



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA

INGENIERIA INDUSTRIAL

“Plan de Mejora en la Empresa ADUINSA”.

AUTORES.

Br. Guillermo Eloy Martínez Montes

Br. Zarahi Belén López Gudiel.

TUTOR:

Msc. Ing. Alejandro Antonio Blandino Rayo

Managua, Nicaragua. Octubre del 2015.

Resumen Ejecutivo

Este estudio monográfico se realizó en **Agencia Aduanera C y J Sociedad Anónima "ADUINSA"**, empresa dedicada a brindar servicios aduaneros, actividad auxiliar de la función pública del sistema de aduana, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios, cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades en Nicaragua.

ADUINSA fundada en el año 2006, se constituyó como respuesta a las necesidades de abastecimiento del servicio de agencia exclusivamente para las empresas pertenecientes al grupo De la Jara, "SINTER" y "CONTESA".

Las características que presenta ADUINSA obligan a tomar acciones que permitan el mejoramiento continuo en cada una de las áreas y procesos en la prestación del servicio de agencia aduanera, para lograr la satisfacción de los clientes, es por esta razón, que se deben llevar a cabo estrategias de orientación hacia el cliente, en la que se pueda implementar un sistema de gestión de calidad a través del compromiso de la gerencia junto a sus colaboradores, la disponibilidad de los recursos, la medición, el análisis y la mejora continua de forma integral.

El propósito fundamental de este estudio se basa en la elaboración del plan de mejora en el proceso del área operativa de la agencia aduanera ADUINSA tomando como referencia aspectos de la calidad total.

Para lograr dicho propósito se realizó una evaluación diagnóstica en la que se identificaron las no conformidades en el proceso operativo de la agencia aduanera ADUINSA, con respecto a los ocho principios de calidad y los aspectos tomados en cuenta de la Norma ISO 9001-2008, así como conocer qué factores de la cultura organizacional afectan el proceso operativo de ADUINSA.

El estudio, una vez implementado, permitirá la retroalimentación del plan de mejora del proceso operativo, así como mejorar estratégicamente en el desarrollo de la dirección, cultura organizacional, los procesos, el análisis, medición y seguimiento de la mejora continua, siendo más consistentes en las políticas empresariales logrando así la satisfacción de los clientes externos e internos, brindando un servicio que cumpla con sus expectativas.

AGRADECIMIENTO

La realización de esta tesis monográfica se llevó a cabo gracias a la colaboración de todas aquellas personas e instituciones que de una u otra forma nos brindaron el apoyo en la obtención de la información con la cual se enrumbo la culminación y la presentación de este proyecto.

Es por esto que nos permitimos brindar un merecidoreconocimiento y agradecimiento a:

- ✓ Dios por hacer de nosotros lo que hoy somos y poder concluir esta etapa
- ✓ A nuestro tutor el Msc. Ing. Alejandro Blandino Rayo por todo su apoyo, sus consejos, el empuje que nos dio en las diferentes fases del desarrollo de esta tesis, ya que sin su valiosa cooperación e innumerables conocimientos no hubiéramos podido hacer posible la culminación de esta etapa en nuestras vidas, Muchas gracias por su aporte.
- ✓ A todos los colaboradores de la agencia aduanera ADUINSA, por destinar una parte de su tiempo en el llenado de los instrumentos de diagnóstico a través de test, encuestas, entrevistas.

DEDICATORIA

A papito Dios, Mamita Maria y Jesusito fuente de refugio en mis momentos de angustia y pilares fundamentales en toda mi existencia,

A mi hijo Víctor Nicolás mi mayor tesoro y mi gran amor,

A mi Madre por haberme dado todo el apoyo y entrega incondicional e invaluable a lo largo de mi vida, por la paciencia que a pesar de mis altibajos estuvo siempre ahí indicándome los más grandes valores del ser humano,

A mi Abuelita Vilma, aunque vives lejos y sean pocas las veces que te vea, siempre te llevo en mi corazón, Mimi te amo.

A ti que se que pronto llegaras,

Y por último pero no menos importante a mi tía Carol por la oportunidad brindada.

Zarahi Belén López Gudiel

DEDICATORIA

Primeramente a DIOS por bríndarme salud, por ser el manantial de vida y otorgarme lo necesario para seguir adelante día a día a lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi Padre por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracteriza y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante.

A nuestro tutor por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por haberme transmitido los conocimientos obtenidos y haberme llevado paso a paso en el aprendizaje.

Guillermo Eloy Martinez Montes

INDICE.

1. INTRODUCCIÓN	12
2. ANTECEDENTES	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
4. OBJETIVOS	16
4.1 Objetivo General	16
4.2 Objetivos Específicos	16
5. JUSTIFICACIÓN	17
6. MARCO TEÓRICO	18
6.1 Definición de Calidad	18
6.1.2 Definiciones Formales	18
6.2 Sistema Gestión de Calidad	19
6.3 Norma ISO 9000	19
6.4 Revisión de la Norma ISO 9001-2008	19
6.5 Diagnostico	19
6.5.1 Monitoreo del entorno	20
6.5.1.1 Macro Entorno	20
6.5.1.2 Micro Entorno	20
6.5.1.2 .1 Entorno Industrial	20
6.5.1.2.2 El Entorno Organizacional	21
6.6 Principios de Gestión de Calidad	21
6.7 Herramientas Básicas de Calidad	21
6.7.1 Diagrama de Ishikawa	23
6.7.2 Hoja de Verificación	23
6.7.3 Histograma	24
6.7.3.1 Tipos de Histograma	25
6.8 Diagrama de Pareto	26
6.9 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	26

6.10 Análisis FODA-----	29
6.11 Diagrama de Flujo-----	31
6.11.1 Tipos de Diagrama de Flujo-----	31
6.12 Mapa Estratégico-----	31
6.13 Misión-----	32
6.14 Visión-----	32
6.15 Valores-----	32
6.16 Organigrama-----	33
7 DISEÑO METODOLÓGICO-----	33
7.1 Tipo de Investigación-----	33
7.2 Descripción Población de Estudio-----	33
7.3. Descripción de Fuentes de Información-----	34
7.4. Tipo de Información de las Fuentes-----	34
7.5. Procedimientos para la recolección de Información-----	35
7.6. Estrategia para la aplicación de los Instrumentos-----	36
7.7. Procesamiento de la Información-----	36
CAPITULO I	
DESCRIPCION DE LA EMPRESA	
Tabla 1. Resultado del cuestionario de diagnostico Organizacional-----	40
Tabla 2. RESULTADOS GLOBALES POR CRITERIO DE DIAGNOSTICO-----	42
GRAFICA 4. RESULTADO DE CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL-----	44
ANALISIS DE LOS 8 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD-----	44
TABLA 3. RESULTADO DEL CUESTIONARIO DE LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD-----	45
Enfoque al Cliente-----	45
Grafica 5 Enfoque al Cliente-----	46
Liderazgo de Gerencia-----	47
Grafica 6 Resultado del cumplimiento del Liderazgo de la Gerencia-----	47
Participación del Personal-----	49

Grafica 7 Resultado del cumplimiento de la participación del personal-----	49
ENFOQUE BASADO EN PROCESOS-----	49
Grafica 8 Resultado del cumplimiento del enfoque basado en Proceso-----	51
ENFOQUE BASADO EN HECHOS-----	51
Grafica 9 Resultado del cumplimiento basado en hechos-----	52
MEJORA CONTINUA-----	54
Grafica 10 Resultado del Cumplimiento de la mejora Continua-----	54
RELACIONES CON LOS PROVEEDORES-----	55
Grafica 11 Resultado del Cumplimiento de la relación con los proveedores-----	55
ANÁLISIS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DEL SGC-----	57
Tabla 4 EXCLUSIONES DE ÍTEMS DE LA NORMA ISO 9001-2008-----	57
GRÁFICA 12. CUMPLIMIENTO DE LA NORMA-----	58
Tabla 5. CUMPLIMIENTO Y ESTADO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD-----	58
Tabla 6. CUMPLIMIENTO Y SU ESTADO DE LA RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA--	59
Tabla 7. CUMPLIMIENTO Y ESTADO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS-----	59
Tabla 8. CUMPLIMIENTO Y ESTADO DE REALIZACIÓN DEL PRODUCTO-----	60
Tabla 9. CUMPLIMIENTO Y ESTADO DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA-----	60
HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO-----	61
PEST-----	61
LOS 8 PRINCIPIOS-----	63
Lista de verificación de SGC Norma ISO 9001-2008-----	69
CAPITULO II	
Análisis FODA-----	71
Tabla 10. FORTALEZAS-----	78
Tabla 11. DEBILIDADES-----	80
Tabla 12. OPORTUNIDADES-----	83
Tabla 13 AMENAZAS-----	84
Tabla 14. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MAYOR INCIDENCIA-----	85

Tabla 15. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE MAYOR INCIDENCIA-----	87
Tabla 16. EVALUACION DE LOS FACTORES-----	89
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS-----	90
TABLA 17. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES-----	91
Tabla 18. MATRIZ FODA-----	93
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS-----	96
ESTRATEGIAS RELEVANTES-----	97
CAPITULO III.	
PLAN DE MEJORA-----	98
GRAFICA 13 MAPA ESTRATEGICO-----	107
CONCLUSIONES-----	108
RECOMENDACIONES-----	112
BIBLIOGRAFIA-----	114
ANEXOS-----	115
Anexo 1 Tabla de Crecimiento PIB-----	I
Anexo 2 Tasa de Inflación Anual-----	II
Anexo 3 Política Fiscal-----	III
Anexo 4 Ingresos Nacionales-----	IV
Anexo 5 Indicadores de Consumo-----	V
Anexo 6 Factura Petrolera y precio Internacional del Petroleo-----	VI
Anexo 7 Estadística Sobre la Tarifa de Energía-----	VII
Anexo 8 Tasa de Crecimiento Poblacional-----	VIII
Anexo 9 Lista de Verificación-----	VIII
Anexo 10 Numeral 4 de la Norma-----	XVI
Anexo 11 Numeral 5 de la Norma-----	XVI
Anexo 12 Numeral 6 de la Norma-----	XVII
Anexo 13 Numeral 7 de la Norma-----	XVIII
Anexo 14 Numeral 8 de la Norma-----	XVIII

Anexo 15 Enfoque al Cliente----- XX

COMPROMISO GERENCIAL----- XXI

I. INTRODUCCIÓN

Ante el cambio mundial debido a la globalización, las organizaciones se han visto en la necesidad de experimentar constantemente cambios rápidos en su entorno, utilizando estrategias gerenciales que permiten que las empresas sean capaces de anticipar y adaptarse de forma continua a las demandas que sus clientes necesitan satisfacer, enfrentando a sus competidores de manera más eficiente, logrando incursionar en nuevos mercados aprovechando al máximo los recursos utilizados en sus procesos.

Es por ello que se hace necesario que las organizaciones adopten un enfoque de sistema con el que puedan generar confianza en las capacidades de sus procesos, en la calidad de sus productos y servicios, así como proporcionar una base para el mejorar continuamente, aumentando así la satisfacción en los clientes y de otras partes interesadas para lograr el éxito de la empresa. De igual manera se deben de identificar el gestionar de forma sistémica los procesos con sus interacciones, que permitan establecer una política de calidad en la empresa, que a su vez proporcione un marco para revisar los objetivos que determinan los resultados a alcanzar por la organización. Lograr un liderazgo gerencial con un funcionamiento de manera eficiente del sistema de gestión de calidad, de esta manera direccionar sus actividades en un mundo competitivo que les permita identificarse como líderes en el mercado.

ADUINSA Agencia Aduanera C y J S.A es una organización dedicada a prestar los servicios aduaneros en Nicaragua fundada en el año 2006. En sus inicios se constituyó como respuesta a las necesidades de brindar dicho servicios a las empresas pertenecientes al grupo De la Jara "CONTESA" y "SINTER".

El pensamiento tradicional antes los diferentes contextos y riesgos asociados han hecho que las empresas mantengan problemas crónicos tales como: ausencia de visión, misión, valores, llevar un rumbo estratégico inadecuado al entorno a la misión, desalineación de los sistemas y las competencias críticas con la estrategia, estilos de dirección incongruentes con la filosofía de calidad, carencia de comunicación entre el personal, la organización, todos esto lleva a trabajar bajo un paradigma equivocado dando como resultado un alto grado de insatisfacción en los clientes, un mayor grado de

presión competitiva, llevando a la organización a elevar costos, disminuyendo el nivel de productividad.

El propósito primordial de este estudio radica en la propuesta de un plan de mejora para el área operativa tomando en cuenta aspectos de principios de calidad total.

Para alcanzar este propósito se utilizaron herramientas de calidad, se llevó a cabo una evaluación diagnóstica para identificar las no conformidades del sistema de gestión de la unidad de servicio con respecto a los ocho principios de calidad, así como conocer cuál es la cultura organizacional de los trabajadores y su efecto en la gestión de la calidad del proceso operativo de ADUINSA.

Las acciones antes mencionadas permitirán a la empresa adoptar un plan de mejora para el fortalecimiento de los procesos de una forma que aporten valor en la satisfacción de los requisitos del cliente y en un futuro la adopción de un sistema integral para la gestión de la calidad.

II. **Antecedentes**

En el sector empresarial debe estar presente el concepto de calidad que no es más que la prevención y las mejoras continuas, ya que la demandase vuelve cada vez más exigente tomando en cuenta el desarrollo en la economía que ha hecho necesario que las organizaciones formulen estrategias que permitan mejorar continuamente su competitividad. Entre los elementos diferenciadores se encuentran el mejoramiento continuo de los procesos, la calidad en el servicio, la satisfacción de los clientes,el compromiso de la gerenciajunto con los colaboradores, marcan ventajas competitivas en el mercado.

ADUINSA es una empresa dedicada a la prestación de servicios aduaneros, iniciando operaciones en el año 2006,al inicio de la organización se enfocaron única y exclusivamente en atender a lasempresas del grupo De la Jara.

Debido a que ADUINSA se dio a conocer por medio de los trabajos aduaneros que le ofrece a las empresas del grupo, dicha agencia ha tenido solicitudes de servicios por parte de clientes potenciales, la gerencia de ADUINSA no ha realizado ninguna planificación ni registro de sus operaciones, como prueba de esto no se encontró documentación de los diferentes procesos que ADUINSA realiza,debilitándole esto la proyección de crecimiento empresarial.

III. Planteamiento del Problema

“**ADUINSA**” consciente de la necesidad de adoptar un sistema de gestión de la calidad para la introducción de mercadería en Nicaragua, reconoce que se debe considerar los procesos relevantes de la empresa en términos que aporten valor y que puedan obtener resultados de desempeño exitosos en el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Como parte de las oportunidades que se pueden alcanzar, está el aumentar la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad de la prestación del servicio de agencia aduanera a través del plan de mejora.

Se llegó al campo de estudio y se logró identificar diversos tipos de problemas, realizando un análisis, se determinaron como principales puntos de insatisfacción de los clientes internos: falta de coordinación a la hora de realizar las operaciones aduaneras, falta de inducción sobre las tareas realizadas.

IV. **Objetivos**

4.1 Objetivo General

- ❖ Elaborar propuesta de plan de mejora en la empresa ADUINSA, tomando como referencia la norma ISO 9001-2008

4.2 Objetivos Específicos:

- ❖ Realizar diagnóstico de clima organizacional para conocer la situación actual de la empresa.
- ❖ Analizar y clasificar los factores que intervienen en el establecimiento de las tareas realizadas por el área operativa de ADUINSA, para determinar las funciones.
- ❖ Utilizar herramientas de calidad para focalizar las áreas a mejorar y lograr la satisfacción del cliente externo e interno.
- ❖ Elaborar propuesta de mejoras de acuerdo a los análisis obtenidos

V. **Justificación**

Para lograr un mejor desempeño, toda organización debe tener documentado sus procesos y contar con manuales de procedimientos para optimizar los recursos, ser más eficientes y lograr la satisfacción del cliente externo e interno.

Por tal razón en la empresa ADUINSA se hace necesario este tipo de estudio para mejorar la calidad del servicio brindado y aumentar su productividad.

Con el plan de mejora se pretende disminuir las quejas de los clientes internos y externos, estandarizar las actividades y responsabilidades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación, incrementar la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos.

A la vez con este estudio y con la propuesta de mejoras continuas se obtendrán beneficios tales como:

Participación de la administración: la administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política y de los objetivos de la empresa, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.

Mejora en la productividad: al disponer de mejor documentación o de un control de procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño evitando así la repetición del trabajo.

Clientes Satisfechos: Aumenta el grado de satisfacción de los clientes por que los objetivos que se establecen toman en cuenta sus necesidades.

VI. Marco Teórico

6.1 DEFINICION DE CALIDAD

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

6.1.2 Definiciones Formales

Definición de la norma ISO 9000: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Según **Luis Andrés Arnauda Sequera** Define la norma ISO 9000 "Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso".

Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”.

Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.

Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.

Genichi Taguchi: “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.

William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.

Walter A. Shewhart:”La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

6.2 Sistema de Gestión de Calidad

Es el conjunto de normas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

6.3 Norma ISO 9000

La norma ISO 9000 fue creada por la prestigiosa Organización Internacional de Estandarización, con base en Ginebra, Suiza. Esta organización es una federación que cuenta con más de 110 diferentes esquemas de estándares.

6.4 Revisión de la norma ISO 9001:2008

Los cambios realizados en la versión 2008 han sido orientados a la aclaración de conceptos y requisitos que durante la práctica de la implementación han sido reportados a través de los canales oficiales de la organización ISO.

6.5 Diagnostico

El proceso de Gestión de la calidad está enfocado a la satisfacción de las necesidades reales del cliente, pero para poder lograrlo se debe de tomar en cuenta a cada uno de los integrantes de la organización y su compromiso con la empresa, ya que es la pieza clave para que pueda haber mejoras dentro de la misma organización.

Un cambio organizacional orientado a la implementación de un SGC requiere de un proceso extenso que inicia con el compromiso de la necesidad de cambio y que se desarrolla a través de un proceso de mejora continua, por lo que se inició con un diagnóstico mediante la aplicación de instrumentos para la recolección de la información que permitan conocer el estado actual y analizar los recursos necesarios que se necesitarán para llevar a cabo la mejora al Sistema de Gestión de la Calidad¹.

6.5.1. Monitoreo del entorno.

Es un aspecto continuo del proceso de planificación, los datos que se obtienen de forma continua deben de proporcionar información al equipo de planificación y a toda la empresa acerca de lo que está ocurriendo y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones de la empresa, su proceso de planeación y su futuro.²

6.5.1.1 Macro Entorno.

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía.³

6.5.1.2 Micro Entorno.

El Microentorno de la Empresa se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, Modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa.⁴

6.5.1.2 .1 Entorno Industrial:

Es el análisis sobre la identificación del sector o sectores en los que se ubica la organización refiriéndose a sus productos, consumidores, los fines de uso y el descubrimiento de los sistemas de información dentro del sector.⁵

¹Serrano Somoza Alexander José, *Puerto Ordaz Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para el departamento de seguridad electrónica de replac, c.a, febrero de 2011.*

²Sánchez Gereda Marcela, *Herramientas para la planificación de los SGC., Managua Octubre/Noviembre 2010, pág. 30*

³http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp

⁴ *Ibidem*

6.5.1.2.2 El Entorno Organizacional.

El entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de planes. El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control.

Al ser las organizaciones sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente. Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia.⁶

6.6 Principios de Gestión de Calidad.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y se controle en forma sistemática. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendoun sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.⁷

Se han identificado 8 principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora continua.

- Enfoque al Cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por consiguiente deben comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas.
- Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían creer y mantener un ambiente interno en el cual el

⁵ Ibídem

⁶Sánchez Gereda Marcela, Herramientas para la planificación de los SGC, Managua Octubre/Noviembre 2010, Pág. 34 y 135.

⁷De Melo Aristeu, Metodología para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, Managua, Nicaragua, Julio/Agosto 2008

personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- Participación del Personal: El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Gestión por Procesos: El resultado deseado es alcanzado con mayor eficiencia cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistemas para la gestión: Identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización para el logro de sus objetivos.
- Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería de ser un objetivo permanente en la empresa.
- Enfoque Basada en Hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- Relaciones mutuamente Beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

6.7 Herramientas Básicas de la Calidad

Las siete herramientas básicas de calidad es una denominación dada un conjunto fijo de técnicas gráficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas relacionados con la calidad. Se llaman básicas porque son adecuadas para personas con poca formación en materia de estadísticas, también pueden ser utilizados para resolver la gran mayoría de las cuestiones relacionadas con la calidad.

6.7.1 Diagrama de Ishikawa

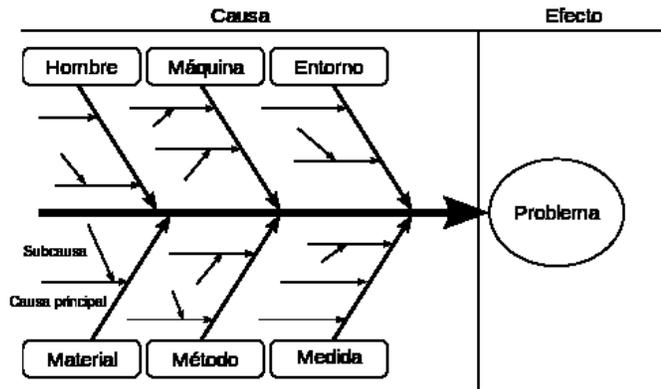


Gráfico 1. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez.

Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Este diagrama causal es de importancia debido a que permitió la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en el proceso de la agencia aduanera.

6.7.2. Hoja de Verificación

La hoja de verificación se utilizó para reunir datos basados en la observación del comportamiento del proceso en la agencia aduanera con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso. Básicamente fue un formato que facilitó tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se realizaron.

6.7.3. Histograma

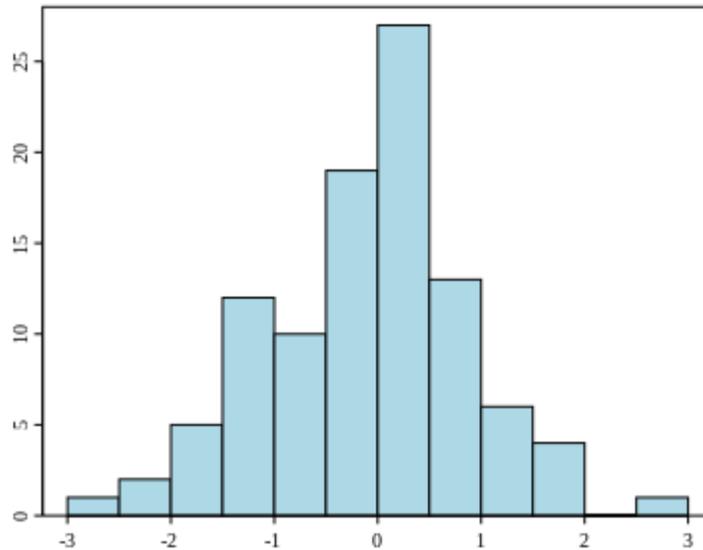


Gráfico 2. Histograma

Se utilizó para obtener un panorama general de la muestra de acuerdo a las características cuantitativa y continua de la misma, y que fue de interés para este estudio.

Permitió observar la preferencia o tendencia, por parte de la muestra y/o población para ubicarse hacia una determinada región de valores dentro del espectro de valores posibles (sean infinitos o no) que pueda adquirir la característica. Así pues, se pudo evidenciar el comportamiento, observar el grado de homogeneidad, acuerdo o concisión entre los valores de todas las partes que componen la población o la muestra, o, en contraposición, poder observar el grado de variabilidad, y por ende, la dispersión de todos los valores que toman las partes, también es posible no evidenciar ninguna tendencia y obtener que cada miembro de la población toma por su lado y adquiere un valor de la característica aleatoriamente sin mostrar ninguna preferencia o tendencia, entre otras cosas.

6.7.3.1. Tipos de Histograma

- **Diagramas de barras simples**

Representa la frecuencia simple (absoluta o relativa) mediante la altura de la barra la cual es proporcional a la frecuencia simple de la categoría que representa.

- **Diagramas de barras compuestas**

Se usa para representar la información de una tabla de doble entrada o sea a partir de dos variables, las cuales se representan así; la altura de la barra representa la frecuencia simple de las modalidades o categorías de la variable y esta altura es proporcional a la frecuencia simple de cada modalidad.

- **Diagramas de barras agrupadas**

Se usa para representar la información de una tabla de doble entrada o sea a partir de dos variables, el cual es representado mediante un conjunto de barras como se clasifican respecto a las diferentes modalidades.

- **Polígono de frecuencias**

Es un gráfico de líneas que de las frecuencias absolutas de los valores de una distribución en el cual la altura del punto asociado a un valor de las variables es proporcional a la frecuencia de dicho valor.

- **Ojiva porcentual**

Es un gráfico acumulativo, el cual es muy útil cuando se quiere representar el rango porcentual de cada valor en una distribución de frecuencias.

6.8 Diagrama de Pareto

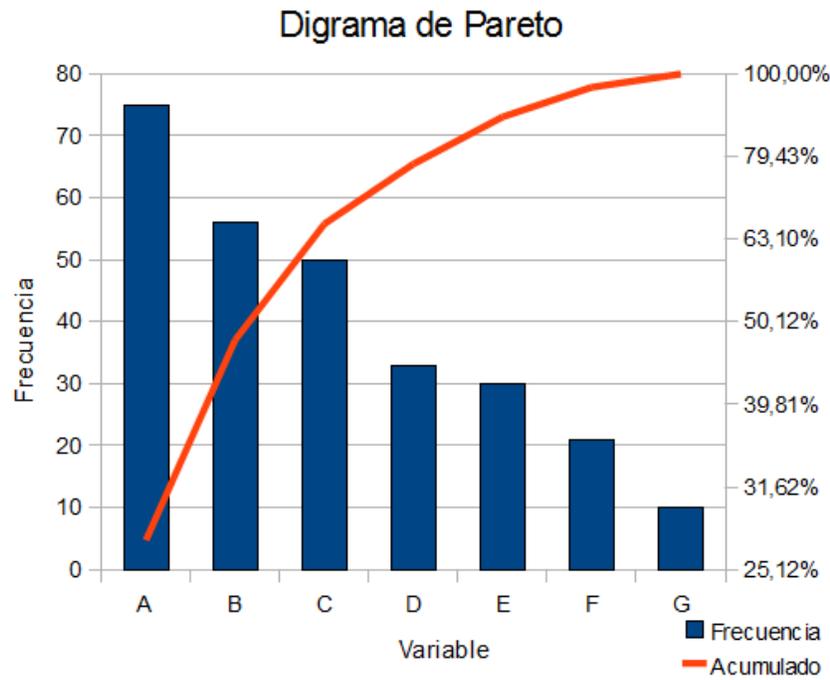


Gráfico 3. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permitiendo asignar un orden de prioridades. El diagrama facilita mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales.

6.9 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter facilita estudiar una industria a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

Analizar estas fuerzas permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, saber qué tan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, para poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

Fuerza 1: Poder de Negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores

El poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos valiéndose de la poca cantidad de proveedores existentes y a la baja oferta de materias primas. Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- existen pocas materias primas sustitutas.
- el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos y/o competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costos independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

Fuerza 4: Amenaza de Productos Sustitutos

El ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria ya existente.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

Fuerza 5: Rivalidad entre Competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

6.10 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

6.11 DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción

de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso.

6.11.1 Tipos de diagramas de flujo

- Formato vertical: En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

6.12 Mapa Estratégico

Es un modelo de gestión estratégico - operacional, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

Se mide la actuación de la empresa desde 4 perspectivas equilibradas:

- Financieras
- De clientes y Mercado

- De los procesos Internos
- De las personas y la tecnología

6.13 Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: lo que la empresa pretende cumplir en el entorno que actúa, lo que pretende hacer y el para quien lo va a hacer.

Elementos que complementan la misión:

Con la misión se conocerá el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

6.14 Visión:

La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías.

6.15 Valores:

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

6.16 ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

VII Diseño Metodológico

Para la realización de esta investigación se definirán los procedimientos que se llevaron a cabo para la recolección, análisis e interpretación de la información obtenida en el desarrollo de este estudio.

7.1 Tipo de Investigación

El estudio realizado es una “Investigación de Campo”, se caracterizó por el levantamiento de información en la empresa ADUINSA, a través de la aplicación de entrevistas y encuesta realizadas a los clientes internos, con lo cual se obtuvo la información sobre los aspectos legales y operativos, la evaluación de los elementos del sistema actual tomando como base algunos aspectos de la norma ISO 9001-2008, se identificó la situación actual sobre los procesos del área operativa.

La información recolectada es la base para la identificación de indicadores de competitividad de la empresa, así como la determinación de los procesos que aportan valor a ADUINSA, principalmente al área operativa, con lo cual se logre la optimización de recursos y la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua de los procesos que faciliten el funcionamiento de la empresa.

También es una “Investigación Descriptiva”, ya que especifica cuál es la situación actual de la empresa y sus características relevantes.

7.2 Descripción Población de Estudio.

Para realizar este estudio en el área operativa de ADUINSA, se identificó la población de estudio que permitió determinar la cantidad representativa para llevar a cabo la recolección de la información y las técnicas a utilizar.

La población de estudio fue constituida por la participación de los colaboradores de ADUINSA en su totalidad, se identificó una población de 7 empleados como clientes internos de la empresa.

Existen algunos otros actores involucrados que permiten conocer los aspectos legales y el funcionamiento operativo de la empresa tales como: DGA, MIFIC, DGI, ALMA, entre otros.

7.3. Descripción de Fuentes de Información

Fuentes primarias:

1. Entrevistas a personal que pertenece al área operativa.
2. Encuestas a los clientes de la empresa ADUINSA.
3. Observación del tomador de decisiones y del entorno físico que lo rodea.

Fuentes secundarias:

Representada por toda la documentación proporcionada por la empresa tales como:

- Formatos aplicados al control de las operaciones.
- Historial operativo.

7.4. Tipo de Información de las Fuentes

Con cada una de las fuentes de información se pretendió de manera eficiente el proceso de recolección de la información pertinente al estudio, los cuales se describen a continuación:

- ✓ **Conocer la motivación del personal de la empresa ADUINSA.**

Permitió evaluar la necesidad de cambio a través del análisis de los indicadores relacionados al objeto del estudio.

7.5. Procedimientos para la recolección de Información.

Para la recolección de la información se revisó los objetivos del estudio de los cuales se analizó la información relevante de cada una de las fuentes.

El instrumento aplicado en la recolección de la información estuvo en dependencia del tipo de fuente y de la cantidad de población consultada siendo las siguientes:

a. Observación:

Se observó la conducta de personas, objetos y sucesos que están relacionados de forma directa con el área operativa a través de visitas realizadas a la empresa que permitieron caracterizar los elementos del estudio.

La observación se realizó de la siguiente manera:

- **Estructurada:**

Se especificó previamente lo que se observó y como se registró la observación a través de una lista de variación.

- **No estructurada:**

Se anotaron todos los aspectos de relevancia para el estudio en el área operativa siendo de forma exploratoria.

b. Entrevista:

Se realizó una lista de preguntas que sirvieron para obtener la información de los cuadros de mando, así como los responsables de los procesos involucrados en el área operativa, las cuales se hicieron de manera personal.

c. Encuesta:

Se aplicó a unas series de preguntas a los clientes internos de manera significativa, para conocer más sobre la empresa.

7.6. Estrategia para la aplicación de los Instrumentos.

Para obtener la información de la gerencia de **ADUINSA**, se utilizó un cuestionario para entrevistar a cada uno de los colaboradores del área operativa y lograr obtener información en el proceso operativo de la empresa, la captura de la información se realizó a través de la toma de notas en la que se evidenció el compromiso para el desarrollo del plan de mejora, el cual está orientado para el cumplimiento de los requisitos del cliente a través del proceso de mejora continua, para poder lograr dicha información se programaron citas de acuerdo a la disponibilidad de la gerencia y sus horarios.

A los clientes internos se les aplicó una encuesta en la que se conoció los factores de mayor incidencia de su clima organizacional, relacionado con el desempeño laboral de los trabajadores, así como los requisitos para garantizar los procedimientos de manera eficiente en la operativa.

A los clientes externos se les aplicó encuesta.

7.7. Procesamiento de la información

Para el análisis y procesamiento de los datos se utilizó la herramienta de edición de texto Word 2010, Excel 2010, en la captura de la información brindada por la gerencia, en el caso de los trabajadores la aplicación del cuestionario para medir el clima organizacional se utilizó el CDO (Diagnostico de Clima Organizacional) proporcionado por el Ing. Alejandro Blandino Rayo creado por el Ing. Aristeu De Melo aplicación de Excel el cual genera de acuerdo a su programación los diferentes escenarios según criterios previos establecidos, así como la aplicación de una herramienta para el auto diagnóstico y la guía para evaluar los numerales de la norma.

La encuesta a los clientes necesitó un proceso de llenado, codificación, conteo, creación de base datos, digitación y generación de los resultados de forma porcentual, numérica y grafica a través del CDO.

Con el análisis y síntesis se pudo obtener todas las deficiencias y no conformidades con respecto a lo establecido por la norma y los principios de calidad que permitió realizar un análisis FODA, PORTER y diferentes herramientas de calidad, los resultados brindados por estas técnicas serán representados por medio de diagramas, gráficos y tablas logrando así determinar las estrategias para la propuesta del plan de mejora.

VIII. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Agencia Aduanera C y J Sociedad Anónima “ADUINSA”, empresa dedicada a brindar servicios aduaneros, actividad auxiliar de la función pública del sistema de aduana, fundada en el año 2006, se constituyó como respuesta a las necesidades de abastecimiento del servicio de agencia exclusivamente para las empresas pertenecientes al grupo De La Jara, “SINTER” y “CONTESA”.

La agencia aduanera está ubicada en Managua Km. 8.5 carretera norte. Es una empresa creada y autorizada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público bajo resolución No. 215-2006. Para que inicie operaciones de acuerdo a lo prescrito en el Código Aduanero Centroamericano (CAUCA) y su reglamento (RECAUCA).

Clima Organizacional:

El instrumento seleccionado a utilizar para la determinación de la organización está basado en el modelo de seis cuadros de Marvin Weisbord. Este modelo indica dónde se debe de buscar y qué es lo que se debe de buscar para diagnosticar los problemas de una organización⁸.

Las áreas críticas que se diagnosticó son: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

Según este modelo se utilizó un cuestionario que evalúa área crítica, fue aplicado a 12 trabajadores de ADUINSA. A cada pregunta se le asignó un valor entre 1 y 7, de manera ascendente desde *Muy De Acuerdo* hasta *Muy en Desacuerdo*. También las preguntas tienen un orden en el cual puede disminuir sesgos en los resultados. Cada sección está conformado por 5 preguntas, a como se observa en la Tabla 1.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

⁸ Fuente: French y Bell, 1996, p. 126.

Resultado del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro	
5. Ligeramente en desacuerdo	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo		Promedio
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				1.4
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				2.3
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				2.3
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				2.3
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				2.1
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				1.9
7. Esta organización no se resiste al cambio				4.6
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				1.6
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				1.6
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				2.3
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				2.4
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				3.8
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				1.3
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				1.8
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				2.3
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				1.5
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				2.2
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				3.3
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				3.0
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				2.3
21. Esta organización favorece al cambio				3.4
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				2.8
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				4.2
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				2.1
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				2.6
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				4.5
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				3.9
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				3.4
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				2.9
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				2.5
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				2.1
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				5.5
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				4.4
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				2.8
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				3.3

Se muestra el promedio de cada pregunta, las que tienen puntuación igual a 4 o mayor tienen problemas, entre estas están 7, 23, 26, 32 y 33.

TABLA 2. RESULTADOS GLOBALES POR CRITERIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONALES.

Factor Clave	Propósitos	Recompensas	Estructura	Mecanismos Útiles	Liderazgo	Actitudes hacia el Cambio	Relaciones
E1	2.6	4.4	2.6	3.0	2.6	3.6	3.6
E2	2.6	4.0	2.8	2.6	2.2	4.0	3.2
E3	1.8	3.8	3.0	2.8	2.2	4.0	3.8
E4	2.2	3.6	2.2	2.4	2.0	4.2	3.2
E5	1.8	3.0	2.0	2.0	1.2	3.2	3.0
E6	2.6	4.4	2.6	3.0	2.6	3.6	3.6
E7	1.8	2.6	2.0	1.8	2.0	3.2	3.2
E8	1.8	2.6	2.4	1.8	1.4	2.2	2.6
E9	1.8	3.2	1.6	2.2	3.2	3.0	3.2
E10	2.4	3.8	2.4	1.8	1.6	2.4	3.0
E11	2.6	3.6	2.6	3.0	2.6	3.0	3.2
E12	2.2	3.6	2.6	2.8	2.6	3.0	3.2
Promedio de la organización	2.2	3.6	2.4	2.4	2.2	3.3	3.2
Desviación	0.4	0.6	0.4	0.5	0.6	0.6	0.3
Referencia	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Clima Organizacional	Bueno	Inestable	Bueno	Bueno	Bueno	Inestable	Inestable

La tabla muestra el Promedio de Cada factor clave según las encuesta, así mismo como Promedio de la Organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas al personal de la empresa se obtuvo lo siguiente:

Respecto a los Propósitos, la organización se encuentra bien. Todos los colaboradores de ADUINSA comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos, misión y visión de la empresa.

El criterio de Recompensas, es el factor que tiene la puntuación más alta, con un 3.6. Muestra un estado inestable, los empleados no se encuentran muy satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los empleados no sienten que el salario que están recibiendo sea acorde a sus responsabilidades y no reciben incentivos.

Al hablar de Estructura, los empleados están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la agencia aduanera, y miran una relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograr la distribución de los productos de consumo masivo.

En relación a los mecanismos útiles, la empresa se encuentra en un estado “bueno”; los procesos de la organización apoyan a los miembros de ADUINSA a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.

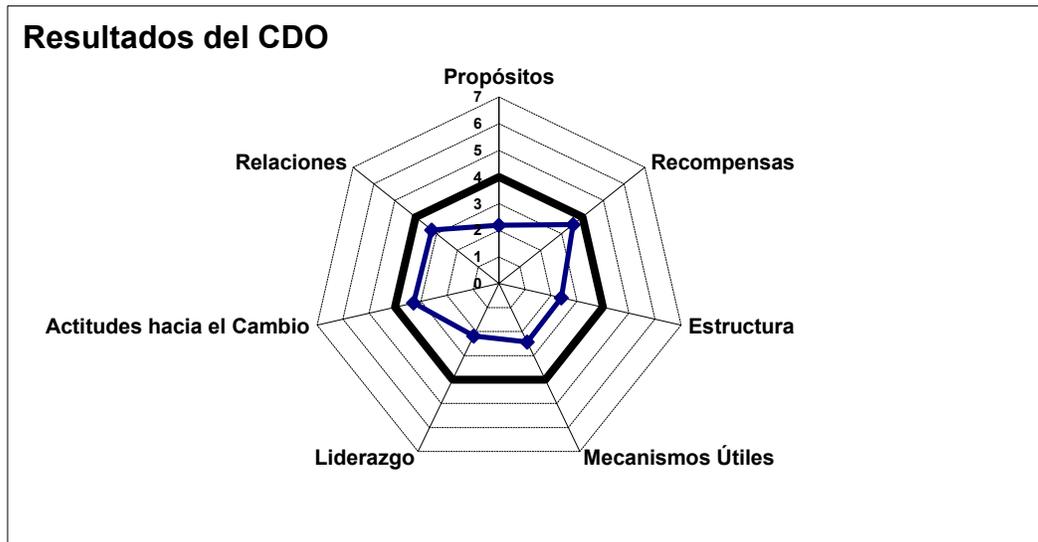
En el tema de Liderazgo, los colaboradores sienten que sus jefes los llevan por un buen camino para lograr sus metas y se sienten apoyados por los mismos.

En actitud hacia el cambio, los encuestados sienten que la empresa es inestable. En la pregunta 7, estos respondieron que sienten que la empresa se resiste al cambio.

Las relaciones en ADUINSA no se encuentran en su mejor estado. Los resultados obtenidos muestran que en la empresa hay señales de conflicto. Esto puede complicar el funcionamiento de la misma, puesto que los recursos humanos es uno de los factores más importantes para la misma.

En el Gráfico 4, se refleja las relaciones entre todos los factores, el problema en las relaciones entre los colaboradores de ADUINSA pueden estar afectados por la actitud de resistencia hacia el cambio que se muestra, y así mismo la insatisfacción de las recompensas pueden perturbar estas relaciones.

GRÁFICA 4. RESULTADO DE CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



Análisis de los 8 Principios de la Calidad

La empresa busca la forma de mejorar su sistema de gestión actual por tal razón tiene como principal requisito cumplir los requerimientos de la norma ISO 9001-2008, para cumplir con los requisitos de la norma deberá también con los 8 principios de la calidad, para obtener los beneficios esperados.

Se utilizó la herramienta de auto diagnóstico de los 8 principios para evaluar cada uno de ellos y ver su cumplimiento, en el reciente sistema de gestión de la empresa.

Después de aplicar el cuestionario de los 8 principios, se obtuvo como resultado global que se cumple en un 60.2%, como se presenta en la Tabla 3, siendo la debilidad el enfoque basado en hechos y su mayor oportunidad la relación con los proveedores, ya que esta relación tiene que ser estrecha por el servicio de comercialización que le brinda a sus clientes.

De acuerdo a la herramienta del auto diagnóstico, el puntaje obtenido acredita el sistema como “Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia hacia la mejora”, esto quiere decir que ADUINSA está orientada a un mejoramiento continuo.

Tabla 03. Resultados del Cuestionario de los 8 Principios de la Calidad (Autodiagnóstico)

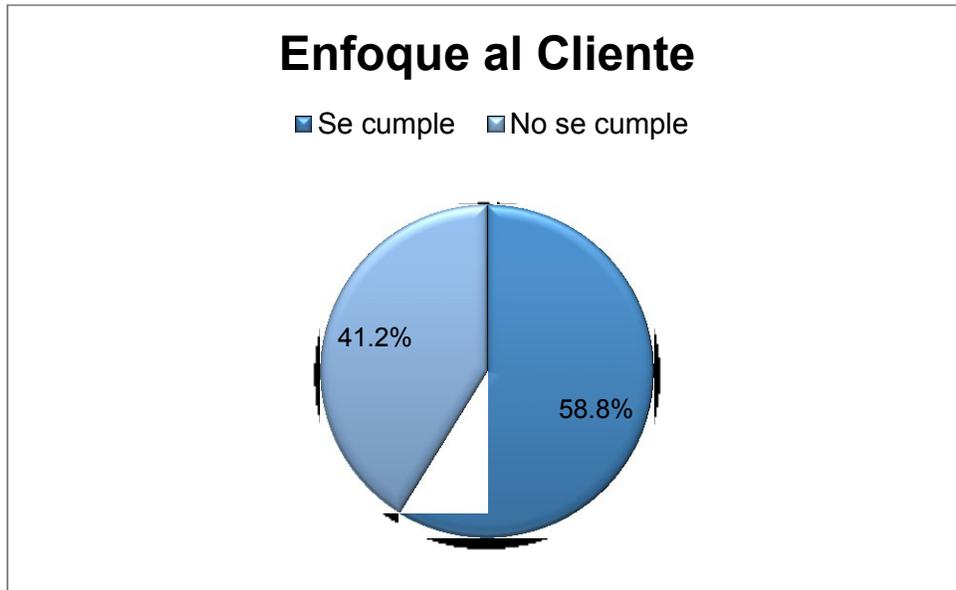
RESULTADOS DEL AUTODIAGNOSTICO			
ASPECTO	MAXIMO PUNTAJE	PUNTOS OBTENIDOS	
Enfoque al Cliente.	160	94	58.8%
Liderazgo de la Gerencia.	240	130	54.2%
Participación del personal.	110	58	52.7%
Enfoque basado en procesos.	160	112	70.0%
Enfoque basado en hechos.	140	68	48.6%
Mejora continua.	100	68	68.0%
Relaciones con los proveedores.	90	72	80.0%
Totales	<u>1000</u>	<u>602</u>	60.2%

Analizando el cumplimiento de cada uno de los 8 principios se llegó a las siguientes conclusiones:

ENFOQUE AL CLIENTE.

El porcentaje de cumplimiento es de 58.8%. La organización se enfoca en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias, sin embargo esta información no está siendo utilizada para el análisis y la oportunidad de mejora ni mucho menos para desarrollar oportunidades de negocio.

GRÁFICA 5. RESULTADO DE CUMPLIMIENTO DEL ENFOQUE AL CLIENTE.



Aspectos Relevantes:

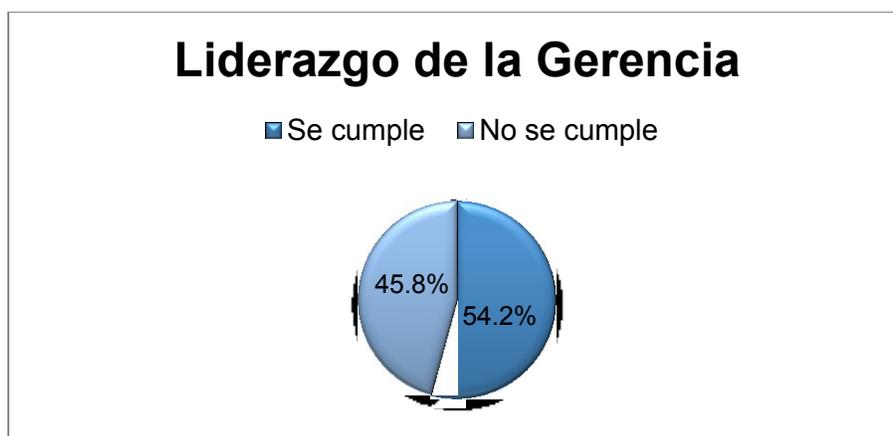
- Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.
- Existe un mecanismo para identificar las necesidades y expectativas de los clientes pero no es muy eficiente.
- Existe evidencia de las necesidades y expectativa pero la información es confusa.
- No hay datos periódicos evidenciados sobre las necesidades y expectativas de los clientes.
- Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio no son muy confiables para su análisis.
- No existe evidencia de que las necesidades de los clientes sean utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas.
- Es evidente que la empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes.
- Existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para la mejorar su satisfacción.

- La organización acepta sugerencia sobre las evidencias que tiene sobre los requisitos que debe cumplir su servicio.
- Se tiene un mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.
- La organización conoce quiénes fueron y podrían ser sus clientes y el por qué, con los cuales se puedan generando mejoras.
- Se evidencia que existe disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes sobre acuerdos, quejas y reclamos.
- No existe evidencia de la evaluación sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- No existe evidencia de que la empresa haya comparado los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con las otras empresas competidoras.

LIDERAZGO DE LA GERENCIA.

El cuestionario mostro que este principio se cumple en un 54.2%. Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, sin embargo su direccionamiento estratégico presente algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos de la organización.

GRÁFICA 6. RESULTADO DE CUMPLIMIENTO DEL LIDERAZGO DE LA GERENCIA



Aspectos Relevantes:

- La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- Existe información de cuáles podrían ser sus fortalezas con respecto a la competencia pero tendría que validarse.
- No hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- La organización no tiene evidenciado los puntos de mejora pero si ha definido las metas del negocio.
- No existe evidencia clara de las oportunidades que tiene la empresa para aspectos de mejora del servicio.
- La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.
- La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
- La organización realiza planificación de los recursos de manera oportuna.
- Hay evidencia del conocimiento en todos los niveles de la planificación anual.
- Hay una revisión de la planificación anual y las condiciones particulares de cada momento.
- Hay un cumplimiento parcial en la planificación anual.
- La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación pero no orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.
- La empresa no tiene definidos objetivos de calidad, no son coherentes con la política, no se traducen en metas medibles.
- Las necesidades de las partes interesadas no se han tenido en cuenta el establecimiento de los objetivos de calidad.

- El aseguramiento de los objetivos de calidad carece de una planificación de recursos, control y seguimiento de los mismos.
- El aseguramiento de la contribución individual para el logro de los objetivos no ha sido posible por su despliegue en la organización.

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.

Este principio es cumplido un 52.7%. ADUINSA muestra algunas evidencias por alinear la gestión humana, su compromiso y participación con la gestión estratégica del negocio. Es importante profundizar en el conocimiento de las fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema.

GRÁFICA 7. RESULTADO DE CUMPLIMIENTO DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL



Aspectos Relevantes:

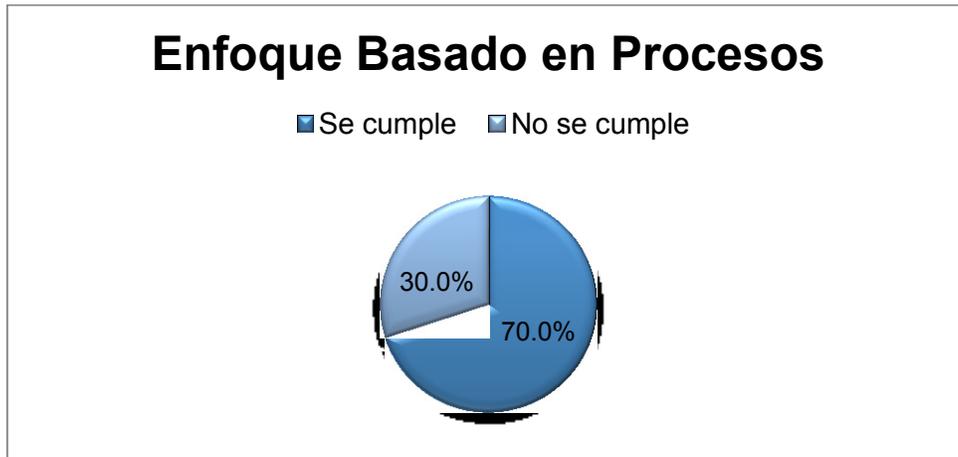
- Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal.
- Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna.
- Se tiene identificadas las competencias y necesidades de desarrollo del personal.

- No se evidencia la seguridad que el nivel de competencia de los empleados sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras.
- Se requiere de la implantación de un plan de desarrollo de competencias para el personal.
- La evidencia es parcial y el compromiso de parte del personal directivo con los valores, políticas, el nivel de satisfacción del cliente y su entorno.
- No hay evidencia de la gerencia participativa y el apoyo de las personas la mejora en la organización.
- Existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora pero no evidenciados.
- No existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.
- Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.
- No existe evidencia de que la organización se haya asegurado de que el personal este consciente del vínculo entre la calidad y costos.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.

Este principio es el segundo que predomina en ADUINSA, con 70% de cumplimiento. El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permite asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, lo cual debe redundar en una disminución de quejas y reclamos y en un aumento del nivel de satisfacción del cliente.

GRÁFICA 8. RESULTADO DE CUMPLIMIENTO DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.



Aspectos Relevantes:

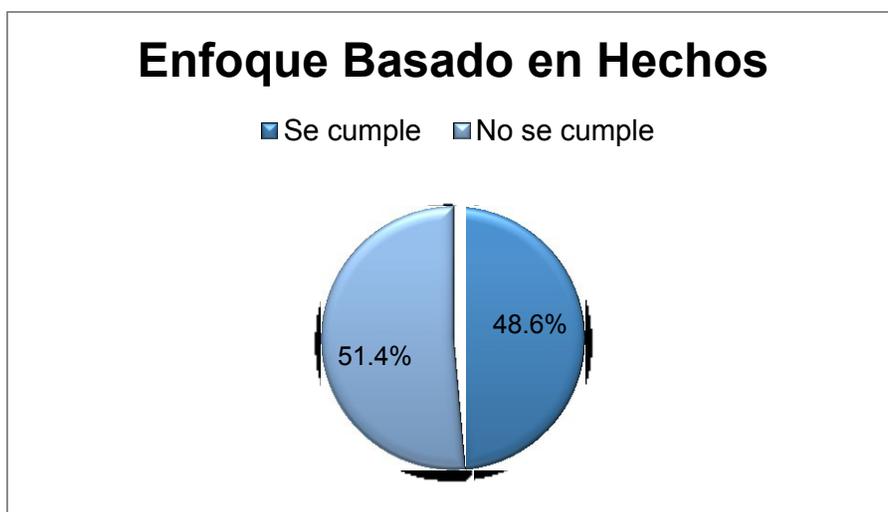
- Se aplica el enfoque de proceso pero no evidenciado en todas las áreas.
- La organización no tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud hasta que el servicio es entregado.
- Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.
- Carece de la definición de los procesos relativos que están dirigidos al cliente que consideren sus necesidades.
- La infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Se cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura.
- Se han considerado los aspectos medioambientales asociados con la infraestructura.
- No hay evidencia que los procesos de diseño y desarrollo del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.

- No se ha considerado los aspectos relacionados con la revisión, validación y gestión de documentación de los procesos de distribución.
- Los procesos de compra evidencian conformidad con lo requerido por la empresa.
- Las entradas en los procesos de prestación del servicio tienen de forma parcial las necesidades de los clientes y otras partes interesadas.

ENFOQUE BASADO EN HECHOS.

Este principio es en el cual ADUINSA se encuentra más bajo, con un 48.6%. La organización se encuentra en una etapa inicial de mejora a partir de los datos obtenidos, es una etapa inicial ya que muchos de los datos obtenidos no son analizados con el fin de definir las acciones de mejora necesarias.

GRÁFICA 09. RESULTADO DE CUMPLIMIENTO DEL ENFOQUE BASADO EN HECHOS



Aspectos Relevantes:

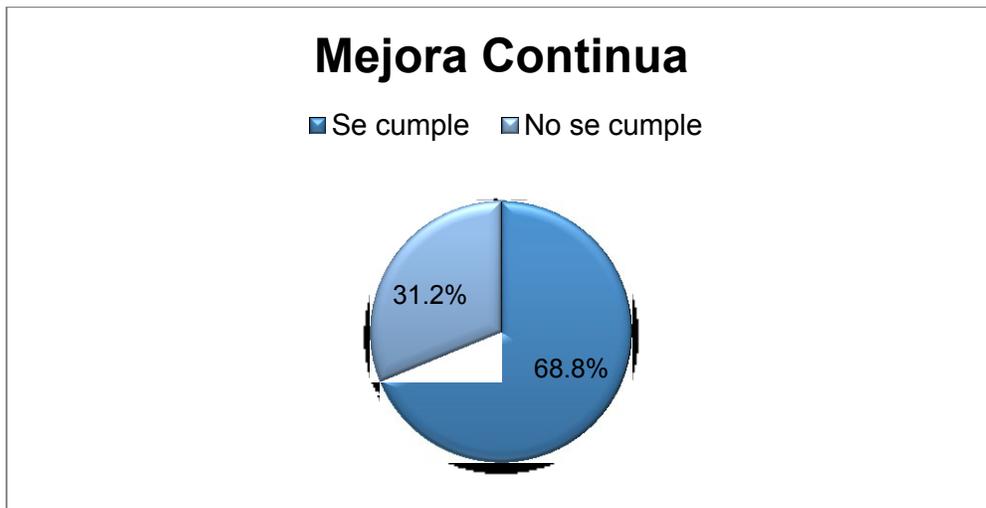
- No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de distribución.

- No están definidos los indicadores de gestión de clientes.
- Si hay evidencia de los indicadores de los productos.
- No se tienen definidos los indicadores del SGC.
- Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.
- No hay evidencia de la revisión del SGC periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y necesidades de cambio.
- No hay aseguramiento en la recopilación de los datos relacionados con el cliente para su análisis y mejora.
- Existe evidencia pero no muy confiable de datos de otras partes interesadas para su análisis y mejora.
- No existe evidencia de que la empresa compare los resultados de sus mediciones con los de otra empresa.
- Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.
- La promoción de la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora no son muy satisfactorias para las partes interesadas.
- Existe evidencia de que la empresa tiene definido un procedimiento para la identificación, control y tratamiento de productos no conforme.
- No hay una evidencia clara en la organización sobre la definición de un procedimiento para la auditoría interna de la calidad.
- No hay evidencias de la aplicación de auditorías internas periódicas al SGC con el fin de verificar su conformidad y eficacia.

MEJORA CONTINUA.

Dicho principio tiene una puntuación de 68.8 %. Es importante establecer mecanismos que aseguren el continuo seguimiento y supervisión de las acciones tomadas, con el fin de asegurar su adecuada implantación que permita la retroalimentación y aprendizaje de la organización.

GRÁFICA 10. RESULTADO DE CUMPLIMIENTO DE LA MEJORA CONTINUA



Aspectos Relevantes:

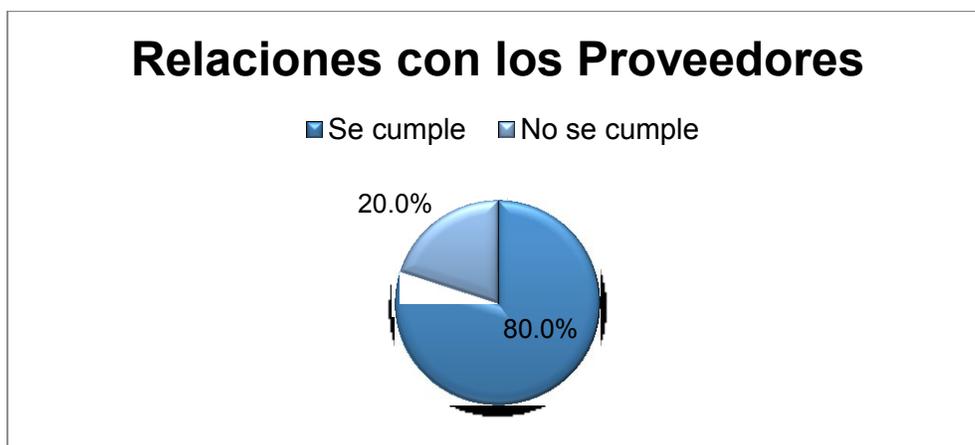
- La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
- Existen acciones correctivas para eliminar los problemas pero sin una correcta evaluación de los mismos.
- Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten las pérdidas.
- La revisión gerencial ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.

- Los procedimientos están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas y preventivas.
- Se están iniciando los procedimientos para la identificación de las no conformidades.
- Los mecanismos se están validados para ver que si las acciones tomadas son apropiadas al efecto del problema de atención al cliente.
- La evidencia no es fiable en el análisis de las acciones tomadas y registradas de acuerdo a sus resultados.
- La revisión de las acciones tomadas no han sido la base para el aprendizaje en la organización.

RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.

Este principio es el fuerte de la empresa, con un 80% de cumplimiento. El cumplimiento de dicho principio es muy importante ya que es base para la actividad comercial de la empresa, por la naturaleza que tiene ADUINSA como organización. El organismo muestra evidencias de sus relaciones de mutuo beneficio con el proveedor, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño del sistema y por ende de la organización.

GRÁFICA 11. RESULTADO DE CUMPLIMIENTO DE LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES



Aspectos Relevantes:

- Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tienen los productos en la satisfacción de los clientes.
- Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tienen los productos en la satisfacción de los clientes.
- Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
- La información de las compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.
- Existen mecanismos definidos para asegurar de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.
- Se definen planes de acción para el desarrollo de los proveedores y a nivel bajo con subcontratistas.
- No se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores.
- Se han establecidos alianzas con los proveedores pero no de negocios mutuos si meramente comercial
- Existen estrategias de asociación y cooperación con los proveedores claves pero poco aprovechables.

ANÁLISIS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DEL SGC

ADUINSA no se encuentra en un estado de preparación para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001-2008. Se realizó una evaluación de la situación en la que se encuentra este avance actualmente. Se utilizó un instrumento de 91 preguntas(Ver Anexo), lista de verificación del SGC, que determina si cada criterio se cumple y en qué estado, abarcando en norma ISO 9001-2008, con ciertas exclusiones definidas por ADUINSA en el numeral 7, dado que la empresa no manufactura el producto sino que solamente lo brinda servicio de aduana.

Tabla 04. EXCLUSIONES DE ÍTEMS DE LA NORMA ISO 9001-2008

EXCLUSIONES DE ÍTEMS DE LA NORMA ISO 9001-2008.	
Ítems	Descripción
7.1	Planificación de la Realización del Producto.
7.3	Diseño y Desarrollo.
7.5.1	Control de Operaciones.
7.5.2	Validación de los procesos de producción del producto.
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.
8.2.4	Seguimiento y Medición del Producto

Una vez aplicado el instrumento se determinó que ADUINSA está cumpliendo en 45% los requerimientos de la Normativa. El mayor obstáculo se presenta en la medición, análisis y mejora, teniendo un incumplimiento del 75%.

GRÁFICA 12. CUMPLIMIENTO DE LA NORMA



La representación de la Norma de manera específica por numeral se detalla a continuación:

Tabla 05.CUMPLIMIENTO Y ESTADO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Cumplimiento del ítem 4 – Sistema de Gestión de Calidad.

¿Se cumple?		ESTADO			
		<i>No Iniciada</i>	<i>Iniciada</i>	<i>En proceso</i>	<i>Terminado</i>
SI	47%	-	-	50%	50%
NO	53%	11.1%	22.2%	66.7%	-

Esta sección mide los requisitos generales de la documentación, el manual de calidad, control y registro de documentos. Muestra un incumplimiento del 53%, y el 47 % de cumplimiento de los cuales un 50% está en proceso y el resto terminado.

En el análisis específico del numeral en el que los niveles de incumplimiento están en las generalidades con un 50% de incumplimiento de los requisitos del 12.5% que representan de todos las preguntas realizadas sobre el numeral 4, de igual manera otro ítem que presenta un 100% de incumplimiento es el control de registro del 12% de su total, el resto de los ítem presentan un no cumplimiento de un 33.33% (Ver Anexo).

Tabla 06. CUMPLIMIENTO Y SU ESTADO DE LA RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA

Cumplimiento del ítem 5 – Responsabilidad de la Gerencia.					
¿Se cumple?		ESTADO			
		No Iniciada	Iniciada	En proceso	Terminado
SI	40%	-	-	-	100%
NO	60%	13.3%	26.7%	60.0%	-

El progreso de la Responsabilidad de la Gerencia también ha sido bajo, reflejando que sólo el 40% de los requerimientos se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad la implementación de sistema de gestión de calidad. El lado positivo es que el 60% ya se encuentra en proceso.

En el compromiso de la dirección el ítem enfoque al cliente refleja un 50%, política 60%, objetivos de calidad, Planificación SGC 100%, responsabilidad y autoridad 66.67%, información Revisión 100% y Resultados de la Revisión 100% de no conformidades (Ver Anexo).

Tabla 07. CUMPLIMIENTO Y ESTADO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS

Cumplimiento del ítem 6 – Gestión de Recursos.					
¿Se cumple?		ESTADO			
		No Iniciada	Iniciada	En proceso	Terminado
SI	45.45%	-	-	-	100%
NO	54.55%	16.7%	16.7%	66.7%	-

Los requerimientos respecto a la Gestión de Recursos se encuentra satisfecho hasta en 45.45%, y un 54.55% de las actividades en progreso, siendo su mayor problemas los requisitos de capacitación al personal.

En el caso de la Gestión de Recursos las NC se ubicaron en los siguientes ítem: Revisión de los recursos con 100%, competencia, conciencia y formación 100% y ambiente de trabajo con 50%, para total de no conformidades del 54.55% (Ver Anexo).

Tabla 08. CUMPLIMIENTO Y ESTADO DE REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Cumplimiento del ítem 7 – Realización del Producto.					
¿Se cumple?		ESTADO			
		No Iniciada	Iniciada	En proceso	Terminado
SI	76 %	-	-	-	100%
NO	24%	42.9%	28.6%	28.6%	-

Respecto al ítem 7, por la naturaleza comercial de ADUINSA se hicieron exclusiones en cuanto a la norma. Un 76 % de los requisitos se encuentran satisfechos de acuerdo al servicio, siendo uno de los fuertes de la empresa. Se observa que los ítems que no se cumplen la mayoría no se encuentran en inicio de realización.

En el numeral 7 los ítem que fueron evaluados y presentaron las no conformidades son los siguientes: identificación de los requisitos del cliente con 50%, la verificación de productos comprados 100%, Identificación y Trazabilidad con 100%, todos estos elementos de un total de 24% (Ver Anexo).

Tabla 09. CUMPLIMIENTO Y ESTADO DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Cumplimiento del ítem 8 – Medición, Análisis y Mejora.					
¿Se cumple?		ESTADO			
		No Iniciada	Iniciada	En proceso	Terminado
SI	29.41%	-	-	-	100%
NO	70.59%	41.7%	41.7%	16.7%	-

El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema con una insatisfacción del 75% de los requisitos de la norma y un 41.7% de los incumplimientos sin iniciar.

De acuerdo al análisis el numeral 8 es uno de los ítems con mayor nivel de no conformidades centrándose en los siguientes aspectos: planificación 100%, satisfacción Cliente 100%, Auditoría Interna 100%, Seguimiento y Medición de procesos 50%, Análisis de Datos 100%, y Mejora Continua 100% de un total de 70.59% no conformidades(Ver Anexo).

HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO:

PEST

Político-Jurídico

- Inestabilidad política en el país ahuyenta a inversionistas extranjeros **Amenaza.**
- **Aplicación de la ley 185 código del trabajo oportunidad** de tener buenas relaciones laborales.
- **Aplicación de la ley de equidad fiscal oportunidad** de tener una buena administración financiera.
- **Respaldo de los consumidores con la ley 182 oportunidad** de cumplir con la satisfacción del cliente de acuerdo a los procesos relevantes para la atención al cliente.
- **Anexo de la ley 185 a la ley 456 amenaza** ya que se adicionaron nuevas enfermedades profesionales mayores demandas de los empleados y sindicatos.
- **Aplicación de la ley 618 Higiene y Seguridad del trabajo oportunidad** de disminuir los accidentes y crear confianza en los trabajadores

Económico

- La tasa de inflación disminuyó de un 9.2% en el 2010 a 8 % en el 2011 es una **oportunidad** Aumentar. el poder adquisitivo de comprar más de parte de la población.
- La economía experimentó en el último año una cierta desaceleración lo cual es una **amenaza** por qué se puede entrar en un período de recesión.
- La disminución de la tasa de desempleo de 8.2% en el 2010 a 8% en el 2011 es una oportunidad porque aumenta la población económicamente activa.
- La moneda nacional se devalúa en 5% cada año con respecto al dólar representa una amenaza porque hay menor valor adquisitivo.
- Aumento del valor del combustible es una amenaza ya que incrementar los costos del servicio de transporte.
- Incremento de la tarifa de electricidad es amenaza de mayores gastos para la empresa.

Socio Cultural

- La tasa de crecimiento anual de la población es 1.7% representa una oportunidad para obtener una mayor demanda de producto
- Las prácticas de la gerencia tradicional generan la disminución de la productividad y competitividad de las empresas lo cual es una debilidad de ser más competitivo en el mercado retomando un nuevo enfoque de dirección.

Tecnológico

- Oportunidad de adquirir sistemas automatizados para realizar trabajos con mayor facilidad y en menor tiempo.
- Oportunidad de mejorar los procesos y brindar mejor servicio o producto al cliente aplicando metodologías de mejora continua.
- La oportunidad de atraer clientes al brindar productos nuevos que cumplan con sus requisitos en el mercado.
- Oportunidad de crecimiento en la comunicación a todos los niveles de la empresa.
- Oportunidad de Innovar el desempeño de la empresa a través de un SGC

- Oportunidad de mayor comunicación cliente-proveedor a través de un sistema de información web.

Cliente Externo:

- Los mecanismos de control de quejas y reclamos de los clientes no gozan de un sistema indicadores que les permita medir el grado de satisfacción de los clientes.

LOS 8 PRINCIPIOS:

1. Enfoque al cliente:

- Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.
- Existe un mecanismo para identificar las necesidades y expectativas de los clientes pero no es muy eficiente.
- Existe evidencia de las necesidades y expectativa pero la información es confusa.
- No hay datos periódicos evidenciados sobre las necesidades y expectativas de los clientes.
- Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio no son muy confiables para su análisis.
- No existe evidencia de que las necesidades de los clientes sean utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas.
- Es evidente que la empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes.
- Existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para la mejorar su satisfacción.
- La organización acepta sugerencia sobre las evidencias que tiene sobre los requisitos que debe cumplir su servicio.
- Se tiene un mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.
- La organización conoce quiénes fueron y podrían ser sus clientes y el por qué, con los cuales se puedan generando mejoras.
- Se evidencia que existe disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes sobre acuerdos, Quejas y Reclamos.

- No existe evidencia de la evaluación sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- No existe evidencia de que la empresa haya comparado los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con las otras empresas competidoras.

2. Compromiso Gerencial

- La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- Existe información de cuáles podrían ser sus fortalezas con respecto a la competencia pero tendría que validarse.
- No hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- La organización no tiene evidenciado los puntos de mejora pero si ha definido las metas del negocio.
- No existe evidencia clara de las oportunidades que tiene la empresa para aspectos de mejora del servicio.
- La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas
- La organización realiza planificación anual basada en la estrategia
- La organización realiza planificación de los recurso de manera oportuna
- Hay evidencia del conocimiento en todos los niveles de la planificación anual.
- Hay una revisión de la planificación anual y las condiciones particulares de cada momento.
- Hay un cumplimiento parcial en la planificación anual
- La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación pero no orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.
- La empresa no tiene definidos objetivos de calidad, no son coherentes con la política, no se traducen en metas medibles.

- Las necesidades de las partes interesadas no se han tenido en cuenta el establecimiento de los objetivos de calidad.
- El aseguramiento de los objetivos de calidad carece de una planificación de recursos, control y seguimiento de los mismos.
- El aseguramiento de la contribución individual para el logro de los objetivos no ha sido posible por su despliegue en la organización.

3. Participación de Personal

- Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal.
- Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna.
- Se tiene identificadas las competencias y necesidades de desarrollo del personal.
- No se evidencia la seguridad que el nivel de competencia de los empleados sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras.
- Se requiere de la implantación de un plan de desarrollo de competencias para el personal.
- La evidencia es parcial y el compromiso de parte del personal directivo con los valores, políticas, el nivel de satisfacción del cliente y su entorno.
- No hay evidencia de la gerencia participativa y el apoyo de las personas a la mejora en la organización.
- Existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora pero no evidenciados.
- No existe disciplina en el cumplimiento de los valores, políticas y normas de la empresa.
- Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.
- No existe evidencia de que la organización se haya asegurado de que el personal este consciente del vínculo entre la calidad y costos.

4. Enfoque Basado en Proceso

- Se aplica el enfoque de proceso pero no evidenciado en todas las áreas.
- La organización no tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud hasta que el servicio es entregado.
- Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.
- Carece de la definición de los procesos relativos que están dirigidos al cliente que consideren sus necesidades.
- La infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Se cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura
- Se han considerado los aspectos medioambientales asociados con la infraestructura.
- No hay evidencia que los procesos de diseño y desarrollo del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes
- No se ha considerado los aspectos relacionados con la revisión, validación y gestión de documentación de los procesos de distribución.
- Los procesos de compra evidencian conformidad con lo requerido por la empresa.
- Las entradas en los procesos de prestación del servicio tienen de forma parcial las necesidades de los clientes y otras partes interesadas.

5. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisión

- No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de distribución.
- No están definidos los indicadores de gestión de clientes.
- Si hay evidencia de los indicadores de los productos.
- No se tienen definidos los indicadores del SGC.
- Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.
- No hay evidencia de la revisión del SGC periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y necesidades de cambio.

- No hay aseguramiento en la recopilación de los datos relacionados con el cliente para su análisis y mejora.
- Existe evidencia pero no muy confiable de datos de otras partes interesadas para su análisis y mejora.
- No existe evidencia de que la empresa compare los resultados de sus mediciones con los de otra empresa.
- Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.
- La promoción de la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora no son muy satisfactorias para las partes interesadas.
- Existe evidencia de que la empresa tiene definido un procedimiento para la identificación, control y tratamiento de productos no conforme.
- No hay una evidencia clara en la organización sobre la definición de un procedimiento para la auditoría interna de la calidad.
- No hay evidencias de la aplicación de auditorías internas periódicas al SGC con el fin de verificar su conformidad y eficacia.

6. Mejora continua

- La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
- Existen acciones correctivas para eliminar los problemas pero sin una correcta evaluación de los mismos
- Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten las pérdidas.
- La revisión gerencial ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.
- Los procedimientos están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas y preventivas.

- Se están iniciando los procedimientos para la identificación de las no conformidades.
- Los mecanismos se están validados para ver que si las acciones tomadas son apropiadas al efecto del problema de atención al cliente.
- La evidencia no es fiable en el análisis de las acciones tomadas y registradas de acuerdo a sus resultados.
- La revisión de las acciones tomadas no han sido la base para el aprendizaje en la organización.

7. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor

- Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tiene el servicio en la satisfacción de los clientes.
- Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tienen el servicio en la satisfacción de los clientes.
- Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
- Existen mecanismos definidos para asegurar de que el servicio adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.
- Se han establecidos alianzas con los proveedores pero no de negocios mutuos si meramente comercial.
- Existen estrategias de asociación y cooperación con los proveedores claves pero poco aprovechables.

8. Clima Interno (empleado):

- Respecto a los Propósitos, la organización se encuentra bien. Todos los colaboradores de ADUINSA comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos, misión y visión de la empresa.

- Los empleados no se encuentran muy satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los empleados no sienten que el salario que están recibiendo sea acorde a sus responsabilidades y no reciben incentivos.
- Los empleados están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, y miran una relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograr la distribución de los productos de consumo masivo.
- En relación a los mecanismos útiles, la empresa se encuentra en un estado “bueno”; los procesos de la organización apoyan a los miembros de ADUINSA a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.
- En el tema de Liderazgo, los colaboradores sienten que sus jefes los llevan por un buen camino para lograr sus metas y se sienten apoyados por los mismos.
- En actitud hacia el cambio, los trabajadores sienten que la empresa es inestable ya que estos respondieron que sienten que la empresa se resiste al cambio.
- Las relaciones en ADUINSA no se encuentran en su mejor estado muestran que en la empresa hay señales de conflicto. Esto puede complicar el funcionamiento de la misma, puesto que los recursos humanos es uno de los factores más importantes para la misma.

Lista de verificación de SGC Norma ISO 9001-2008

- ADUINSA está cumpliendo en 45% los requerimientos de la Normativa.
- SGC en los requisitos generales, de la documentación, el manual de calidad, control y registro de documentos. Muestra un incumplimiento del 43.75%, y el 56.25 % de cumplimiento de los cuales encuentran un 50% está en proceso y el resto terminado.
- El progreso de la Responsabilidad de la Gerencia también ha sido bajo, reflejando que sólo el 40% de los requerimientos se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad a la implementación de sistema de gestión de calidad.
- El lado positivo es que el 60% de los requerimientos del SGC ya se encuentra en proceso.

- Los requerimientos respecto a la Gestión de Recursos se encuentra satisfecho hasta en 45.45%, y un 54.55% de las actividades en progreso, siendo su mayor problemas los requisitos de capacitación al personal.
- Respecto al ítem 7, por la naturaleza comercial de ADUINSA se hicieron exclusiones en cuanto a la norma. Un 76 % de los requisitos se encuentran satisfechos de acuerdo al servicio, siendo esta uno de los fuertes de la empresa. Se observa que los que no se cumplen la mayoría no se encuentran en inicio de realización.

El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema con una insatisfacción del 75% de los requisitos de la norma y un 41.7% de los incumplimientos sin iniciar.

CAPITULO II. ANALISIS FODA.

Análisis FODA.

Después de haber analizado cada uno de los factores anteriores, se pudo concluir en un listado de factores externos e internos para la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene ADUINSA como organización.

Factores Internos:

FORTALEZAS:

1. Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes
2. Existe un mecanismo para identificar las necesidades y expectativas de los clientes pero no es muy eficiente.
3. Existe evidencia de las necesidades y expectativa pero la información es confusa.
4. No hay datos periódicos evidenciados sobre las necesidades y expectativas de los clientes.
5. La empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes que le permiten tomar medidas para mejorar su satisfacción.
6. Se tiene un mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.
7. Existe disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes sobre quejas y reclamos.
8. La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
9. La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.
10. La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
11. Se conoce en todos los niveles la planificación anual.
12. Se revisa la planificación anual y las condiciones particulares.
13. Se ha establecido y comunicado las competencias y responsabilidades del personal.
14. Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna.
15. Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.
16. Se cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura.

17. Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.
18. Se aseguran los datos seleccionados para la toma de decisión.
19. Se están iniciando los procedimientos para la identificación de las no conformidades.
20. Los mecanismos se están validados para ver que si las acciones tomadas son apropiadas para lograr una buena atención al cliente.
21. Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
22. Se definen planes de acción para el desarrollo de los proveedores y a nivel bajo con subcontratistas.
23. Los empleados están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, miran una relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograr la una mejor distribución de los productos de consumo masivo.
24. En relación a los mecanismos útiles la empresa se encuentra en un estado “bueno”; ya los procesos de la organización apoyan a los miembros de ADUINSA a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.
25. En el Liderazgo los colaboradores sienten que sus jefes los llevan por un buen camino para lograr sus metas sintiéndose apoyados por los mismos.

DEBILIDADES:

1. La información de las necesidades y expectativa de los clientes es confusa ya que los datos no son periódicos.
2. Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio no son muy confiables para su análisis.
3. Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora hacia su satisfacción.
4. La organización acepta sugerencia sobre los requisitos que debe tener establecido para lograr la satisfacción de los clientes.
5. No se evalúa el cumplimiento de los requisitos del cliente.
6. La empresa no compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con las otras empresas competidoras.

7. La empresa no tiene identificado las amenazas que afecten el rumbo del negocio.
8. La organización no tiene evidenciado los puntos de mejora.
9. Hay un cumplimiento parcial en la planificación anual.
10. La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación pero no orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.
11. La empresa no tiene definidos objetivos de calidad.
12. Las necesidades de las partes interesadas no se tienen en cuenta en el establecimiento de los objetivos.
13. El aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recursos, control y seguimiento de los mismos.
14. El aseguramiento de la contribución individual para el logro de los objetivos no ha sido posible por su despliegue en la organización.
15. El nivel de competencia de los empleados no es el más adecuado para las necesidades actuales y futuras de los del proceso de distribución.
16. Se requiere un plan de desarrollo de competencias para el personal.
17. El compromiso del personal directivo con los valores y políticas en la satisfacción del cliente y su entorno es parcial.
18. La gerencia no es participativa con el apoyo del personal a la mejora en la organización.
19. Los mecanismos de participación de personal en procesos de mejora no son evidenciados.
20. En el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa tiene un bajo compromiso.
21. La organización no ha asegurado de que el personal este consciente del vínculo entre la calidad y costos.
22. Se aplica el enfoque de proceso de manera parcial en algunas áreas.
23. La organización no tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud de los clientes hasta que el servicio es entregado.
24. Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.

25. Carece de la definición de los procesos relativos que están dirigidos al cliente considerando sus necesidades.
26. Los procesos de diseño y desarrollo del servicio no respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.
27. No se ha considerado los aspectos relacionados con la revisión, validación y gestión de documentación de los procesos de distribución.
28. No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de distribución, gestión al cliente y SGC.
29. Oportunidades de mejora y necesidades de cambio.
30. La evidencia no es muy confiable de los datos de otras partes interesadas para su análisis y mejora.
31. La promoción de la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora no son muy satisfactorias para las partes interesadas.
32. La organización no tiene definido el procedimiento para la auditoría interna de la calidad, y su aplicación con el fin de verificar su conformidad y eficacia.
33. La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
34. Existen acciones correctivas para eliminar los problemas pero sin una correcta evaluación de los mismos.
35. Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones de mejora.
36. La revisión gerencial ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
37. Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.
38. En el análisis de las acciones tomadas y registradas de acuerdo a sus resultados actualmente no son muy confiables.
39. La revisión de las acciones tomadas no han sido la base para el aprendizaje en la organización.
40. No se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores.
41. Existen estrategias de asociación y cooperación con los proveedores claves pero poco aprovechables.

42. Los empleados no se encuentran muy satisfechos con la forma en que la empresa recompensa su trabajo.
43. En la actitud hacia el cambio, los trabajadores sienten que la empresa es inestable debido a la resistencia al cambio.
44. Las relaciones en ADUINSA muestran que en la empresa hay señales de conflicto complicando el funcionamiento de la misma, puesto que el talento humano es el factor más importante.
45. ADUINSA no está cumpliendo en 55% de los requerimientos de la Normativa.
46. SGC en los requisitos generales, de la documentación, el manual de calidad, control y registro de documentos. Muestra un incumplimiento del 43.75%, y el 56.25 % de cumplimiento de los cuales encuentran un 50% está en proceso y el resto terminado.
47. El progreso de la Responsabilidad de la Gerencia también ha sido bajo, reflejando que sólo el 40% de los requerimientos se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad a la implementación de sistema de gestión de calidad.
48. Los requerimientos respecto a la Gestión de Recursos se encuentra un nivel de avance de 45.45%, y un 54.55% de las actividades en progreso, siendo su mayor problemas los requisitos de capacitación al personal.
49. El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema con una insatisfacción del 75% de los requisitos de la norma y un 41.7% de los incumplimientos sin iniciar.

Factores Externos:

OPORTUNIDADES:

1. Aplicación de la ley 185 del código del trabajo representa una oportunidad de tener buenas relaciones laborales.
2. La Aplicación de la ley de equidad fiscal permitirá a la empresa tener una buena administración financiera.
3. La aplicación de ley 182 demanda el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción del cliente de acuerdo a los procesos relevantes en la distribución de productos de consumo masivo.

4. La tasa de inflación disminuyó de un 9.2% en el 2010 a 8 % en el 2011 representa una mayor demanda de productos de parte de la población hacia la empresa.
5. Los ingresos nacionales incrementaron 15.9% generando incremento en las ventas.
6. Un aumento en las remesas, la tasa de empleo y las importaciones de los bienes de consumo crea la posibilidad de un incremento de las ventas y posicionarte en el mercado.
7. La tasa de crecimiento anual de la población es 1.7% representa una mayor demanda de producto de consumo masivo.
8. Las prácticas de la gerencia tradicional generan la disminución de la productividad y competitividad de las empresas lo cual requiere retomar un nuevo enfoque de dirección orientado hacia el cliente.
9. Al adquirir sistemas automatizados para realizar trabajos con mayor facilidad y en menor tiempo mejorar el desempeño de los procesos de forma eficiente.
10. Mejorar los procesos y brindar mejor servicio o producto al cliente aplicando metodologías de mejora continua.
11. Atraer a nuevos clientes al brindar un servicio novedoso que cumplan con sus requisitos.
12. Crecimiento en la comunicación a todos los niveles de la empresa.
13. Innovar el desempeño de la empresa a través de un SGC
14. Comunicación efectiva cliente-proveedor a través de un sistema de información web.

AMENAZAS:

1. **Anexo de la ley 185 a la ley 456**, ya que se adicionaron nuevas enfermedades profesionales mayores demandas de los empleados y sindicatos en su remuneración.
2. Aumento considerable de los impuestos en un 17% debido a las reformas fiscales.
3. La economía experimento en el último año una cierta desaceleración lo cual se puede entrar en un período de recesión provocando una disminución en las ventas de productos de consumo masivo
4. La moneda nacional se devalúa en 5% cada año con respecto al dólar representa una pérdida en valor adquisitivo de la familias.
5. Aumento del valor del combustible ya que incrementa los costos del servicio de transporte.
6. Incremento de la tarifa de electricidad ya que genera mayores gastos para la empresa.

Tabla 10. FORTALEZAS

No.	FORTALEZAS	Grupo Evaluador			Puntaje Total
		No	No	No	
		.1	.2	.3	
1	Tienen Identificados a los Clientes.	5	5	5	15
2	Existen mecanismos para identificar necesidades de los clientes.	5	5	5	15
3	Mecanismos de control de Quejas y Reclamos.	4	4	4	12
4	Mecanismo de Comunicación con el cliente.	4	3	5	12
5	Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.	5	5	5	15
6	Planificación anual en base a estrategia.	5	4	4	13
7	Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.	5	4	5	14
8	El ambiente de trabajo promueve la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.	4	4	4	12
9	Infraestructura adecuada para el logro de los objetivos de la empresa.	4	4	5	13
10	Existen métodos de mantenimiento de Infraestructura.	5	4	4	13
11	Considera los aspectos medio ambientales asociados con la infraestructura	4	4	4	12
12	Los procesos de compra son conforme con los requerimientos de la empresa.	5	5	5	15
13	Se tienen los indicadores de los productos y algunos del comportamiento del negocio.	4	3	4	11
14	Se aseguran los datos seleccionado para la toma de decisión.	4	4	4	12
15	Los procedimientos están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones preventivas y correctivas.	4	3	4	11
16	Iniciación de los procedimientos de identificación de las no conformidades.	4	4	4	12
17	Mecanismos de validación de las acciones de mejora.	3	3	3	11

No.	FORTALEZAS	Grupo Evaluador			Puntaje Total
		No	No	No	
		.1	.2	.3	
18	Selección y control de proveedor de acuerdo a los productos requeridos por los clientes.	3	4	4	11
19	Existen registros de la selección y evaluación de los procesos.	4	4	4	12
20	Los procesos de compra tienen descritos las especificaciones y características de los productos.	4	5	5	14
21	Existen mecanismos de control de los productos comprados.	5	5	5	15
22	Hay planes de seguimiento para la evaluación de los proveedores.	3	3	3	9
23	Los colaboradores reconocen la filosofía de la empresa.	4	4	4	12
24	Los empleados se sienten satisfechos con la infraestructura de trabajo.	5	5	5	15
25	Los empleados se sienten identificados con los procesos actuales para desempeñar sus funciones.	3	3	3	9
26	Los colaboradores sienten apoyo por parte del cuerpo directivo.	4	4	4	12

Tabla 11. DEBILIDADES

No.	DEBILIDADES	Grupo Evaluador			Puntaje Total
		No .1	No .2	No .3	
1	Información confusa en las necesidades y expectativas	5	5	5	15
2	Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables .	5	5	5	15
3	Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.	5	5	5	15
4	La organización acepta sugerencia sobre los requisitos de los clientes que debe de cumplir.	5	5	5	15
5	No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.	5	5	5	15
6	No compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con otras empresas.	5	5	5	15
7	No tienen identificado las amenazas que afecten el rumbo del negocio.	4	4	4	12
8	La organización no tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.	5	5	5	15
9	La planificación anual se realiza de forma parcial.	4	4	4	12
10	La filosofía de la organización no está orientada con el enfoque al cliente.	5	5	5	15
11	La empresa no tiene define objetivos de calidad.	5	5	5	15
12	No se consideran los requisitos de todas las partes interesadas en el establecimiento de los objetivos.	4	4	4	12
13	El aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recursos, control y seguimiento de los procesos.	5	5	5	15
14	El despliegue en la organización de los objetivos individuales de los colaboradores no se realiza de forma segura.	3	3	3	9
15	Las competencias de los empleados no son los más adecuados para las necesidades actuales y futuras de los clientes.	5	5	5	15
16	Carencia de un plan de desarrollo y capacitación de personal.	4	4	4	12

No.	DEBILIDADES	Grupo Evaluador			Puntaje
		No	No	No	Tota
		.1	.2	.3	l
17	La participación de la dirección en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes ha sido de forma parcial y con bajo compromiso.	5	5	5	15
18	La organización debe de crear conciencia de la relación de calidad y costo para logro de los objetivos.	3	3	3	9
19	La organización aplica el enfoque de proceso de forma parcial en sus áreas.	4	4	4	12
20	Los procesos diseñados no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.	5	5	5	15
21	No se ha considerado los aspectos relacionados con la revisión, validación y gestión del proceso de distribución.	3	3	3	9
22	Los indicadores de los procesos de distribución, atención al cliente y SGC no están definidos.	5	5	5	15
23	Otras partes interesadas tienen datos no muy confiables para su análisis.	3	3	3	9
24	La promoción de la importancia de las actividades de medición análisis y mejora no satisfacen completamente a las partes interesadas.	4	4	4	12
25	Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.	4	4	4	12
26	La revisión de las acciones tomadas no han sido la base para el aprendizaje en la organización.	5	5	5	15
27	No sean considerados los beneficios del establecimiento de las alianzas con los proveedores.	4	4	4	12
28	Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.	5	5	5	15

No.	DEBILIDADES	Grupo Evaluador			Puntaje Total
		No.1	No.2	No.3	
		29	Inestabilidad laboral por la presencia de una resistencia al cambio y conflictos.	5	5
30	Al comparar con la norma ISO 9001-2008 no cumple con el 55% de los requisitos de la misma.	5	5	5	15
31	En la medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha de 75% de incumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001-2008.	5	5	5	15

Tabla12. OPORTUNIDADES.

No.	OPORTUNIDADES	Grupo Evaluador			Puntaje Total
		No. 1	No. 2	No. 3	
		1	Competencia libre en el mercado.	5	5
2	Aumento de los ingresos en un 15.9%.	5	5	5	15
3	Aumento en el consumo de la población reflejado en los indicadores.	5	5	5	15
4	Implementación de métodos de gestión de calidad y seguridad.	5	5	5	15
5	Ligera disminución en la tasa de inflación 1.2% en el 2011.	5	5	5	15
6	Aumento de las inversiones en un 24% y el de las exportaciones en un 21% en el país.	5	5	5	15
7	Disminución en la tasa de desempleo 0.2% en el 2011.	5	5	4	14
8	Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.	5	4	4	13
9	Ley 453: Ley de Equidad Fiscal.	4	4	4	12
10	Ley 185:Código del Trabajo.	5	4	4	13
11	Inversión en nuevas tecnologías en el país.	5	5	5	15
12	Metodologías de orientación al cliente.	5	5	5	15
13	Incremento en los clientes por ende en la venta de nuevos productos en el mercado.	4	4	4	12
14	Crecimiento de la población en un 1.7% anual.	4	4	3	11

Tabla 13. AMENAZAS.

No	AMENAZAS	Grupo Evaluador			Puntaje Total
		No.1	No.2	No.3	
1	Aumento deliberado en el precio de combustible.	5	5	5	15
2	Incremento en el costo de los servicios básicos.	5	5	5	15
3	Incremento internacional en los precios de la materia prima utilizada.	5	5	5	15
4	Aumento de los impuestos en un 17%.	4	4	5	13
5	Decrecimiento del PIB de 4.8% a 3.5% en 2012.	4	3	4	11
6	Inestabilidad política.	3	3	3	9
7	Incremento en los precios de combustible y energía eléctrica.	4	3	4	11
8	Devaluación de un 5% de la moneda nacional.	4	4	4	12
9	Inseguridad jurídica que presenta Nicaragua.	3	3	3	9
10	Vandalismo.	2	2	2	6
11	Falta de cultura de desarrollo empresarial.	3	2	2	7
12	Bajo nivel de ingresos de la población.	3	3	2	8

En resumen, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen un mayor impacto en ADUINSA son los siguientes:

Tabla 14. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MAYOR INCIDENCIA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Se tiene identificados los clientes.	D1: Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes.
F2: Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.	D2: Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables.
F3: Mecanismos de control de los productos comprados.	D3: Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.
F4: Empleados satisfecho con la Infraestructura.	D4: La organización acepta sugerencias sobre los requisitos de los clientes que debe de cumplir.
F5: Mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes.	D5: No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.
F6: Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.	D6: No compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con otras empresas.
F7: Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.	D7: no se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.
F8: Los procesos de compra tienen descritos las especificaciones y características de los productos.	D8: La filosofía de la organización no orientada con el enfoque al cliente.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F9: Mecanismos de control de quejas y reclamos.	D9: La empresa no tiene definido objetivos de calidad.
	D10: El aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recurso, control y seguimiento de los procesos.
	D11: Las competencias de los empleados no son las más adecuadas para las necesidades actuales y futuras de los clientes.
	D12: La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso.
	D13: Los procesos actuales no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.
	D14: Los Indicadores de los procesos de distribución, atención al cliente y SGC no están definidos.
	D15: Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.
	D16: Resistencia al cambio y presencia de conflictos en el personal.
	D17: Existe una brecha en el sistema actual del 55% con respecto a la Norma ISO 9001-2008.
	D18: La medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 75% con los requisitos de la Norma ISO 9001-2008.

Tabla15. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE MAYOR INCIDENCIA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Competencia libre en el mercado.	A1: Incremento en el costo de los servicios básicos.
O2: Aumento de los ingresos en un 15.9%.	A2: Aumento deliberado en el precio de combustible.
O3: Aumento en el consumo de la población reflejado en los indicadores.	A3: Devaluación de un 5% de la moneda nacional.
O4: Implementación de métodos de gestión de calidad y seguridad.	A4: Incremento internacional en los precios de la materia prima utilizada.
O5: Ligera disminución en la tasa de inflación.	A5: Disponibilidad de Productos sustitutos.
O6: Aumento de las inversiones en un 24% y el de las exportaciones en un 21% en el país.	A6: Aumento de los impuestos en un 17%.
O7: Inversiones en nuevas tecnologías en el país.	A7: Decrecimiento en el PIB de 4.8% a 3.5% en el 2012.
O8: Implementación de nuevas metodologías de gestión con enfoque al cliente.	A8: Aumento en los precios de los combustibles.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

OPORTUNIDADES

1. Aumento de los ingresos en un 15.9%.
2. Competencia de libre mercado.
3. Implementación de métodos de gestión de calidad y seguridad.
4. Aumento de la población consumista.
5. Ligera disminución en la tasa de inflación.
6. Mayor compromiso de la cultura organizacional.
7. Disminución de la tasa de desempleo.

8. Aumento de Importaciones netas.
9. Inversiones en nuevas tecnologías en el país.
10. Buenas relaciones de política con el sector privado.
11. Trabajar con sindicatos para obtener más logros y satisfacer las necesidades.

AMENAZAS

1. Incremento en el costo de los servicios básicos.
2. Devaluación de un 5% de la moneda nacional.
3. Aumento en el costo del Combustible.
4. Aumento de los impuestos en un 17%.
5. Decrecimiento en el PIB de 4.8% a 3.5%.
6. Existen varias empresas altamente competitivas.
7. Alta disponibilidad de productos sustitutos.

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

*Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) o una oportunidad mayor (calificación = 4).

Tabla16. EVALUACION DE LOS FACTORES

Factores	Peso	Calificación	Valor
Oportunidades			
1. Aumento de la población consumista.	0.05	4	0.20
2. Competencia libre mercado.	0.04	3	0.12
3. Implementación de Métodos de gestión de calidad.	0.16	4	0.64
4. Disminución de la tasa de desempleo.	0.05	4	0.20
5. Aumento de Importaciones netas	0.04	3	0.16
6. Buenas relaciones de política con el sector privado.	0.03	3	0.09
7. Trabajar con sindicatos.	0.03	4	0.12
8. Inversión en nuevas tecnologías.	0.07	4	0.28
9. Aumento en los Ingresos.	0.03	4	0.12
	0.5	-	1.93
Amenaza			
1. Incremento en el costo de los servicios básicos.	0.1	1	0.1
2. Devaluación de un 5% en la moneda nacional.	0.05	2	0.1
3. Aumento en el costo del combustible.	0.08	1	0.08
4. Aumento de los impuestos en 17%.	0.12	1	0.12
5. Disminución del PIB en 1.3%.	0.05	2	0.1
6. Existen varias empresas altamente competitivas.	0.08	1	0.08
7. Alta disponibilidad de productos sustitutos.	0.02	2	0.04
	0.5	-	0.62
TOTAL	1	-	2.55

La calificación obtenida de los factores externos de ADUINSA fue de 2.55 por encima de 2.5 lo cual ubica a la empresa en una posición promedio de alto en lo externo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

FORTALEZAS

1. Se tiene identificados los clientes.
2. Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.
3. Mecanismos de control de los productos comprados.
4. Empleados satisfecho con la Infraestructura.
5. Mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes.
6. Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.
7. Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.
8. Mecanismos de control de quejas y reclamos.

DEBILIDADES

1. Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables, no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.
3. La organización acepta sugerencias sobre los requisitos de los clientes que debe de cumplir.
4. No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes, no compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con otras empresas.
5. No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos, estos no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.
6. La filosofía de la organización no está orientada con el enfoque al cliente, ni tiene definido objetivos de calidad.
7. Las competencias de los empleados no son las más adecuadas para las necesidades actuales y futuras de los clientes.
8. La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso.

9. Los Indicadores de los procesos de distribución, atención al cliente y SGC no están definidos, por lo tanto el aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recurso, control y seguimiento de los procesos.
10. Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa, existe resistencia al cambio y presencia de conflictos en el personal.
11. Existe una brecha en el sistema actual del 55% con respecto a la Norma ISO 9001-2008, en el literal 8 de la medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 75% con sus requisitos.

Tabla17. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES.

Factores	Peso	Calificación	Valor
Fortalezas			
1. Buena relación con los proveedores.	0.09	4	0.36
2. Procesos de compra conforme a requisitos.	0.06	4	0.24
3. Identificación de clientes.	0.11	4	0.44
4. Experiencia en el mercado.	0.05	4	0.20
5. Existen mecanismos de control Q y R	0.09	4	0.36
6. Empleados satisfecho con infraestructura.	0.03	4	0.12
7. Establecimiento de sistema comunicación interna.	0.03	4	0.12
8. Identificación requisitos legales y reglamentarios.	0.04	4	0.16
	0.5	-	1.88

Factores	Peso	Calificación	Valor
Debilidades			
1. Información de los clientes no se analiza para acciones de mejora.	0.08	1	0.08
2. Los trabajadores no están satisfecho con el sistema de recompensa.	0.04	2	0.08
3. Bajo compromiso de la dirección de la empresa para mejorar.	0.04	1	0.04
4. Muchos errores relacionados a realización y entrega de pedidos.	0.05	1	0.05
5. Carencia de la aplicación de enfoque de proceso.	0.06	1	0.06
6. Los empleados requieren capacitación y adiestramiento en temas de atención al cliente.	0.08	1	0.08
7. Sistema gestión sin orientación al cliente.	0.05	1	0.05
8. Carencia de servicio de distribución propio.	0.02	2	0.04
9. Resistencia al cambio y presencia de conflictos.	0.02	2	0.04
10. Carecen de los procesos de análisis, medición y mejora.	0.06	1	0.06
	0.5		0.59
Total	1		2.46

La calificación obtenida de los factores externos de ADUINSA fue de 2.46 por debajo de 2.5 lo cual ubica a la empresa en una posición promedio bajo en lo interno.

Tabla 18. MATRIZ FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relación con los proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de los clientes no se analiza para acciones de mejora.
Factores Externos	<ol style="list-style-type: none"> 2. Procesos de compra conforme a requisitos. 3. Identificación de clientes. 4. Experiencia en el mercado. 5. Existen mecanismos de control Q y R. 6. Empleados satisfecho con infraestructura. 7. Establecimiento de sistema comunicación interna. 8. Identificación requisitos legales y reglamentarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Los trabajadores no están satisfecho con el sistema de recompensa. 3. Bajo compromiso de la dirección de la empresa para mejorar. 4. Muchos errores relacionados a realización y entrega de pedidos. 5. Carencia de la aplicación de enfoque de proceso. 6. Los empleados requieren capacitación y adiestramiento en temas de atención al cliente. 7. Sistema gestión sin orientación al cliente. 8. Carencia de servicio de distribución propio. 9. Resistencia al cambio y presencia de conflictos. 10. Carecen de los procesos de análisis, medición y mejora.

Oportunidades	ESTRATEGIAS FO (Maxi-Maxi)	ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi)
1. Aumento de la población consumista. 2. Competencia libre mercado. 3. Implementación de Métodos de gestión de calidad. 4. Disminución de la tasa de desempleo. 5. Aumento de Importaciones netas. 6. Buenas relaciones de política con el sector privado. 7. Trabajar con sindicatos. 8. Inversión en nuevas tecnologías. 9. Aumento en los Ingresos.	F1O1O2, F2F3F5F7O3O7O8, 1. Realizar publicidad de los productos y sus promociones. 2. Escoger y trabajar con los mejores proveedores y desde el comienzo obtener calidad. 3. Innovar en la manera de que se ofrecen y venden los productos para ser más reconocidos. 4. Desarrollar al Máximo el Sistema de Gestión de Calidad. 5. Crear un sistema de registro de proveedores 6. Desarrollar un sistema de comunicación interna. 7. Establecer alianza con los proveedores para el logro de los objetivos. 8. Aprovechar las certificaciones de los proveedores para mejorar la imagen de la empresa. 9. Aprovechar las estrategias de los proveedores en cuanto su sistema de distribución para explotarlas con los propios productos.	D1D4D5D7D10O3,D2D6D9DO3O7 1. Realizar estudios de cultura organizacional por periodo de tiempo y así mejorar comunicación en el personal. 2. Implementar nuevo sistema de gestión para que la empresa brinde un servicio con mayor eficiencia. 3. Establecer un sistema de requerimientos de inversión en nuevas tecnologías para El área de informática. 4. Establecer el proceso de análisis, medición y mejora 5. Aplicar gestión de procesos en el área de atención al cliente. 6. Definir los procesos del sistema de gestión de calidad 7. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.

Amenazas	ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el costo de los servicios básicos 2. Devaluación de un 5% en la moneda nacional 3. Aumento en el costo del combustible 4. Aumento de los impuestos en 17%. 5. Disminución del PIB en 1.3% 6. Existen varias empresas altamente competitivas. 7. Alta disponibilidad de productos sustitutos. 	<p data-bbox="456 279 834 310">F1 F3 F4A7, F6F7F8A2A6</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear los procesos de entregas del pedido de los clientes. 2. Innovar y lanzar más promociones para los clientes de todos los puntos. 3. Realizar estudios de mercado. 4. Analizar las formas de retención de clientes. 5. Establecer un sistema de recompensa de los clientes a la fidelidad. 6. Establecer un sistema de monitoreo del entorno. 	<p data-bbox="1013 279 1219 310">D2A6, D3D9A6</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evolución del desempeño. 2. Capacitar a los empleados sobre la importancia de la calidad. 3. Convenir con los sindicatos para motivar a los trabajadores brindándoles mejores beneficios. 4. Contratación de una empresa consultora sobre ISO 9001-2008.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.

1. Contratar a una empresa consultora sobre ISO 9001-2008 para debido diseño e implementación del SGC en la empresa.
2. Definir los procesos del sistema de gestión de calidad y desarrollar un sistema de requerimientos que permita la inversión en nuevas tecnologías.
3. Monitorear los procesos de entregas de pedidos a los clientes.
4. Aplicar gestión de procesos en el área de atención al cliente a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos
5. Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes y definir un sistema de recompensa a su fidelidad.
6. Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación el personal.
7. Desarrollar un sistema de comunicación interna.
8. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.
9. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evaluación del desempeño.
10. Establecer un sistema de registro y selección de proveedores de acuerdo a los requisitos de los clientes y los productos.
11. Establecer alianza para lograr la satisfacción en los clientes, aprovechando las certificaciones de los proveedores para mejorar la imagen de la empresa.
12. Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes en los puntos de venta.
13. Implementar un nuevo sistema de distribución para explotar las marcas de los productos adquiridos por los proveedores.
14. Realizar convenios con los sindicatos para la motivación a los trabajadores sobre la obtención de mejores beneficios.

ESTRATEGIAS RELEVANTES.

- E4. Aplicar gestión de procesos en el área de atención al cliente a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos
- E5. Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes y definir un sistema de recompensa a su fidelidad.
- E6. Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal.
- E7. Desarrollar un sistema de comunicación interna.
- E8. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.
- E9. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evaluación del desempeño.
- E11. Establecer alianza para lograr la satisfacción en los clientes, aprovechando las certificaciones de los proveedores para mejorar la imagen de la empresa.
- E12. Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes en los puntos de venta.

Capítulo III. PLAN DE MEJORA ADUINSA.

Declaración de la Visión.

Actual:La empresa no tiene declarada la visión.

Visión Propuesta: “Ser una Empresa de Categoría Mundial, líder en la tramitación de gestión aduanera, a través de la búsqueda continua de la excelencia en el servicio brindado, basado en la capacitación y desarrollo del talento humano, la provisión de recursos y la satisfacción de los requisitos de los clientes.”

Misión Actual: La empresa no tiene declarada la misión.

Misión Propuesta:*Agencia Aduanera C y J Sociedad Anónima*“ADUINSA”es una empresa dedicada a la prestación de servicios de intermediación aduanera, y asesoría en todo lo relacionado con el comercio en la forma más oportuna, eficiente y confiable posible; cumpliendo estrictamente con los aspectos legales establecidos en la legislación aduanera; manteniendo dentro de un marco de respeto y cumplimiento, a la mejor relación comercial con sus clientes y proveedores.

Valores Corporativos

Propuestos

Los Valores Corporativos son los pilares del éxito de una compañía, ya que guían para conocer el comportamiento necesario para realizar las gestiones dentro de la misma.

En ADUINSA los valores corporativos seleccionados por la empresa como propios fueron los siguientes:

❖ **Enfoque al cliente:**

Enfoque al cliente mediante la organización de trabajo es un proceso que convierte las necesidades de los clientes en clientes satisfechos, lo que significa que todos los procesos, personal, la dirección tienen una orientación al cliente.

❖ **Honestidad:**

Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho.

❖ **Responsabilidad y compromiso:**

Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, grupo o sociedad, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.

❖ **Liderazgo:**

Es la capacidad para ejercer influencia sobre el individuo o un grupo a través de la comunicación, guía y motivación para el logro de una meta específica, estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para auto controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos."

❖ **Trabajo en Equipo:**

Es la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

❖ **Capacitación:**

El conjunto de procesos organizados, relativos al servicio de distribución de acuerdo con lo establecido por las ley del comercio y las normativas internas de la empresa, dirigidos al aprendizaje inteligente como organización, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión y visión, a la mejor prestación de servicios, al eficaz desempeño y al desarrollo personal.

❖ **Pro actividad:**

Es una actitud a seguir por el personal de ADUINSA en el cual asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras en sus actividades laborales, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

❖ **Servicio:**

Es la vocación de servicio al cliente en el momento que nos damos cuenta de la trascendencia de nuestro trabajo, siendo capaces de mejorar pequeños aspectos de la vida de nuestros clientes en su relación con la Organización.

❖ **Mejora Continua**

Es una actitud base para asegurar la estabilización y eficiencia de los procesos de distribución, así como la posibilidad de mejora a través de la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada actividad en los mismos.

Objetivo General:

Mejorar la calidad del servicio en el proceso de distribución de los productos de consumo masivo a nivel nacional.

Objetivos Específicos:

- Definir los procesos del sistema de gestión de calidad de la unidad de servicio al cliente.
- Gestionar los procesos en el área de atención al cliente a través del establecimiento del ciclo PHVA.
- Garantizar la provisión de recursos en la unidad de servicio al cliente con respecto al proceso de gestión aduanera.
- Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de captación de clientes.
- Realizar la evaluación al desempeño de forma periódica para el establecimiento de un sistema de recompensa.
- Establecer un sistema de indicadores para valorar el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Desarrollar un sistema de comunicación interna que permita sistematizar el estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal.

Política:

- Brindar un servicio de calidad a la población Nicaragua, que logre ganar la lealtad, confianza y preferencia de nuestros clientes.
- Garantizar la seguridad, higiene y salud ocupacional de los trabajadores.
- Fomentar la mejora continua de nuestros procesos para garantizar las mejores condiciones de trabajo.
- Mantener un sistema de información y comunicación con los clientes, que nos permita conocer sus hábitos, costumbres y expectativas con respecto al servicio ofrecido.
- La relación con nuestros proveedores, que nos permite garantizar servicio conforme los requerimientos de calidad.

- Nuestro compromiso y entrenamiento con la mejora continua, para proveer servicios y logística de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.
- Un sistema de comunicación interna, que permita la participación y cooperación informada de los trabajadores para lograr una mayor eficiencia operativa.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

- Identificación del colectivo con su Misión y Visión, Valores y Principios.
- Comunicación fluida entre todas las áreas.
- Confianza entre el personal.
- Espíritu de cooperación.
- Armonía entre las diferentes áreas.
- Coordinación entre las diferentes áreas.
- Trabajo en equipo.
- Subordinación del trabajo individual al trabajo colectivo.
- Compañerismo y solidaridad.
- Discrecionalidad en el manejo de la información, cuando sea necesario.
- Respeto mutuo.
- Estabilidad laboral.
- Medición y Evaluación del desempeño del personal.
- Política de estímulos al desempeño.
- Transparencia en el manejo de los bienes y fondos.

ADN DE LA VISION

“Ser una empresa de Categoría Mundial:

- Líder en la tramitación de gestión aduanera,
- Búsqueda continua de la excelencia del servicio brindado,
- Basado en la capacitación
- Desarrollo del talento humano,
- Provisión de recursos
- Satisfacción de los requisitos de los clientes.”

FINANCIERA	CLIENTES	P. INTERNOS	APRENDIZAJE	COMUNIDAD
Crecimiento clientes Rentabilidad Mayores Ingresos Reducción de costos y gastos	Liderazgo Participación Satisfacción Cumplimiento de requisitos Fidelidad Prestigio Posicionamiento en el mercado Desarrollo de Políticas de MKT	Investigación y desarrollo Integrar cadena de valores Mejorar procesos de desaduanaje Planificación de actividades Establecer estándar Relaciones Proveedores Sistematizar Gestión Calidad Sistema de comunicación	Equipo comprometido y Competente Mejor desempeño Sistema de recompensa Sistema de selección de personal Capacitación	Protección y conservación del medio ambiente. Vinculación Socio-Económica Desarrollo Comunitario

PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Con esta perspectiva se quiere analizar la forma como se realiza la ejecución presupuestaria, el crecimiento de los ingresos propios, la rentabilidad de manera porcentual en las utilidades, la forma de auto sostenibilidad y la optimización de sus recursos que pueda tener ADUINSA de acuerdo a lo planificado anualmente, realizando un detalle en base a los ingresos generados a través de la generación de servicios aduaneros.

PERSPECTIVA DE CLIENTES:

Esta perspectiva de clientes externos, contempla a las personas naturales o jurídicas, empresas y todo tipo de actividad comercial que requiera el servicio de gestión aduanera que brinda ADUINSA.

En otra perspectiva de clientes, se ve hacia adentro de la organización considerando a los colaboradores, supervisores, jefes de áreas, y Gerentes que representan una gran oportunidad para obtener información, los diferentes puntos de vista y sus propios intereses de ellos sobre una amplia gama de opiniones en relación de lo que pueden ser los resultados aceptables de ADUINSA.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS:

Para la perspectiva de procesos internos, se han de identificar y seleccionar los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financieras, y la de los clientes, a través de la gestión de la mejora continua, el análisis y la medición de los procesos relacionados con la unidad de servicio al cliente.

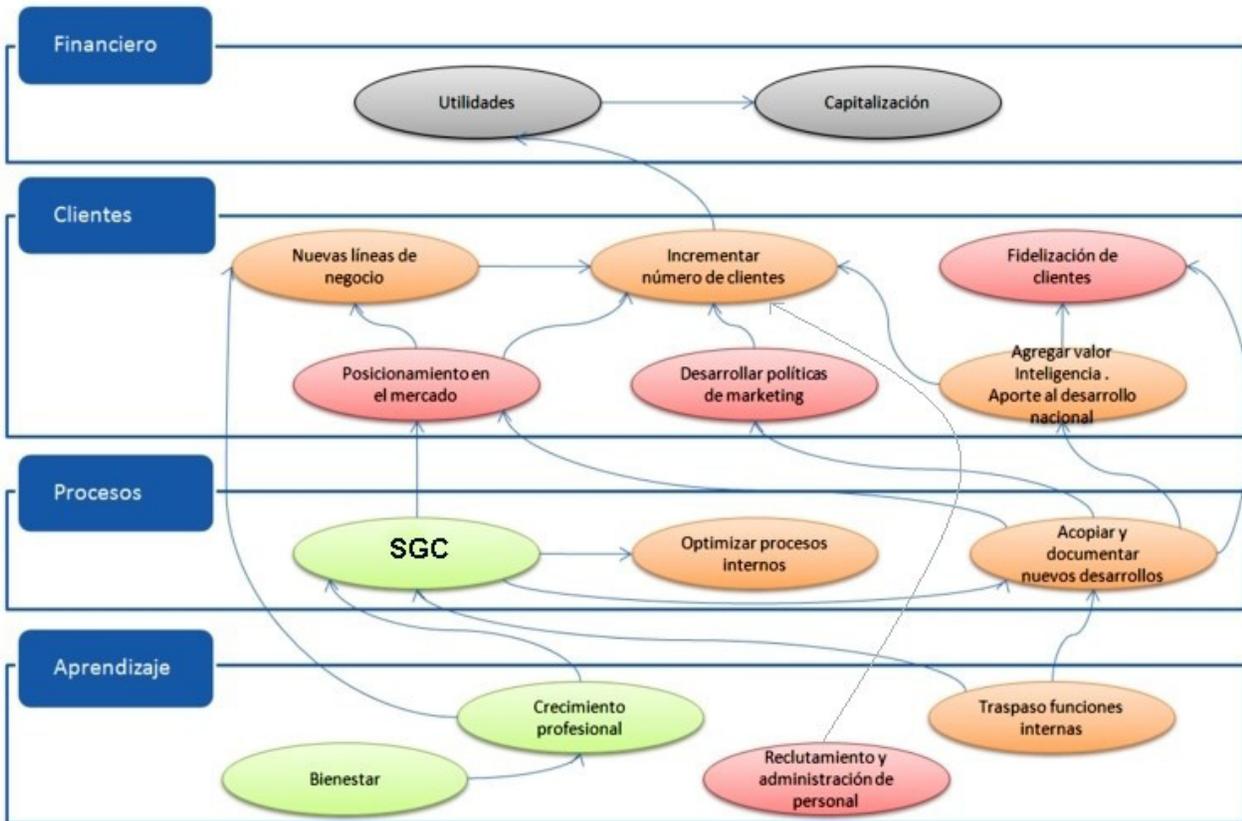
PERSPECTIVA DE INNOVACION Y APRENDIZAJE:

Se hace referencia al desarrollo de los empleados y capacidad organizacional para el aprendizaje. En esta perspectiva se busca reflejar la importancia de la parte humana y la capacidad creativa de empleados capacitados y con conocimiento, así como también a través de un eficiente sistema de tecnologías de la información.

Se requiere que el personal que participa de los diferentes procesos críticos de ADUINSA adquiera el conocimiento y las habilidades requeridas para cumplir con el nivel de desempeño requerido a través del compromiso de los empleados y la satisfacción de realizar todas aquellas actividades que están en función del logro de la visión, misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva Financiera: 	<ul style="list-style-type: none"> Elevar sostenidamente la calidad y transparencia en los procesos de gestión administrativa-financiera, para asegurar la ejecución de las funciones de la institución: Formación, Investigación-Desarrollo y vinculación con la colectividad. Trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos (reposición) y manejo de activos.
<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva Clientes: 	<ul style="list-style-type: none"> Orientar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al cliente, para tener una creciente participación en el mercado. Identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor agregado con cada uno de los actores del proceso.
<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva Interna: 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar sostenidamente la formación de recursos humanos en todos sus niveles, articulando la oferta del servicio a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional. Orientar estrategias para mejorar la cadena de valor organizacional, optimizando continuamente los diferentes procesos, que permitan innovaciones en la comercialización y distribución de los productos y mejoras en los servicios prestados a los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva de Aprendizaje: 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calificación de las personas que laboran en la organización (administradores, empleados, supervisores, gerencia, etc.), para optimizar y mejorar las relaciones entre las personas, perfeccionando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas.



Grafica 13. Mapa Estratégico

CONCLUSIONES

- Con la aplicación de los requisitos legales y reglamentarios ley 185 código del trabajo se podría lograr la oportunidad de tener buenas relaciones laborales, así como la aplicación de la ley de equidad fiscal la oportunidad para obtener una buena administración financiera, la empresa debe tener presente de forma periódica los indicadores económicos tales como el PIB, la inflación, tasa de desempleo, tarifas de servicios básicos, y comportamiento de los precios del petróleo, ya que la empresas podrá determinar las proyecciones de crecimiento en cuanto a su demanda de sus servicios.
- Desde el punto de vista tecnológico la empresa debe adquirir sistemas automatizados como herramientas que permitan realizar el trabajo con mayor facilidad y en menor tiempo, así como mejorar los procesos y brindar un mejor servicio de aduana, aplicando metodologías de mejora continua y la Norma ISO para lograr la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los clientes.
- Hay que implementar en los mecanismos de control de quejas y reclamos de los clientes y un sistema indicadores que les permita medir el grado de satisfacción de los mismos.
- En cuanto a la evaluación de los 8 Principios de la calidad se concluye que: con respecto al en foque al cliente el porcentaje de cumplimiento es de 58.8%, la brecha que existente es del 40.2% La organización se enfoca en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias, sin embargo esta información no está siendo utilizada para el análisis y la oportunidad de mejora ni mucho menos para desarrollar oportunidades de negocio.
- El liderazgo de la gerencia se cumple en un 54.2%. mostrando evidencias del compromiso gerencial, sin embargo su direccionamiento estratégico presente algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos de la organización a raíz de la brecha de un 45.8%.

- La participación del personal se cumple en un 52.7%, Es importante profundizar en el conocimiento y fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema para reducir una brecha del 47.3%
- El enfoque basado en procesos es el más predominante en ADUINSA, con 70% de cumplimiento. El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permitirá asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, lo cual deberá permitir una disminución de quejas y reclamos, así como un aumento del nivel de satisfacción del cliente.
- El enfoque basado en hecho es el más bajo, con un 48.6%, la organización se encuentra en una etapa inicial de mejora a partir de los datos obtenidos pero no son analizados con el fin de definir las acciones de mejora necesarias.
- En la mejora continua tiene una puntuación de 68.31% Es importante establecer mecanismos que aseguren el continuo seguimiento y supervisión de las acciones tomadas, con el fin de asegurar su adecuada implantación que permita la retroalimentación y aprendizaje de la organización.
- La relaciones con los proveedores es el fuerte de la empresa, con un 80% de cumplimiento, dicho principio es muy importante ya que es la base para la actividad comercial de la empresa, por la naturaleza que tiene ADUINSA como organización, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño del sistema y por ende de la organización.

Clima Interno (empleado):

- Los empleados no se encuentran muy satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los empleados no sienten que el salario que están recibiendo sea acorde a sus responsabilidades y no reciben incentivos.
- Los empleados están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía.

- En relación a los mecanismos útiles, la empresa se encuentra en un estado “bueno”; los procesos de la organización apoyan a los miembros de ADUINSA a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.
- En el tema de Liderazgo, los colaboradores sienten que sus jefes los llevan por un buen camino para lograr sus metas y se sienten apoyados por los mismos.
- En actitud hacia el cambio, los trabajadores sienten que la empresa es inestable ya que estos respondieron que sienten que la empresa se resiste al cambio.
- Las relaciones en ADUINSA no se encuentran en su mejor estado muestran que en la empresa hay señales de conflicto. Esto puede complicar el funcionamiento de la misma, puesto que los recursos humanos es uno de los factores más importantes para la misma.

Lista de verificación de SGC Norma ISO 9001-2008

- ADUINSA está cumpliendo en 45% los requerimientos de la Normativa.
- SGC en los requisitos generales, de la documentación, el manual de calidad, control y registro de documentos. Muestra un incumplimiento del 43.75%, y el 56.25 % de cumplimiento de los cuales encuentran un 50% está en proceso y el resto terminado.
- El progreso de la Responsabilidad de la Gerencia también ha sido bajo, reflejando que sólo el 40% de los requerimientos se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad a la implementación de sistema de gestión de calidad.
- El lado positivo es que el 60% de los requerimientos del SGC ya se encuentra en proceso.
- Los requerimientos respecto a la Gestión de Recursos se encuentra satisfecho hasta en 45.45%, y un 54.55% de las actividades en progreso, siendo su mayor problemas los requisitos de capacitación al personal.
- Respecto al ítem 7, por la naturaleza comercial de ADUINSA se hicieron exclusiones en cuanto a la norma. Un 76 % de los requisitos se encuentran satisfechos de acuerdo al servicio, siendo esta uno de los fuertes de la empresa.

Se observa que los que no se cumplen la mayoría no se encuentran en inicio de realización.

- El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema con una insatisfacción del 75% de los requisitos de la norma y un 41.7% de los incumplimientos sin iniciar.

RECOMENDACIONES

Para que el plan de mejoramiento del servicio de ADUINSA pueda dar buenos resultados se requiere que sea adoptado por toda la organización comenzando por los cargos directivos, los cuales deben darlo a conocer a todos los trabajadores como una guía en el desarrollo de las actividades, y en la resolución de ciertos inconvenientes.

Realizar actividades que permitan a los empleados conocer y comprender la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, con el fin de crear un mayor sentido de pertenencia y trabajar por el cumplimiento de las metas.

Dar a conocer a toda la empresa las funciones de cada puesto de trabajo, el cual dará mayor claridad sobre las funciones que debe realizar cada uno de los empleados, permitiendo un mayor dinamismo y agilidad en todas las actividades de la empresa; además, los nuevos empleados tendrán una base firme para empezar su trabajo y constituirá una herramienta fundamental en la solución de conflictos y como medida de desempeño.

Implementar programas de capacitación como seminarios, talleres y cursos donde se toquen temas de actualización ya sea en la parte de los procedimientos aduaneros, estatutos aduaneros, procedimientos y reglamentos portuarios, entre otros; que le permitan al empleado enriquecer sus conocimientos profesionales y estar más preparados para realizar mejor su trabajo y seguir adquiriendo mucha más experiencia.

Instaurar un sistema de reporte de fallas, errores o sugerencias que permita identificar las fallas más frecuentes y poder tener datos estadísticos de frecuencia de errores y aciertos que conlleve a una visión más exacta de los procedimientos y actividades de la empresa.

Implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a sus expectativas e inconformidades, para esto se sugiere la realización de encuestas que permitan tener la percepción de los clientes acerca del servicio prestado y un procedimiento que permita atender las quejas y reclamos en forma presencial, telefónica y por vía e-mail.

BIBLIOGRAFIA

Evans 7ma Edición Administración y Control de la Calidad CENGAGE Learning.

Sánchez Gereda Marcela, Herramientas para la planificación de los SGC, Managua Octubre/Noviembre 2010.

Serrano Somoza Alexander José, Puerto Ordaz Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2008 para el departamento de seguridad electrónica de replac, c.a, febrero de 20011.

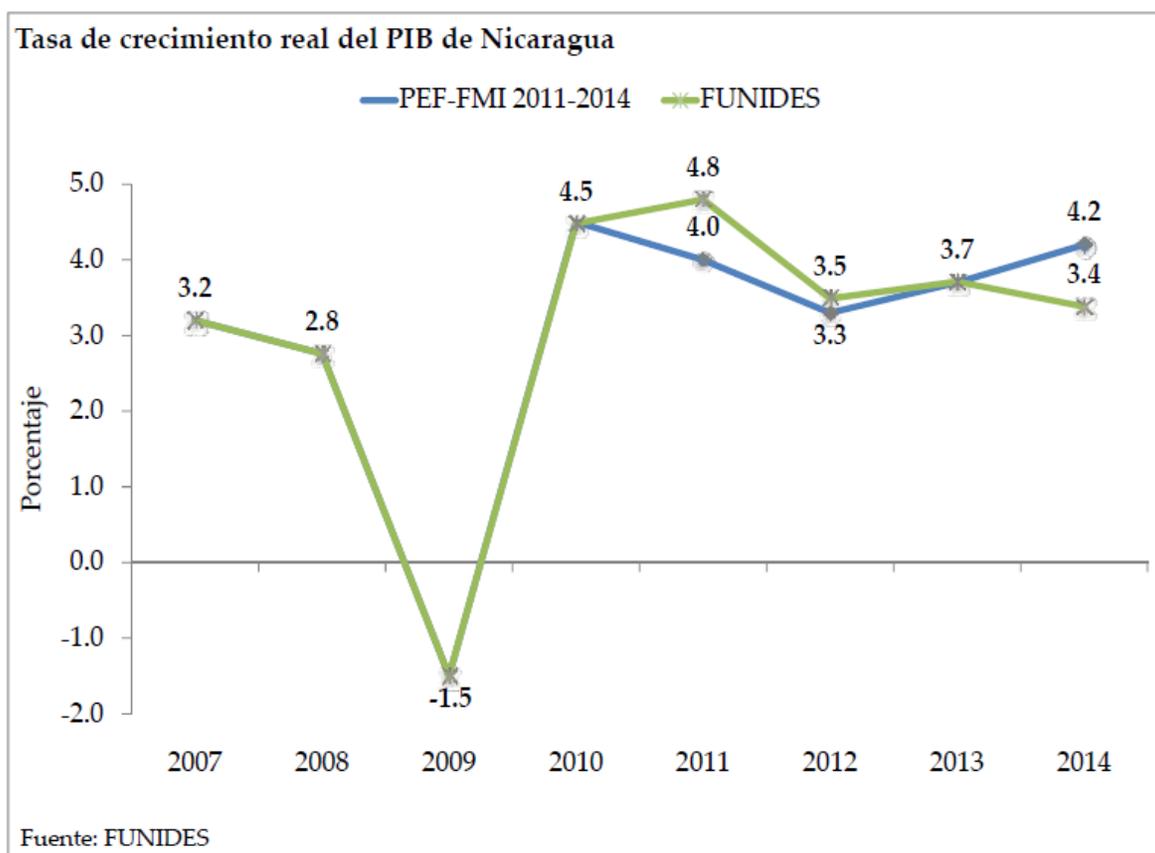
García Morales, E. Gestión de calidad y sistemas de Gestión Integrada de la Documentación. V Jornadas de INFORMACIÓN Y Documentación.

ISO 900 for Libraries and Information Centres: a guide. Report of a Project supported by NORDINFO. The Hague: FID, 1995.

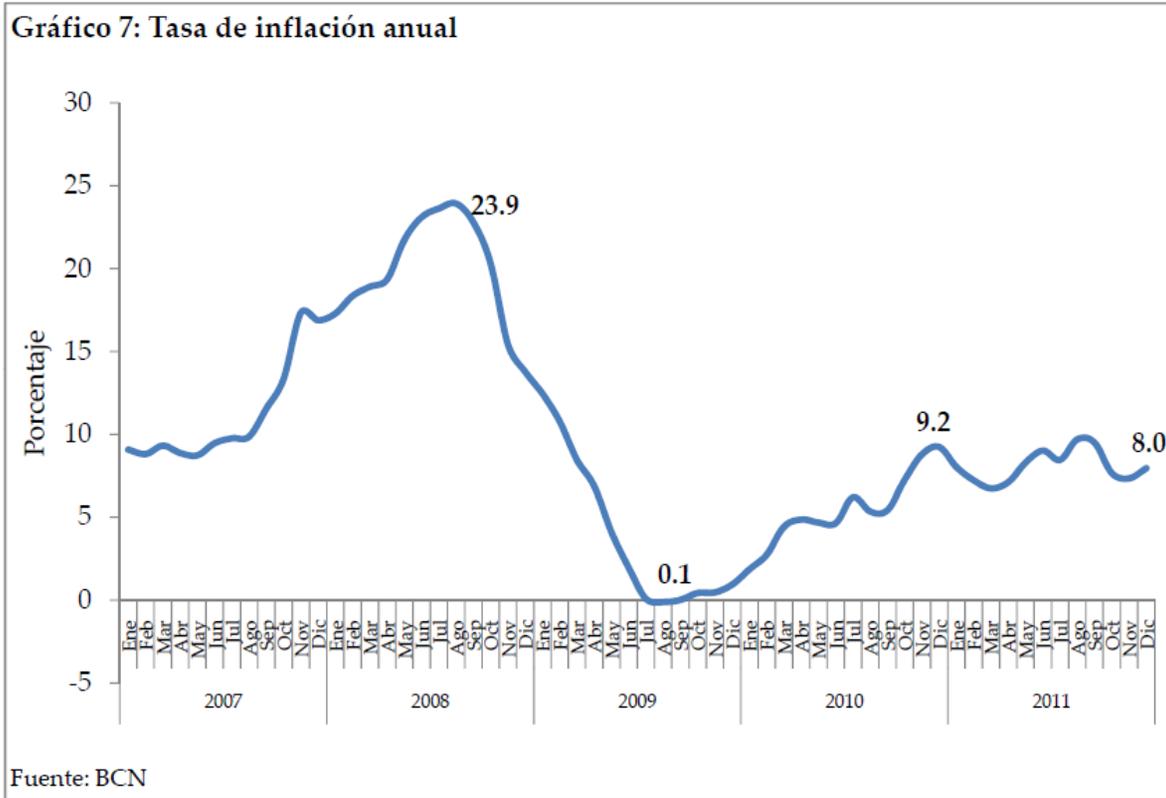
Sánchez Paus Hernández, L.. Concepto de formación de usuarios: claves para un servicio de calidad. Educación y biblioteca, 1997, v.9, no. 84, p.44-47.

ANEXOS

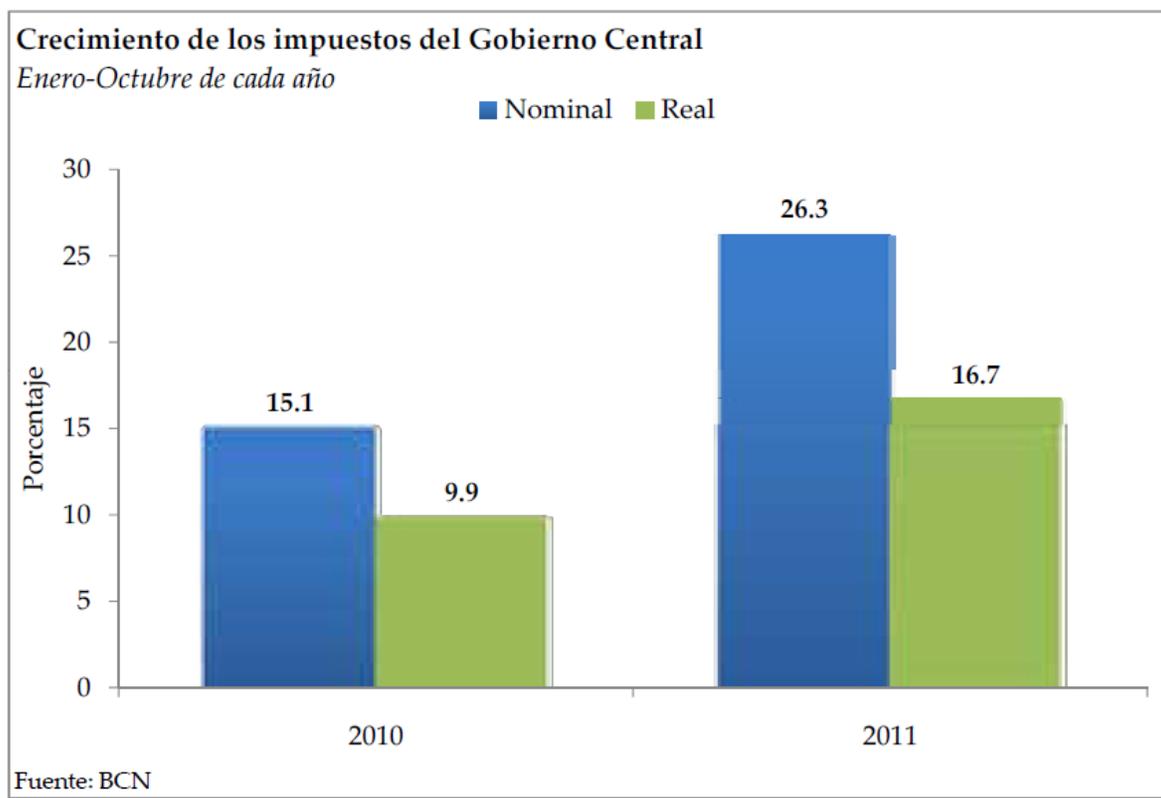
ANEXO 1. TASA CRECIMIENTO DEL PIB



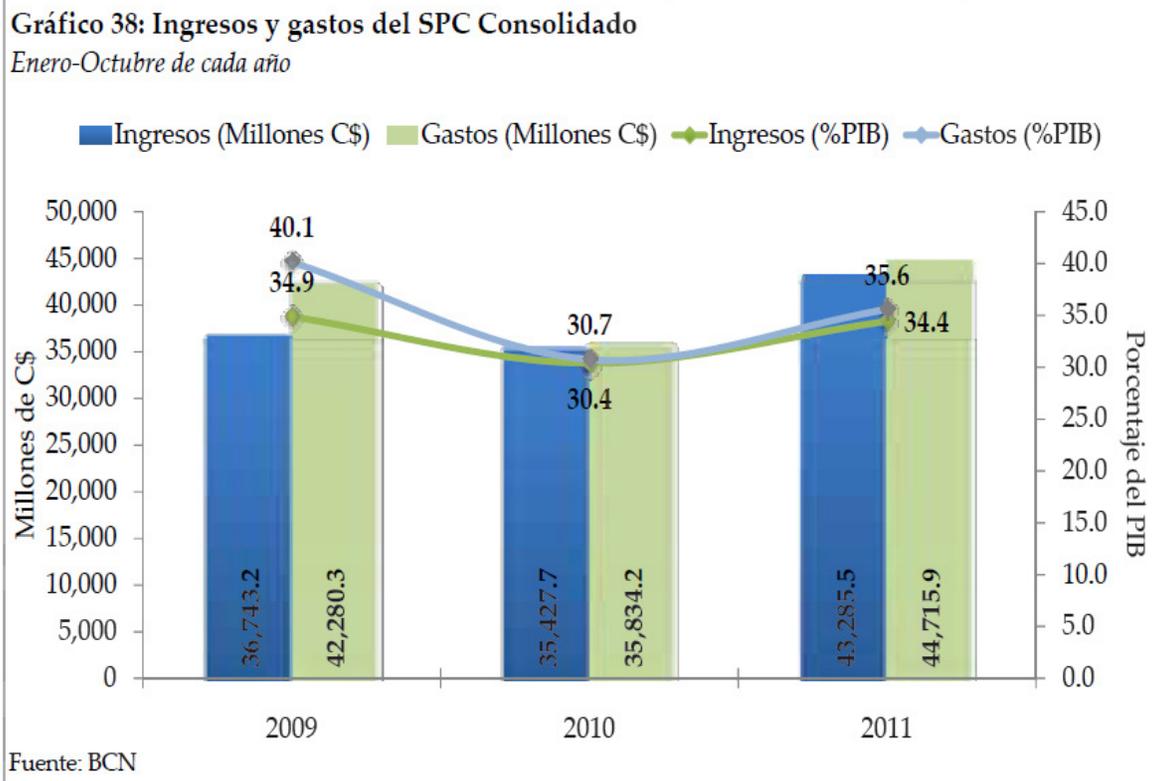
ANEXO2. TASA DE INFLACION ANUAL



ANEXO 3 POLITICA FISCAL

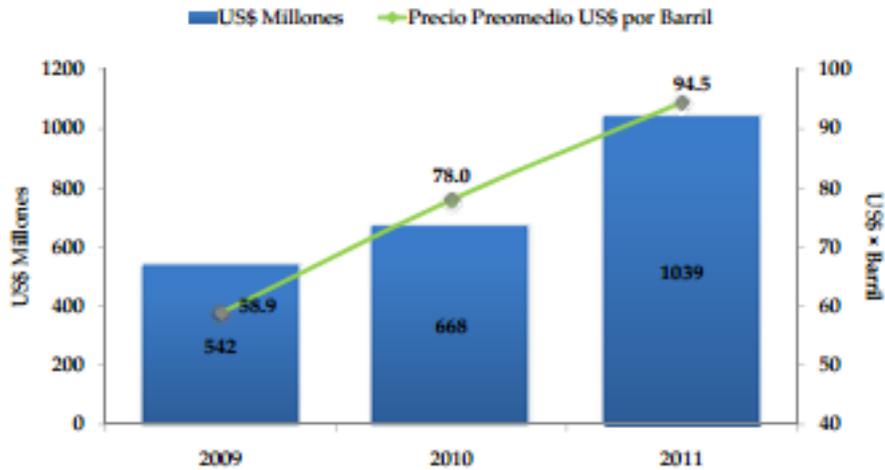


ANEXO 4 INGRESOS NACIONALES



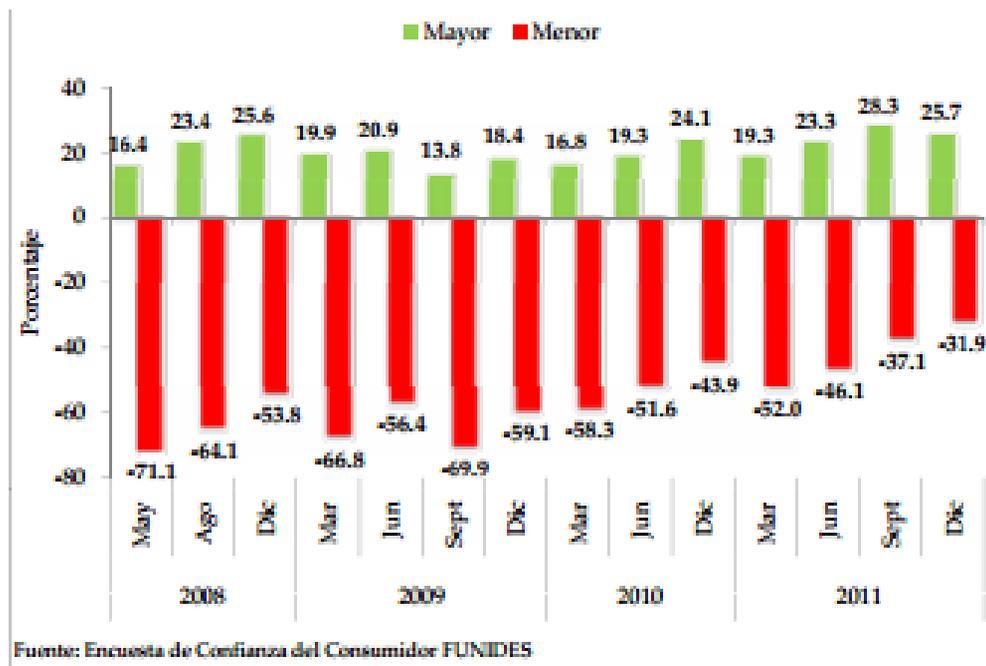
ANEXO5 INDICADORES DE CONSUMO

(enero-octubre)



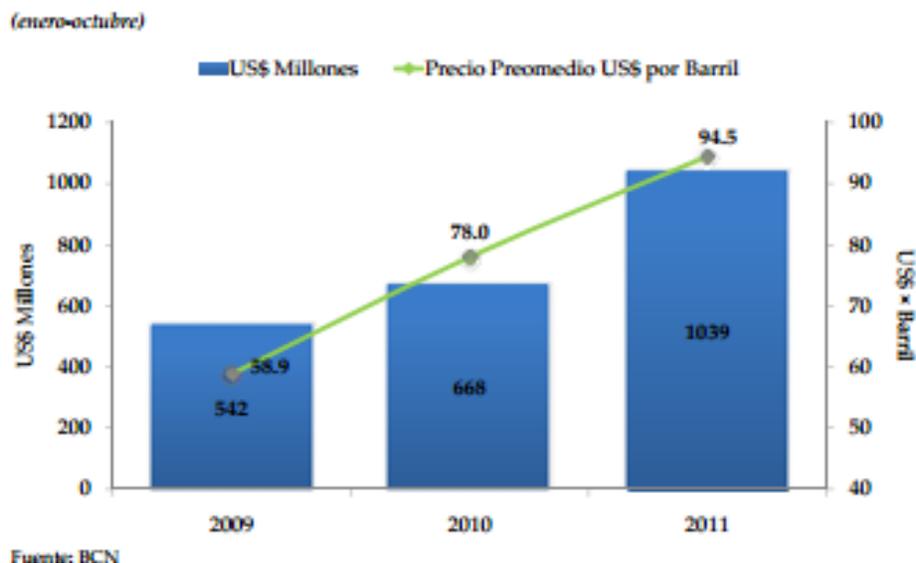
Fuente: BCN

CAPACIDAD DE COMPRA DE LA POBLACIÓN CON RESPECTO AL AÑO PASADO



Fuente: Encuesta de Confianza del Consumidor FUNIDES

ANEXO 6. FACTURA PETROLERA Y PRECIO INTERNACIONAL DEL PETRÓLEO



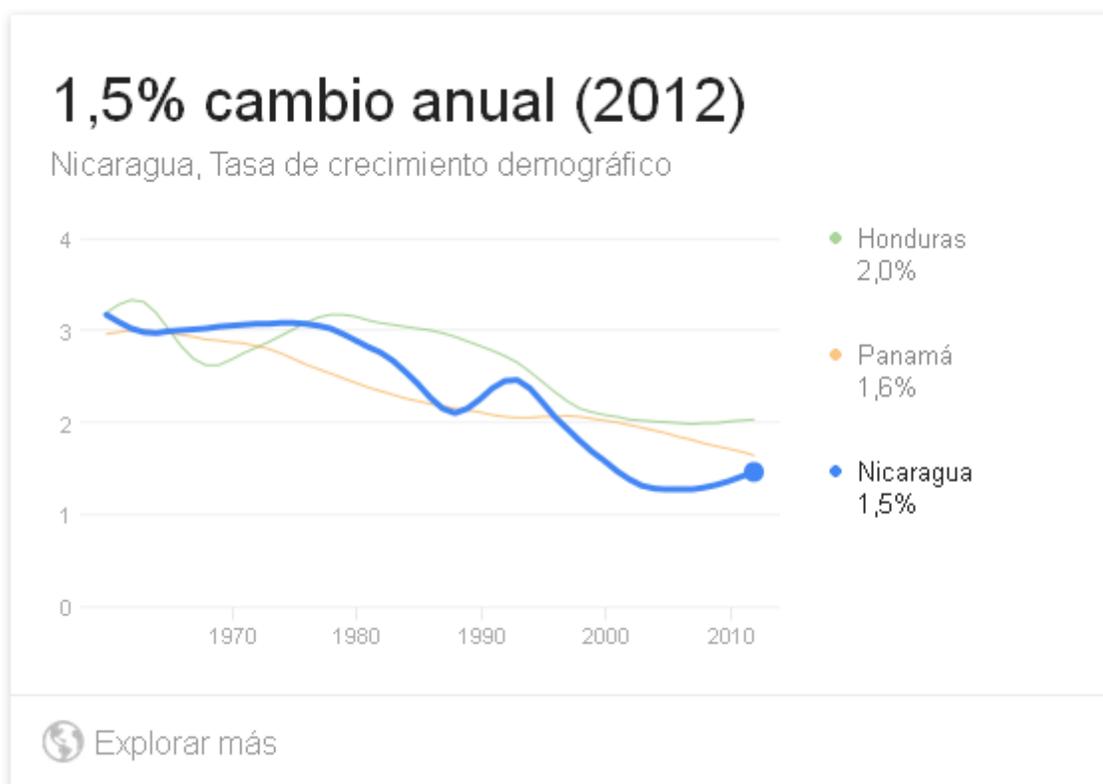
ANEXO 7. ESTADÍSTICAS SOBRE LA TARIFA DE ENERGÍA



	Tarifa efectiva y formulada		Costo real y reconocido de energía	
	Tarifa efectiva	Tarifa formulada	Costo real de energía	Costo reconocido de energía
Año 2011	Precio medio facturado USD/kWh	Precio medio aprobado USD/kWh	Precio de compra real BMT - USS/kWh	Precio de compra reconocido BMT - USS/kWh
Ene-11	0.200616	0.204977	0.143353	0.136290
Feb-11	0.202232	0.204977	0.151589	0.136290
Mar-11	0.201851	0.204977	0.166310	0.136290
Ier. Trimestre	0.201568	0.204977	0.154064	0.136290
Abr-11	0.203142	0.204977	0.181272	0.136290
May-11	0.204422	0.204977	0.180029	0.136290
Jun-11	0.203101	0.204977	0.176072	0.136290
IIdo. Trimestre	0.203563	0.204977	0.179163	0.136290
Jul-11	0.291000	0.290821	0.172583	0.210482
Ago-11	0.290423	0.290821	0.174392	0.210482
Sep-11	0.291597	0.290821	0.183398	0.210482
IIIer. Trimestre	0.291002	0.290821	0.176732	0.210482
IVto. Trimestre				
Promedio año 2011				

Nota: Cambios en abril.

ANEXO 08. TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL



Fuente: Banco Mundial

ANEXO 09. LISTA DE VERIFICACION

Lista de Verificación del SGC

Norma ISO 9001-2008	Concepto	S I	N O	ESTATUS			
				No Inicia da	Inicia da	En proce so	Termina do
4	Sistema de Gestión de Calidad						
4.1	Requisitos generales						
4.1	¿Se encuentran identificados los procesos?		X			X	
4.1	¿Se hay determinado la secuencia e interacción de los procesos?		X			X	
4.1	¿Están determinados los criterios y los métodos necesarios para asegurarse que la operación de los procesos del SGC son efectivos?		X			X	
4.1	¿Existe información disponible para apoyar la operación y vigilancia de los procesos?	X					X
4.1	¿Los procesos se miden, vigilan y analizan tomando acciones apropiadas para alcanzar los resultados y la mejora continua?	X			X		
4.1	¿Se realiza la medición, el seguimiento y el análisis de los procesos del SGC?		X		X		
4.2	Requisitos de la documentación						
4.2.1	Generalidades						
4.2.1	¿La política y los objetivos de la calidad están debidamente documentados y controlados?		X			X	
4.2.1	¿Se tienen documentados los procedimientos incluidos en un Manual de calidad	X				X	
4.2.2	Manual de calidad						
4.2.2	¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?	X				X	
4.2.2	¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?	X				X	
4.2.2	¿El manual de Calidad describe la interacción de los procesos del SGC?		X		X		

4.2.3	Control de documentos			
4.2.3	¿Se ha establecido un procedimiento documentado para el control de los documentos?	X		X
4.2.3	¿Se aprobaron los documentos para su manejo antes de su uso?	X		
4.2.3	¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?		X	
4.2.3	¿Los documentos son legibles e identificables?	X		
4.2.4	Control de registros			
4.2.4	¿Se han establecido los registros de calidad de la organización?		X	X
4.2.4	¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?		X	X
5.0	Responsabilidad de la dirección			
5.1	Compromiso de la dirección			
5.1	¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requerimientos legales, reglamentarios y de los clientes?	X		
5.1	¿La alta dirección ha establecido una política de calidad?		X	X
5.1	¿La alta dirección ha desarrollado objetivos de calidad?		X	X
5.1	¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?	X		
5.1	¿Asegura la disponibilidad de recursos?	X		
5.2	Enfoque al cliente			
5.2	¿La alta dirección participa en el proceso de determinar los requerimientos de los clientes para garantizar que se cumplan?	X		
5.2	¿La alta dirección participa en el proceso de medición de la satisfacción de los clientes?		X	X
5.3	Política de calidad			
5.3	¿Se ha desarrollado la política de calidad?		X	X
5.3	¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?	X		
5.3	¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?	X		
5.3	¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?		X	X
5.3	¿La dirección general se asegura de la difusión o comunicación de la política de calidad?		X	
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de la calidad			

5.4.1	¿Se ha establecido objetivos de calidad en cada función y nivel relevantes de la organización?	X	X
5.4.1	¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?	X	X
5.4.1	¿Se asegura la dirección que los objetivos de calidad son medibles?	X	X
5.4.1	¿Se asegura la dirección que los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad?	X	
5.4.2	Planificación del sistema de Gestión de la calidad		
5.4.2	¿Cuenta la dirección general con la planificación de un SGC acorde al cumplimiento de los objetivos y los requisitos generales de SGC?	X	
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación		
5.5.1	Responsabilidad y autoridad		
5.5.1	¿Se asegura la alta dirección que las responsabilidades y líneas de autoridad estén definidas?	X	X
5.5.1	¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas el sistema de gestión de la calidad?	X	X
5.5.1	¿Se asegura la alta dirección que las responsabilidades y líneas de autoridad son comunicadas dentro de la empresa?	X	X
5.5.2	Comunicación Interna		
5.5.2	¿Los otros procesos de comunicación son adecuados?	X	
5.5.2	¿La alta dirección se asegura de que los procesos de comunicación se establezcan de una manera adecuada?	X	
5.6	Revisión por la dirección		
5.6.1	¿Existen revisiones por parte de la dirección a intervalos planificados que permitan asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua de un SGC?	X	
5.6.2	Información para la revisión		
5.6.2	¿Estas revisiones incluyen las salidas como parte de un proceso de retroalimentación?	X	
5.6.3	Resultados de la revisión		
5.6.3	¿Existe evidencia de que los resultados de las revisiones incluyan acciones destinadas a mejorar la efectividad del SGC y de los procesos?	X	
6.0	Gestión de los recursos		
6.1	Provisión de recursos		

6.1	¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para implementar, mantener, mejorar y aumentar el sistema de administración de la calidad?	X	
6.1	¿Están determinados y se proveen los recursos necesarios para aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos?	X	
6.2	Recursos humanos		
6.2.1	¿Generalidades		
6.2.1	¿El personal que realiza el trabajo que afecta la calidad del servicio es competente con base en la educación, capacitación, habilidades y experiencia?	X	
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación		
6.2.2	¿La organización ha determinado las competencias requeridas para cada tipo de trabajo?	X	X
6.2.2	¿Se programa capacitación u otras acciones para satisfacer las necesidades del servicio?	X	
6.2.2	¿La organización asegura que los empleados están consientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de la forma en que contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?	X	X
6.3	Infraestructura		
6.3	¿Se determinan y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto?	X	
6.3	¿Se cuenta con infraestructura necesaria en el edificio, espacio de trabajo u equipos?	X	
6.3	¿Se proporciona y se mantienen los servicios de apoyo tales como: transporte y comunicación necesarios para alcanzar la conformidad del producto?	X	
6.4	Ambiente de trabajo		
6.4	¿Se mantiene el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los productos?	X	
6.4	¿Existen establecidos procesos para administrar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los productos?	X	X
7.2	Procesos relacionados con el cliente		
7.2.1	Identificación de los requisitos del cliente		
7.2.1	¿La organización determina los requerimientos del cliente?	X	
7.2.1	¿Se determinan los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto (servicio)?	X	
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto		

7.2.2	¿Se revisan las órdenes antes de comprometerse al surtimiento de un servicio al cliente?	X		
7.2.2	¿La empresa se asegura de confirmar los requisitos al cliente antes de la aceptación, cuando este no proporcione documentación de los requisitos del producto?	X		
7.2.2	¿Se asegura la empresa de que la documentación pertinente sea modificada cuando se cambian los requisitos del producto (servicio)?		X	
7.2.2	¿Se asegura que la empresa de que el personal correspondiente este consciente de las modificaciones a la documentación respecto a los requisitos del cliente?	X		
7.2.3	Comunicación con el cliente			
7.2.3	¿Existen instalados procesos eficaces para facilitar la comunicación con los clientes acerca de la información del producto, preguntas, contratos, manejo de pedidos, incluyendo modificaciones o cambios?	X		
7.2.3	¿Está implantada adecuadamente la comunicación con el cliente, relativo a información sobre el producto?	X		
7.2.3	¿Existe establecido algún proceso de comunicación con el cliente para medir su satisfacción y retroalimentación incluyendo sus quejas?		X	X
7.4	Compras			
7.4.1	Control de compras			
7.4.1	¿Existe un proceso para evaluar a los proveedores?	X		
7.4.1	¿Se establecen criterios para evaluar y re-evaluar a los proveedores y se mantienen registros como evidencia de los resultados y de las acciones necesarias que se deriven de las mismas?	X		
7.4.1	¿Se asegura que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados?	X		
7.4.2	Información de las comprar			
7.4.2	¿Existen documentos que especifiquen la descripción de los productos a comprar?		X	X
7.4.2	¿Los documentos de compra incluyen los requisitos de aprobación o calificación de los productos o servicios, procedimientos, procesos, equipo o personal?		X	X
7.4.2	¿La organización evalúa y selecciona a sus proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la organización?		X	X
7.4.3	Verificación de los productos comprados			

7.4.3	¿Se ha definido un proceso para verificar que los productos o servicios adquiridos se ajustan a los requerimientos definidos?	X	X
7.4.3	¿Cuándo la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de verificación pretendida y el método para la liberación de comprar las disposiciones para el producto?	X	
7.5	Operaciones de Producción y de Servicio		
7.5.3	Identificación y Trazabilidad		
7.5.3	¿Cuándo es apropiado, la organización identifica el producto por medios adecuado, a través de toda la realización del producto?	X	
7.5.4	Propiedad del cliente		
7.5.4	¿La organización cuida los bienes que son propiedades del cliente mientras están siendo utilizados por la misma?	X	
7.5.4	¿Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso es registrado y comunicarlo al cliente?	X	
7.5.5	Preservación del producto		
7.5.5	¿La organización preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?	X	
7.5.5	¿La preservación del producto incluye identificación, manipulación, almacenamiento y protección?	X	
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición		
7.6	¿La organización ha identificado los instrumentos de medición y vigilancia que se requieren para asegurar la conformidad de los productos a los requerimientos que se especificaron?	X	X
7.6	¿La vigilancia y la medición se realizan de una manera constante?	X	
7.6	¿Se confirman frecuentemente antes de iniciar su utilización la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación?	X	
8.0	Medición, Análisis y Mejora		
8.1	Planificación		
8.1	¿La organización ha planificado e implementado los procesos de seguimiento, medición y análisis de mejora para demostrar la conformidad del producto?	X	X

8.1	¿Existe evidencia objetiva disponible para demostrar que la organización ha determinado la necesidad y el uso de tecnologías aplicables, incluyendo les de tipo estadístico?	X	
8.2	Seguimiento y Medición		
8.2.1	Satisfacción del cliente		
8.2.1	¿La organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?	X	
8.2.1	¿Se determina y despliegan en toda organización los procedimientos para recolectar y utilizar la información del cliente?	X	
8.2.2	Auditoría interna		
8.2.2	¿La organización realiza auditorías periódicas del sistema de calidad?	X	X
8.2.2	¿Se define, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros?	X	
8.2.3	Seguimiento y Medición de los procesos		
8.2.3	¿La organización ha determinado procedimientos para el seguimiento y medición de los procesos con el fin de demostrar la capacidad que tiene para alcanzar los resultados planificados?	X	X
8.2.3	Cuando no se realizan los resultados planificados, ¿Se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto?	X	
8.3	Control del producto no conforme		
8.3	¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional?	X	
8.3	¿Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en un procedimiento documentado?	X	
8.4	Análisis de datos		
8.4	¿La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad?	X	

8.4	¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre la satisfacción del cliente?	X	
8.4	¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas?	X	
8.4	¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre los proveedores?	X	
8.5	Mejora		
8.5.1	Mejora continua		
8.5.1	¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de calidad mediante el uso de las políticas de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?	X	X
8.5.2	Acciones correctivas		
8.5.2	¿La organización mantiene un procedimiento documentado para realizar acciones correctivas con el fin de eliminar las causas de no conformidades y corregirlas?	X	
8.5.3	Acción preventiva		
8.5.3	¿La organización identifica las acciones preventivas necesarias para eliminar las causas potenciales de no conformidades?	X	X

ANEXO 10. NUMERAL 4 DE LA NORMA ISO 9001-2008.

Numeral 4. Norma	SC	NC	T	%	%NC
4.1 Requisito general	2	4	6	35.29%	66.67%
4.2 Requisito documentación				0.00%	
4.2.1 Generalidades	1	1	2	11.76%	50.00%
4.2.2 Manual de calidad	2	1	3	17.65%	33.33%
4.2.3 Control de documento	0	0	0	0.00%	
4.2.4 Control de egistros	3	3	6	35.29%	50.00%
Total	8	9	17	100.00%	52.94%
%	47	53			

ANEXO 11. NUMERAL 5 DE LA NORMA ISO 9001-2008.

Numeral 5. Norma	SC	NC	T	%	%NC
5.1 Compromiso dirección	3	2	5	20.00%	40.00%
5.2 Enfoque cliente	1	1	2	8.00%	50.00%
5.3 Política de calidad	2	3	5	20.00%	60.00%
5.4.1 Objetivos calidad	0	4	4	16.00%	100.00%
5.4.2 Planificación SGC	0	1	1	4.00%	100.00%
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	1	2	3	12.00%	66.67%
5.5.2 Comunicación	2	0	2	8.00%	0.00%
5.6.1 Revisión dirección	1	0	1	4.00%	0.00%
5.6.2 Información revisión	0	1	1	4.00%	100.00%
5.6.3 Resultados de revisión	0	1	1	4.00%	100.00%
Total	10	15	25	100.00%	60.00%
%	40	60			

ANEXO 12. NUMERAL 6 DE LA NORMA ISO 9001-2008.

Numeral 6. Norma	SC	NC	T	%	% NC
6.1 Revisión de Recursos	0	2	2	18.18%	100.00%
6.2.1 Generalidades	1	0	1	9.09%	0.00%
6.2.2 Competencia, conciencia y formación	0	3	3	27.27%	100.00%
6.3 Infraestructura	3	0	3	27.27%	0.00%
6.4 Ambiente de Trabajo	1	1	2	18.18%	50.00%
Total	5	6	11	100.00%	54.55%
%	45.45	54.55			

ANEXO 13. NUMERAL 7 DE LA NORMA ISO 9001-2008.

Numeral 7. Norma	SC	NC	T	%	%NC
7.2.1 Identificación Requisitos Clientes	1	1	2	8.00%	50.00%
7.2.2 Revisión Requisitos Producción	3	1	4	16.00%	25.00%
7.2.3 Comunicación Cliente	2	1	3	12.00%	33.33%
7.4.1 Control de Compras	3	0	3	12.00%	0.00%
7.4.2 Información de Compras	3	0	3	12.00%	0.00%
7.4.3 Verificación Productos Comprados	0	2	2	8.00%	100.00%
7.5.3 Identificación y Trazabilidad	0	1	1	4.00%	100.00%
7.5.4 Propiedades del Cliente	2	0	2	8.00%	0.00%
7.5.5 Prevención Productos	2	0	2	8.00%	0.00%
7.6 Control Dispositivos de Seguimiento y medición	3	0	3	12.00%	0.00%
Total	19	6	25	100.00%	24.00%
%	76	24			

ANEXO 14. NUMERAL 8 DE LA NORMA ISO 9001-2008.

Numeral 8. Norma	SC	NC	T	%	%NC
8.1 Planificación	0	2	2	11.76%	100.00%
8.2.1 Satisfacción Cliente	0	2	2	11.76%	100.00%
8.2.2 Auditoría Interna	0	2	2	11.76%	100.00%
8.2.3 Seguimiento y medición Proceso	1	1	2	11.76%	50.00%
8.3 Control de Productos no Conforme	2	0	2	11.76%	0.00%
8.4 Análisis de Datos	0	4	4	23.53%	100.00%
8.5.1 Mejora Continua	0	1	1	5.88%	100.00%
8.5.2 Acciones Correctivas	1	0	1	5.88%	0.00%
8.5.3 Acción Preventiva	1	0	1	5.88%	0.00%
Total	5	12	17	100.00%	70.59%
%	29.41	70.59			

A continuación se muestra los resultados de un cuestionario resuelto por un trabajador de ADUINSA.

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Instrucciones: No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Por favor conteste las 35 preguntas. Sea abierto y honesto. Para cada una de las 35 oraciones seleccione solamente un número para indicar su opinión. Las opciones son:

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.			
1. Muy de acuerdo o. Ligeramente de acuerdo	2. De acuerdo en	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro
5. En desacuerdo	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo	
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas	1		
2. La división de trabajo de esta organización es flexible	2		
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos	3		
4. Mi relación con mi superior es armoniosa	2		
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona	3		
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo	2		
7. Esta organización no se resiste al cambio	5		
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo	1		
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas	2		
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso	3		
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas	2		
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente	4		
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo	1		
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos	2		
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización	3		
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica	1		
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma	3		
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales	4		
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización	4		
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida	3		
21. Esta organización favorece al cambio	4		
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados	4		
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada	5		
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo	2		
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente	3		
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo	6		
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia	5		
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo	4		
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo	4		
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas	3		
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad	2		
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización	7		
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos	5		
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo	4		
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar	3		

ANEXO 15

La siguiente combinación de instrumentos se utilizó para el autodiagnóstico.



AYUDA

ENFOQUE AL CLIENTE

INICIO

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Períodicamente la empresa obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La empresa cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,	No existe evidencia referente a este punto.
La empresa cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La empresa obtiene periódicamente datos (tales como; tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene implantadas disposiciones eficaces para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el producto, consultas, contratos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	No existe evidencia referente a este punto.
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras empresas competidoras	No existe evidencia referente a este punto.



ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las debilidades de su organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha definido las metas del negocio	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la empresa	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se revisa la planificación anual de la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se cumple la planificación anual de la empresa	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Tiene la empresa un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La empresa cuenta con política de calidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La política de calidad considera el futuro de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	No existe evidencia referente a este punto.
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	No existe evidencia referente a este punto.



PARTICIPACION DEL PERSONAL

INICIO

ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	No existe evidencia referente a este punto.
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha asegurado la dirección de que el personal es conciente del vínculo entre calidad y costos	No existe evidencia referente a este punto.



AYUDA

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

INICIO

ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Los procesos de diseño y desarrollo aseguran que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto



ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión de calidad periódicamente con el fin identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	No existe evidencia referente a este punto.
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La empresa compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	No existe evidencia referente a este punto.
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	No existe evidencia referente a este punto.



AYUDA

MEJORA

INICIO

ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se cuenta con un mecanismo para la definición de acciones de mejora	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al efecto del problema potencial o real.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar



RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

AYUDA

INICIO

ASPECTO	ESTADO
Se tienen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes