Proceso

Se debe mantener o exceder la capacidad o el desempeño del proceso, según dictado por los requisitos del cliente. Los eventos significativos de los procesos deben ser anotados en los gráficos de control.

Es necesario realizar estudios de procesos para verificar la capacidad del proceso y proveer el insumo para el control del proceso.

Se debe mantener la capacidad o desempeño del proceso como lo especifican los requisitos del cliente y debe asegurarse la implementación de los procedimientos.

Se debe completar un plan de acción correctiva indicando tiempos específicos y responsabilidades asignadas para asegurar que el proceso se vuelva estable y capaz. Los planes deben ser revisados y aprobados por el cliente cuando así lo requiera.

5.5.7.3.4.3 Requisitos de Control de Procesos Modificados

En algunos casos, el cliente puede especificar sus requisitos. En estos casos, las instrucciones de trabajo deben ser escritas de acuerdo a estos requisitos.y

5.5.7.3.4.4 Cambios al Proceso

Se deben mantener registros de fechas efectivas cambios de procesos. Se fomentan los cambios para promover el mejoramiento continuo. El cliente puede ser consultado como guía sobre los requisitos de aprobación de tales cambios.

5.5.7.3.4.5 Control de Herramental Propiedad del Cliente

Se deben marcar permanentemente las herramientas y equipo propiedad del cliente para que cada artículo se identifique como tal. El mantenimiento se debe efectuar de acuerdo a los arreglos que se llegue con el cliente.

5.5.7.3.4.6 Auditoria de Empaque y Etiquetado

Se incluirán evaluaciones a los requisitos de empaque y etiquetado, precisión del conteo y formato de etiquetas.

5.5.8 Medición, análisis y mejoramiento

5.5.8.1 Inspección y Prueba

Los procesos deben tener suficientes controles en todas las etapas para asegurar que se preste un servicio aceptable al cliente externo. Las técnicas de prevención de defectos como el control estadístico de proceso, a prueba de error y/o técnicas de automatización deben ser usadas donde sea posible. Los resultados de inspección y prueba deben ser registrados.

5.5.8.1.1 Técnicas Estadísticas

El responsable de calidad debe identificar la necesidad y el uso de las técnicas estadísticas requeridas para establecer, controlar y verificar insumos del proceso que impacten su capacidad. Las mediciones del proceso deben ser implantadas y monitoreadas en los puntos adecuados para asegurar el cumplimiento continuo del producto y para promover la efectividad incrementada del proceso.

El personal involucrado debe entender los conceptos estadísticos básicos tales como variación, control (estabilidad), capacidad del proceso y sobre-ajuste. Se debe lograr el entendimiento y despliegue de los conceptos estadísticos a través de entrenamiento y procedimientos documentados.

5.5.8.2 Monitoreo y Medición

5.5.8.2.1 Satisfacción del Cliente

Debe existir un proceso documentado para determinar la satisfacción del cliente. Tendencias en satisfacción del cliente y los indicadores claves de la insatisfacción del cliente deben ser documentados y revisados por altos directivos.

Los datos de satisfacción del cliente son recibidos por medio de:

- a. Retroalimentación recibida por problemas de clientes;
- b. Diálogo entre el cliente y Ventas, la cual es luego documentada en un reporte o resumen de viaje de visita;
- c. Encuestas de posicionamiento en la industria;
- d. Reportes de negocios perdidos;
- e. Reuniones con clientes;
- f. Desempeño en embarques cuando los requirió el cliente.
- g. Satisfacción / insatisfacción del cliente. Se incluirá como tópico en la revisión gerencial de la alta dirección. De ser adecuado, se monitorearán las acciones tomadas dentro del proceso de revisión gerencial.

5.5.8.2.2 Auditoria Interna

Se deben programar anualmente auditorias al sistema de calidad para verificar cumplimiento con los arreglos planeados, efectividad y adecuación para cumplir con los objetivos del proceso de Gestión de Calidad Total de WORLDWIDE CARGO. Los resultados de estas auditorias deben ser revisados por los directivos como retroalimentación para el mejoramiento continuo y verificación de cumplimiento al sistema de calidad. Se deben mantener registros de tales auditorias y revisiones.

Cada unidad debe programar auditorias al sistema de calidad de acuerdo con las especificaciones establecidas en intervalos regulares basados en el estatus e importancia de la actividad. Las auditorias del sistema de calidad deben llevarse a cabo por personal calificado independiente de aquellos que tengan la responsabilidad directa del área auditada y debe cubrir todos los turnos. Las actividades de seguimiento deben verificar y registrar la implantación y efectividad de la acción correctiva tomada.

5.5.8.2.3 Proceso de Monitoreo y Medición del Sistema de Gestión de Calidad

Los resultados de las auditorias del sistema de calidad, junto con la evaluación de satisfacción e insatisfacción del cliente, deben ser los indicadores primarios de la efectividad del sistema definido de Gestión de Calidad Total. Cuando las auditorias

determinan una inadecuación en la implantación del sistema de Gestión de Calidad, se debe tomar la acción correctiva pertinente. Esta acción correctiva puede incluir:

- a. Desarrollo y despliegue del entrenamiento para traer la práctica actual en alineación con los requisitos documentados;
- b. Cambiar los requisitos documentados para asegurar la alineación con las necesidades y prácticas actuales del negocio;
- c. Cambiar los requisitos documentados para causar el despliegue de nuevas prácticas.

5.5.8.2.4 Monitoreo y Medición del Producto

Se deben medir y monitorear las características de cada proceso para asegurar que el servicio cumple con los requisitos establecidos.

Usualmente estas actividades de inspección y prueba están documentadas en un plan de inspección de calidad. Se debe mantener la evidencia de conformidad con el criterio de aceptación y los registros deben identificar a la(s) persona(s) haciendo las actividades de inspección.

Donde sea aplicable, los planes de inspección deben clasificar las características por impacto en el cliente. Este impacto debe ser guiado por lo siguiente:

- a. Característica crítica – una característica donde el juicio y la experiencia indica que es posible que la no-conformidad resulte en una condición peligrosa o insegura para personas usando o dependiendo del producto o servicio;
- b. Característica mayor – una característica diferente a la crítica, donde la no conformidad hace al producto incapaz de desempeñar su función o reduce materialmente la usabilidad del producto o servicio;
- c. Característica menor - una característica donde la no-conformidad no reduce materialmente la usabilidad del producto o servicio

5.5.8.2.4.1 Inspección en Proceso

Las operaciones de inspección en proceso, prueba, o revisión deben ser identificadas claramente en toda la documentación de proceso. WORLDWIDE CARGO debe ser responsable de asegurar que se incluyan la operación de inspección, prueba, o revisión adecuada. Ellos deben también asegurar que se provean instrucciones precisas para tales operaciones y que se mantengan los registros.

Todas las no-conformidades de estas operaciones deben estar identificadas y debe convertirse en responsabilidad del representante de calidad, quien debe coordinar la disposición y acción correctiva.

Donde se usen la inspección del operador o instrumentos de inspección automática para determinar la aceptación del producto, se debe mantener una adecuada auditoria de producto para asegurar la integridad del Sistema de Calidad.

Cuando se lleven a cabo operaciones de inspección en proceso, prueba, o revisión por otros fuera de la función de calidad se deben proveer y retener registros que la verificación se llevó a cabo y sus resultados.

Una de las metas del sistema de calidad es dirigir las actividades del proceso hacia los métodos de prevención de defecto en vez de detección de defecto.

5.5.8.3 Medición y Análisis del Desempeño Organizacional

El representante de Calidad y cada departamento deben tener la responsabilidad de mantener los datos del desempeño y tendencias en calidad, satisfacción y/o no satisfacción del cliente, desempeño operacional y servicios claves. La satisfacción/insatisfacción del cliente se evalúa a través de varias herramientas que pueden incluir: quejas de cliente, respuestas de retroalimentación del cliente, el proceso del Sistema de Calidad. Las tendencias en calidad y desempeño operacional

se deben comparar con el progreso hacia los objetivos. Los datos se deben traducir a información accionable para apoyar la Política de Calidad, planes de negocio, y satisfacción del cliente. La Dirección de cada departamento debe evaluar en base periódica las mediciones y metas.

Todas las funciones deben reunir hechos, datos y registros de calidad para planear el mejoramiento, para minimizar situaciones repetitivas de no-conformidades, y para determinar estrategias de acción correctiva / preventiva. Según sea adecuado, el responsable de calidad debe preparar resúmenes de costos de calidad, resultados de inspección en-proceso y final, auditorias de calidad, disposición de no-conformidades, desempeño de proveedores y la actividad de prueba de recalificación y someterlas a la gerencia.

5.5.8.4 Mejoramiento

Uno de los objetivos mayores del proceso de Gestión de Calidad Total de WORLDWIDE CARGO es el de adoptar la mejora continua en todos los aspectos de nuestros negocios. La compañía se esfuerza para mejorar la satisfacción de sus clientes. Esto puede ser cumplido de mejor manera por iniciativas continuas para mejorar la calidad y fiabilidad del servicio que se presta al cliente.

El personal es alentado para revisar la información para aprender más sobre varias herramientas de mejora y para retroalimentación sobre la satisfacción del cliente.

5.5.8.4.1 Mejoramiento Continuo

Cada departamento debe promover y manejar el mejoramiento continuo en calidad, productividad, servicio y valor. Los proyectos de mejoramiento deben incluir, según sea adecuado: requisitos de cliente externo, corporativo, proveedor, seguridad y regulatorios. El mejoramiento continuo debe medirse contra las metas y objetivos. Una o más de las siguientes técnicas pueden ayudar para lograr las metas y objetivos:

Sistema Operativo de Calidad (QOS):

Revisión regular de la dirección para demostrar que los procesos están cumpliendo los requisitos del cliente y las metas internas de mejora continua, usando gráfico(s) de tendencia, meta(s), análisis de Pareto, gráfico(s) de resumen de problemas y gráfico(s) de verificación.

Liderazgo para la Excelencia del Negocio (LBE):

Proyectos especiales para evaluar asuntos específicos del negocio para determinar como mejorar las operaciones dentro de la Compañía. Se usa un proceso de siete-pasos o de ocho-disciplinas (8Ds) basado en el asunto que se está tratando.

Gestión Agregando Valor (VAM):

Definida como la técnica de involucramiento total de empleados, se enfoca a la eliminación del desperdicio, utilizando técnicas fundamentales para la solución de problemas, dentro de un contexto de equipo / grupo pequeño.

Aplicación de Ciencias Estadísticas:

Uso de herramientas de “Ingeniería de Calidad”, incluyendo: Control Estadístico de Proceso (SPC), Diseño de Experimentos (DOE), Análisis de Regresión, Análisis de Varianza (ANOVA).

Métodos de Gestión:

Auto Evaluación, Evaluaciones de ISO 9001 / ISO9004, análisis comparativo, sistemas de sugerencias, equipos de fuerza de trabajo, equipos de funciones cruzadas, Desempeño por Resultados del Negocio, revisiones de desempeño, entrenamiento, programas de aprendices, programas de bonos y planeación del negocio.

5.5.8.4.1.1 Programa de Mejoramiento de Calidad

El espíritu del programa de mejoramiento continuo, es costear efectivamente el logro de los principios básicos de la Política de WORLDWIDE CARGO: Proveer de un servicio libre de errores y a tiempo. Iniciativas de mejora, las cuales deben ser dirigidas para alcanzar este estado de “cero defectos”. Este programa de mejoramiento de la calidad consta de muchas actividades incluyendo:

- a. La revisión continua del Manual de Calidad y los documentos de soporte;
- b. Acciones resultantes de auditorias, revisión gerencial, acción correctiva, acción preventiva y el proceso del Sistema Operativo de la Calidad (QOS);
- c. Análisis de información prevista por el cliente, tales como informes de satisfacción, reportes de desarrollo de proveedores, y datos relativos a la calidad y fiabilidad de los productos;
- d. Análisis de mediciones y acciones dirigidas a la mejora de la satisfacción del cliente, desarrollo del proceso y calidad del servicio, tales como mejorar la entrega, mejorar el tiempo de respuesta en comunicación con el cliente.

La mejora continua es responsabilidad personal de cada empleado. Métodos formales para motivar el involucramiento de cada empleado puede incluir: Sistemas de reconocimientos de empleados, sistemas de sugerencias de empleados, juntas de departamento / turno / equipo, programas de bonos, y participación en equipos de solución de problemas y mejoras.

5.5.8.4.1.2 Acción Correctiva

La acción correctiva elimina la causa raíz de un problema conocido; es reactiva. La acción preventiva elimina la causa raíz de un problema anticipado; es preactivo. Un problema es un efecto indeseable que involucra cualquier situación que resulte en insatisfacción del cliente o desperdicio.

En todos los casos donde se identifique una no-conformidad o donde el análisis anticipa una no-conformidad, la función responsable debe ser notificado por escrito y debe recibir una declaración de acción correctiva. El plan de acción correctiva debe ser revisado con la(s) función(es) responsables de la implantación de la acción correctiva.

La función responsable de proveer las acciones correctivas debe usar métodos disciplinados de solución de problemas y metodologías a prueba de error

Un sistema de información debe ser implementado y mantenido para transferir cualquier queja de cliente al departamento a la que pertenezca para que los asuntos puedan ser resueltos en forma oportuna como lo defina el cliente.

Donde se identifique una no-conformidad, cada departamento responsable debe implementar una acción correctiva. Se debe dar consideración a utilizar el las herramientas para solución de problemas y acción correctiva. La acción correctiva debe ser adecuada a la magnitud del problema.

Entendiendo los beneficios, riesgos y costos, es crucial para mantener un balance en implantar el Proceso de Gestión de Calidad Total. El proceso de acción correctiva debe incluir, pero no limitarse a:

- a. El manejo efectivo y oportuno de quejas de cliente, reportes de producto no-conformante (de operaciones internas y proveedores externos), y requisiciones de acción correctiva de auditorias internas y externas;
- b. Identificar e investigar la causa raíz del producto no-conformante, procesos no-conformantes, y deficiencias sistémicas del sistema de calidad y registrar los resultados de la investigación;
- c. Determinar la acción correctiva necesaria y aplicar los controles para asegurar que la acción correctiva sea tomada y que se cubra la causa raíz;
- d. Implementar y registrar cambios en procedimientos resultantes de la acción correctiva;

- e. Analizar el impacto al cliente y notificar clientes quienes estén bajo contrato de notificación;

Registros de los resultados de la acción tomada deben ser mantenidos e incluidos como un insumo para las revisiones gerenciales.

5.5.8.4.1.3 Acción Preventiva

La acción preventiva puede tomar dos formas. La primera es la eliminación de modos potenciales de falla. Esta técnica debe ser desplegada en la etapa de planeación avanzada de calidad en desarrollo de procesos.

Las siguientes herramientas deben ser consideradas cuando se diseñen nuevos procesos:

- a. Despliegue de la Función de Calidad;
- b. Productos Similares / Estableciendo Base de Procesos / Análisis competitivo;

La segunda forma de acción preventiva es la eliminación de modos potenciales de falla cuando la información de procesos, sistemas, operaciones de trabajo, estudios de capacidad de proceso, análisis de rendimiento, desviaciones, concesiones, registros de calidad, reportes de auditoría, reportes de servicio, o quejas de cliente sugieren que puede ocurrir una no-conformidad. Se debe tomar pasos de acuerdo a procedimientos documentados para eliminar no-conformidades potenciales. El proceso mínimo de acción preventiva debe incluir, pero no limitarse a:

- a. Determinar los pasos necesarios para verificar o negar las no-conformidades potenciales;
- b. Recopilar y analizar los datos requeridos;
- c. Determinar la efectividad de las acciones de contención implementadas;
- d. Aplicar controles para asegurar que la solución es efectiva en resolver el problema a un nivel aceptable correspondiente a los riesgos encontrados;

- e. Revisión de los directivos de actividades de acción preventiva por tendencias e impacto en procedimientos, procesos y sistemas.

Las siguientes herramientas deben ser consideradas:

- a. Auditorías a producto y proceso;
- b. Mantenimiento preventivo y productivo del equipo;
- c. Auditorías de valor-agregado;
- d. Proceso de Mejoramiento de 7 Pasos;
- e. Revisión de Producto y Proceso.

5.5.8.4.1.4 Acción Alternativa

Si no se implementa la acción correctiva / preventiva, una de dos alternativas debe llevarse a cabo:

- a. La función responsable debe cambiar los requisitos de la fase del servicio en cuestión así que la condición no-conformante sea aceptable por especificación; o
- b. Puede desviar una cantidad fija o por un tiempo fijo. La condición no conformante no debe ser desviada por un período que exceda 12 meses. La función de Calidad incorpora la desviación en las instrucciones e inspección de aceptación según sea necesario.

INDICE

	No. Pág.
CAPITULO VI	199
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	199
6.1 Conclusiones	199
6.2 RECOMENDACIONES.....	201

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

WORLDWIDE CARGO es una empresa joven, tiene apenas cinco años de existencia y ha crecido a un ritmo acelerado producto del trabajo de su personal que se encuentra altamente comprometido. El interés de la Autora por proponer un sistema de calidad surge de la necesidad de ofrecer a los clientes un servicio que otorgue un valor agregado al cliente que marque la diferencia con respecto a la competencia, ya que, al tratarse de un servicio es muy importante el diferenciar y dar valor a las actividades que permita al cliente fidelizar su relación comercial con WORLDWIDE CARGO. Adicionalmente se evidencia que la dirección hace muchas cosas empíricamente y le ha funcionado bien por el momento; sin embargo, se propone mejorar la situación actual ofreciendo un sistema organizado, sistematizado en busca de lograr los objetivos que se plantea en el presente trabajo.

Luego de un análisis de la situación económica que atraviesa el Ecuador y el sector florícola, y adicionando un análisis de las fuerzas competitivas junto con los factores internos y externos, se evidencia que WORDWIDE CARGO encuentra en una posición favorable internamente y medianamente en lo que a factores externos respecta, todo debido a la incertidumbre por posibles negociaciones de la ATPDEA, TLC y precio del petróleo que cada día encarece los combustibles y hace menos favorable la situación general del sector floricultor con factores que lamentablemente están fuera del control de la empresa.

Para empezar se realizaron una serie de estudios que servirían como base de la propuesta de la autora. Se inició con el análisis del clima organizacional, cultura organizacional y liderazgo; se busca con este análisis el determinar el cómo son estos factores mencionados y cómo deberían ser en busca del objetivo de calidad.

WORLDWIDE CARGO se encuentra en una situación favorable pero existen factores que deben mejorarse. De igual manera se ha descrito qué características debe tener el líder para llevar al personal hacia el estatus que se propone llegar.

Se analizó el nivel de satisfacción del cliente utilizando técnicas como las encuestas, cuya aplicación no dio un buen resultado con el grado de respuesta de los encuestados, se procedió entonces a realizar sondeos con clientes y personal relacionado directamente con la operación para obtener la información que fue muy valiosa y que permitió realizar el análisis. Se busca también implementar un sistema de inteligencia de clientes que debe ser retroalimentado permanentemente y que será de mucha utilidad para la toma de decisiones en el futuro. Con los datos obtenidos se realizó el análisis de cliente definiendo sus requisitos sobre aquellos detalles que les causan insatisfacción.

Los procesos a ser mejorados resultantes del análisis de cliente son principalmente los operativos, el rediseño de los mismos permitirá mejorar en aquellos factores que causan malestar en el cliente.

Al aplicar la auditoría a los puntos críticos de éxito se determinó que WORLDWIDE CARGO a pesar de contar con muchas fallas estructurales tiene una gran predisposición hacia el cambio y le interesa mucho, por lo que es viable el implementar un sistema de calidad en la organización.

Como resultante de todos los análisis de los diversos factores se definió una propuesta que dio como resultante el desarrollar cuatro objetivos que son clave para la implementación del sistema de calidad y que son aquellos en los que WORLDWIDE CARGO deberá enfatizar: orientación al cliente, mejoramiento continuo, creatividad y capacidad para los negocios y dar poder y motivación por parte de la dirección.

El sistema de calidad propuesto y desarrollado a lo largo del trabajo cuenta con todos los elementos de documentación necesarios en un sistema de calidad:

especificaciones, técnicas, formatos descritos a lo largo de cada capítulo, manuales de procesos y procedimientos detallados en el Capítulo II, la Norma ISO 9001-2000 que se utilizó de base para elaborar el manual de calidad. Con todo esto se conforma el plan de calidad que se aplicará en WORLDWIDE CARGO si la propuesta es tomada por sus directivos.

6.2 RECOMENDACIONES

La autora propone a la dirección de WORLDWIDE CARGO el estudiar el presente trabajo para que sea considerado e implementado en la organización. Existe la voluntad por parte de la empresa de utilizar la información para una posible implementación y se espera que todo lo que se ha recopilado en el presente trabajo sea de utilidad y ante todo permita a WORLDWIDE CARGO mejorar los aspectos que requieren de atención con la finalidad de lograr una plena satisfacción de sus clientes fidelizando los existentes e incrementando su cartera de clientes.

BIBLIOGRAFIA

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, VI CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA; http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_resultados&idCenso=7

Banco Central del Ecuador; CIFRAS ECONOMICAS DEL ECUADOR; Enero 2006; http://www.bce.fin.ec/frame_cal_m.php

Banco Central del Ecuador; INFORMACION ESTADISTICA MENSUAL; Boletín 1847 enero 2006; [Www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp)

Cámara de Comercio de Quito, REVISTA CRITERIOS, Febrero 2006, Pág. 16.

Cámara de Comercio de Quito; INDICADORES ECONOMICOS ANUALES; <http://www.ccq.org.ec/documents/IEANUALES.pdf>

Cámara de Comercio de Quito; ANALISIS MACROECONOMICO AÑO 2005; http://www.ccq.org.ec/test.php?secid=218&area_id=12

Boletín Informativo Corporación Centro de Estudios y Análisis; PRESUPUESTO 2006 Y CAMBIOS ECONOMICOS; Boletín # 19; Diciembre 2005; Pág. 1-4.

Boletín Informativo Corporación Centro de Estudios y Análisis; PERSPECTIVAS 2006; Boletín # 20; Enero 2006; Pág. 1.

Boletín Informativo Corporación Centro de Estudios y Análisis; UN BELLO SIMBOLO DE IDENTIDAD NACIONAL; Boletín # 21; Febrero 2006; Pág. 2-4.

Boletín Informativo Corporación Centro de Estudios y Análisis; INDICADORES ECONOMICOS; Boletín # 23; Abril 2006 2006; Pág. 4.

Spurrier, Walter; ANÁLISIS SEMANAL DE ECONOMÍA Y POLÍTICA DEL ECUADOR; Enero 2005; www.ecuadoranalysis.com.

Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador; Servicio de Información y Censo Agropecuario; ANALISIS DE LOS DATOS DEL III CENSO NACIONAL PARA FLORES; http://www.sica.gov.ec/censo/contenido/analisis_flores.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador; Servicio de Información y Censo Agropecuario; EL SECTOR FLORICULTOR EN CIFRAS; http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/export_flores.htm

International Air Transport Association (IATA); MANUAL DEL AGENTE DE CARGA; Edición Resolución 805; Pág. 82; <http://www.iata.org/NR/ContentConnector/CS2000/SiteInterface/sites/whatwedo/cargo/file/Requisitos+agiata.pdf>

Asociación de productores y exportadores de flores; ESTADÍSTICAS;
http://www.expoflores.com/contenido.php?menu_2=3&PHPSESSID=eb4f7e0fc6c06bbf0dac4bbc1978cc4c

Deavid, Fred; CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; Prentice Hall Latinoamericana S.A.; quinta edición; México; 1997.

Barroso, Paola; DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL,
www.monografias.com

Martínez, Luis; CLIMA ORGANIZACIONAL; www.monografias.com

Marketing + Ventas; LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE;
Internacional Service Marketing Institute; página 41 volumen N° 169 mayo 2002;
www.marketingmk.com.

Matiz & Asociados; GERENCIA ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD;
<http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art4.html>

Quijano, Andrés; Liderazgo; www.monografias.com

Liderazgo; www.conorg.com/pa/liderazgo.htm

Liderazgo; www.members.tripod.es./cesjaimes

Hernández Cabrera, José Luis; CULTURA ORGANIZACIONAL; Abril 2006;
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>

Metodología para la evaluación del desempeño;
http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sept2004/meto.htm

Motivación laboral; <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

"Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones"; www.monografias.com

Wayne, Mondy & M. Noe Robert; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS;
Editorial Pearson Education; México; 2003.

Ishikawa Kaoru; ¿Qué es el control total de calidad? la modalidad japonesa; Grupo editorial Norma, 1997.

Team Resources Incorporated, CURSO EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Team Resources Incorporated; CURSO INVENTARIO DISC DE DISCERNIMIENTO PERSONAL

Organización de Estados Americanos; MANUAL DE GESTION DE CALIDAD TOTAL A LA MEDIDA;

http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/present_ctm.htm

Compendio acerca de la calidad total;

<http://www.analitica.com/bitblioteca/omachado/calidad.asp>

La ruta de la calidad <http://monedani.terra.com/moneda/noticias/mnd3542.htm>

Clientes internos y externos <http://monedani.terra.com/moneda/noticias/mnd3550.htm>

Normas ISO 9000 y 14000 <http://monedani.terra.com/moneda/noticias/mnd3558.htm>

Modelo EFQM de excelencia a la mejora de la gestión empresarial; www.tqm.es

SGS del Ecuador S.A.; Curso de auditores internos de sistemas integrados ISO 9001-2000 Sistema integrado de Gestión de calidad.

Bureau Veritas del Ecuador; Curso de entrenamiento para Auditores Internos QMS ISO 9000:2000.