

**MANUAL DE CALIDAD “RAPIDO HUMADEA S.A.”
ISO 9001 : 2000 PERIODO 2005 - 2007**

**LORENA ELIZABETH LÓPEZ ROSERO
RICHARD ALEXANDER NARVÁEZ NARVÁEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PASTO
2006**

**MANUAL DE CALIDAD “RAPIDO HUMADEA S.A.”
ISO 9001 : 2000 PERIODO 2005 - 2007**

**LORENA ELIZABETH LÓPEZ ROSERO
RICHARD ALEXANDER NARVÁEZ NARVÁEZ**

Trabajo presentado para optar al título de Administradores de Empresas

**Doctor. OSCAR BENAVIDES PAZ
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PASTO
2006**

Nota de aceptación

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, mayo de 2006

A Dios, por todas sus bendiciones, por su grandeza reflejada en mi familia y por ser la fuerza que me anima a entregar lo mejor de mí.

No hay palabras que puedan describir mi profundo agradecimiento hacia mis Padres, quienes durante todos estos años confiaron en mí sin importar las dificultades; me brindaron su apoyo, comprendieron mis ideales, me fortalecieron cuando sentía decaer y me levantaron cuando se agotaban mis fuerzas para continuar.

Lo importante en la vida no es el triunfo sino la lucha. Lo esencial no es haber vencido, sino haber luchado bien, eso se lo debo a mi madre fiel amiga, acompañante y consejera, a quien amo, admiro y respeto profundamente ella me convirtió en la mujer que soy ahora con su amor, su dedicación, su apoyo incondicional, si no fuera por su sacrificio no estaría aquí en estos momentos.

A Richard, mas que compañero de trabajo, gran amigo y confidente, por permitirme conocer el gran ser humano que es, por brindarme su amistad que espero conservar toda la vida.

Agradezco a mi entorno que me dio las facultades para pensar en mi futuro, gracias a la vida que tengo, a mis amigos que más quiero, y a la persona que me animo a seguir adelante y no rendirme ante los obstáculos. Si no fuera por ellos mi sueño no lo habría cumplido.

No tengo letras para seguir diciendo el gran regocijo que me da poder terminar esta carrera en donde profesores y compañeros dejan parte de su vida, para dar vida a las ilusiones de niña y que hoy en día se hacen realidad.

Solo se que este camino es apenas el comienzo de una gran historia. De virtudes y gracias para mi y mi familia.

LORENA.

A Dios por brindarme todo lo bello que tengo, de lo cual lo más importante lo menciono a continuación.

Mi madre por ser el pilar de mi vida y el apoyo incondicional, capaz de arrancarme lágrimas tan solo con mirarme, mi padre ejemplo de serenidad y paciencia, muestra de superación y del cual siempre estaré orgulloso, a los cuales amo con todo mi ser, por mis hermanos complemento de mi hogar, partícipes de la dicha de ser una familia, a Doris hermanita linda que en el cielo sonrías por mis logros.

A mi compañera Lorena la mujer hermosa con la que realice este trabajo, y además mi amiga del alma.

Al amor que me abrazó y me apoyó.

A mis amigos.

A las personas especiales que conocí en la universidad especialmente con los que todavía comparto momentos infinita alegría.

Y en especial a Rubén y Jesús por ser cómplices de vida, amigos de siempre, cuando lleguemos a los límites de nuestros sueños, me acordare de ustedes, porque estarán conmigo.

... y lo mejor es que todavía quedan tiempos mejores.

RICHARD.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, por su apoyo, comprensión y sacrificio, ya que sin su afán por sacarnos adelante y darnos lo que ellos no pudieron obtener no estaríamos cumpliendo este sueño, que es su sueño también. Infinitas gracias por querer lo mejor para nosotros y por darnos la fuerza para no decaer y lograr nuestro propósito.

A nuestra universidad de Nariño sede Ipiales, la cual no podrá borrar de si todo cuanto vivimos en ella, el conocimiento adquirido, los amigos verdaderos y pasajeros, el amor, y la satisfacción de convertirnos hoy, en profesionales.

A los profesores que con su dedicación y empeño impartieron sus conocimientos, y nos brindaron su amistad, confianza, y ganas de salir adelante.

A nuestros verdaderos amigos, con quienes compartimos la diversión propia de la vida universitaria.

A Ayda Lucia, por su amistad, cooperación, afán, y dedicación para la culminación exitosa de este trabajo.

A Nelci y Johana por su apoyo y colaboración en la ultima etapa de este proceso.

A quienes indirectamente, o a propósito, trataron de impedir este trabajo y nos hicieron redoblar esfuerzos.

...y a todos aquellos que hicieron posible la confección y elaboración de este trabajo.

Muchas Gracias,

LORENA Y RICHARD

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. GENERALIDADES	25
1.1.1 Título	25
1.1.2 Tema	25
1.1.3 Cobertura del Estudio	25
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.2.1 Formulación del Problema	26
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo General	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 JUSTIFICACION	26
1.5 MARCO DE REFERENCIA	27
1.5.1 Marco Teórico	27
1.5.1.1 Calidad Total	28
1.5.1.2 Origen de la técnica de la calidad total	28
1.5.1.3 Progreso del significado de la calidad total	29
1.5.1.4 Importancia de la calidad total	30
1.5.1.5 El control de la calidad total	31
1.5.2 Normas ISO 9000	32
1.5.2.1 Antecedentes de las Normal ISO 9000	32
1.5.2.2 Objetivos de las Normas ISO 9000	33
1.5.2.3 Principios de gestión de la calidad	34
1.5.2.4 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad	35
1.5.2.4.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad	35
1.5.2.5 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos	36
1.5.2.6 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad	36
1.5.2.7 Enfoque basado en procesos	36
1.5.2.8 Documentación	37
1.5.2.8.1 Valor de la documentación	37
1.5.2.8.2 Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad	37
1.5.2.9 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad	38
1.5.2.9.1 Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de calidad	38
1.5.2.9.2 Auditorias del sistema de gestión de la calidad	38
1.5.2.9.3 Revisión del sistema de gestión de la calidad	39
1.5.3 Mejoramiento continuo	39
1.5.3.1 Importancia del mejoramiento continuo	41
1.5.3.2 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo	41
1.5.3.2.1 Ventajas	42
1.5.3.2.2 Desventajas	42

1.5.3.3 ¿Por qué mejorar?	42
1.5.3.3.1 El cliente es el eje principal	42
1.5.3.3.2 El proceso de mejoramiento	43
1.5.3.3.3 Actividades básicas de mejoramiento	43
1.6 ANTECEDENTES	43
1.6.1 Presentación de la empresa	43
1.7 REFERENCIA LEGAL	44
1.7.1 Leyes	44
1.7.2 Decretos y Resoluciones	45
1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS	47
1.8.1 Tipo de investigación	47
1.8.2 Metodología	47
1.8.3 Método de estudio	48
1.8.4 Fuentes e Instrumentos para la recolección de datos	48
1.8.4.1 Fuentes primarias	48
1.8.4.2 Fuentes secundarias	48
1.8.5 Tratamiento de la información	49
1.8.5.1 Población y muestra	49
1.8.5.2 Diseño del cuestionario	50
1.8.5.3 Recolección de datos	50
1.8.5.4 Tabulación de datos	50
1.8.5.4.1 Edición	50
1.8.5.4.2 Codificación	50
1.8.5.4.3 Tabulación	50
1.9 CONCLUSIONES	51
2. ANALISIS DE CLIENTES	52
2.1 ANALISIS DE CLIENTES EXTERNOS	52
2.1.1 Tiempo de manejo de mercancías por Rápido Humadea S.A.	52
2.1.2 Empresas importantes a nivel regional	53
2.1.3 Porcentaje de mercancías manejado por Rápido Humadea S.A.	54
2.1.4 Fortalezas en la prestación del servicio de Rápido Humadea S.A.	56
2.1.5 Valores agregados planteados por clientes externos	57
2.1.6 Aspectos a mejorar	58
2.2 ANALISIS CLIENTES INTERNOS	59
2.2.1 Conocimiento política de calidad	59
2.2.2 Aplicación de la política de calidad en el puesto de trabajo	60
2.2.3 Conocimiento de los objetivos de calidad	61
2.2.4 Conocimiento de la misión y visión de calidad	62
2.2.5 Conocimiento del mapa de procesos de la organización	63
2.2.6 Punto de vista de la gerencia	64
2.3 ANALISIS DE PROVEEDORES	65
2.3.1 Experiencia	65

2.3.1.1	Tiempo de conducción de vehículos de carga	65
2.3.2	Responsabilidad	66
2.3.2.1	Consumo de alcohol	66
2.3.2.2	Reportes en casa	68
2.3.2.3	Importancia del concepto de entregas a tiempo	69
2.3.2.4	Rango de inconvenientes en el manejo de las mercancías	70
2.3.2.5	Jefes en el último año	71
2.3.3	Datos del vehiculo	72
2.3.3.1	Modelo del vehiculo	72
2.3.3.2	Periodos de revisión del vehiculo	73
2.3.3.3	Porcentaje vehículos afiliados a las diferentes empresas	74
2.3.4	Datos del proveedor (conductor)	75
2.3.4.1	Nivel de estudios	76
2.3.4.2	Estado civil	77
2.3.4.3	Numero de hijos	78
2.3.4.4	Tipo de mercancías más transportadas	79
2.4	CONCLUSIONES	80
3.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	81
3.1	SITUCION ACTUAL	81
3.1.1	Perfil de Capacidad Interna (PCI)	81
3.1.1.1	Análisis de la cultura corporativa	81
3.1.1.2	Capacidad Directiva	82
3.1.1.3	Capacidad Competitiva	83
3.1.1.4	Capacidad Tecnología	83
3.1.1.5	Capacidad del talento humano	84
3.2	MATRIZ DOFA	84
3.3	CONCLUSIONES	86
4.	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	87
4.1	REQUISITOS GENERALES	87
4.1.1	Proceso del SGC de Rápido Humadea S.A.	87
4.2	CARACTERIZACION DEL PROCESO	89
4.2.1	Caracterización del proceso comercial	89
4.2.2	Caracterización del proceso de despachos	92
4.2.3	Caracterización del proceso de liquidación de planillas	95
4.2.4	Caracterización del proceso de facturación	98
4.1.2	Aplicación de los procesos en la organización	101
4.1.3	Secuencia e Interacción de procesos.	101
4.1.4	Disponibilidad de recursos e información para el apoyo y seguimiento de procesos	101
4.2	REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN	101
4.2.1	Generalidades	101
4.2.2	Manual de Calidad	101
4.2.3	Control de los Documentos	102
4.2.4	Control de Registros	102
4.3	CONCLUSIONES	103

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	104
5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	104
5.2 ENFOQUE AL CLIENTE	105
5.3 POLITICA DE CALIDAD	105
5.3.1 Misión de calidad	105
5.3.2 Visión de calidad	106
5.4 PLANIFICACION	106
5.4.1 Objetivos de calidad	106
5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	106
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	106
5.5.1.1 Comité de calidad	106
5.5.1.1.1 Integrantes del comité de calidad	107
5.5.1.1.2 Responsabilidades de los responsables de proceso	107
5.5.1.1.3 Coordinadores de área de Rápido Humadea S.A.	107
5.5.1.1.4 Representante de la dirección	108
5.6 COMUNICACIÓN INTERNA	108
5.7 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	108
5.7.1 información para la revisión	108
5.7.2 Salida de la revisión	109
5.7.3 Resultados de la revisión	109
5.8 CONCLUSIONES	109
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	110
6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS	110
6.2 RECURSOS HUMANOS	110
6.2.1 PERSONAL QUE AFECTA LA CALIDAD	111
6.2.1.1 Habilidades y competencias del personal	111
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	113
6.2.3 Programas de capacitación	114
6.3 Infraestructura	117
6.3.1 Mantenimiento de la infraestructura	118
6.4 Ambiente de trabajo	118
6.5 CONCLUSIONES	118
7. REALIZACION DEL PRODUCTO	119
7.1 PLANEACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	119
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	119
7.2.1 Definición de los clientes	119
7.2.2 Identificación de requisitos del cliente	120
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	121
7.2.3 Comunicación con el cliente	122
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	122
7.4 COMPRAS	122
7.5 PRESTACION DEL SERVICIO	123
7.5.1 Control en la prestación del servicio	123
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio	124

7.5.3 Identificación y trazabilidad	124
7.6 control de los dispositivos de seguimiento y medición.	125
7.7 CONCLUSIONES	125
8. MEDICION, ANALISIS Y MEJORAMIENTO CONTINUO	126
8.1 AUDITORIA INTERNA	126
8.1.1 Planeación de la auditoria	126
8.1.1.1 Compromisos y responsabilidades	126
8.1.1.2 Selección de la empresa auditora	126
8.1.1.3 Plan de la auditoria	127
8.1.4 Ejecución	127
8.1.5 Reunión inicial	127
8.1.6 Conducción de la auditoria	127
8.1.7 Reunión final	127
8.1.8 Informe final de la auditoria interna	128
8.1.9 Reporte de la auditoria	128
8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS	129
8.2.1 Indicadores de gestión de calidad	130
8.2.1.1 Proceso comercial	130
8.2.1.2 Proceso despacho	132
8.2.1.3 Proceso liquidación de planillas	135
8.2.1.4 Proceso facturación	136
8.2.1.5 Proceso gerencial	139
8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	140
8.3.1 Documentación de las incidencias	140
8.3.2 Documentación de las reclamaciones	140
8.3.3 Tratamiento de incidencias y reclamaciones	140
8.3.3.1 Tratamiento de incidencias	141
8.3.3.4 Tratamiento de las reclamaciones.	141
8.4 ANÁLISIS DE DATOS	141
8.5 MEJORAMIENTO CONTINUO	142
8.6 ACCIÓN CORRECTIVA	142
8.7 ACCIÓN PREVENTIVA	142
8.8 CONCLUSIONES	142
9. PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	144
9.1 Asesor de calidad	144
9.2 Capacitaciones	144
9.3 Investigación de mercados	145
9.4 Papelería	145
9.5 Varios	145
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFIA	150
ANEXOS	151

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Tiempo de manejo de mercancías	52
Cuadro 2. Empresas importantes	53
Cuadro 3. Porcentaje de mercancías manejado	55
Cuadro 4. Fortalezas	56
Cuadro 5. Valores agregados	57
Cuadro 6. Aspectos a mejorar	58
Cuadro 7. Conocimiento política de calidad	59
Cuadro 8. Aplicación de la política de calidad	60
Cuadro 9. Conocimiento de los objetivos de calidad	61
Cuadro 10. Conocimiento de la misión y visión de calidad	62
Cuadro 11. Conocimiento del mapa de procesos	63
Cuadro 12. Tiempo de conducción	65
Cuadro 13. Consumo de alcohol	67
Cuadro 14. Reporte en casa	68
Cuadro 15. Importancia entrega de mercancías	69
Cuadro 16. Rango de inconvenientes en mercancías	70
Cuadro 17. Jefes ultimo Año	71
Cuadro 18. Modelo del vehiculo	72
Cuadro 19. Revisión del vehiculo	73
Cuadro 20. Empresa de afiliación	74
Cuadro 21. Nivel de estudio	76
Cuadro 22. Estado civil	77
Cuadro 23. Número de hijos	78
Cuadro 24. Mercancías más transportadas	79
Cuadro 25. Capacitación política y objetivos de calidad	114
Cuadro 26. Capacitación Norma Técnica de Calidad ISO 9001-2000	115
Cuadro 27. Capacitación Sistema Gestión de Calidad	115
Cuadro 28. Capacitación Servicio al cliente	116
Cuadro 29. Capacitación Mejoramiento Continuo	116
Cuadro 30. Capacitación Calidad en la prestación del servicio	117

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Tiempo de manejo de mercancías	53
Gráfico 2. Empresas importantes	54
Gráfico 3. Porcentaje de mercancías manejado	55
Gráfico 4. Fortalezas	56
Gráfico 5. Valores agregados	57
Gráfico 6. Aspectos a mejorar	58
Gráfico 7. Conocimiento política de calidad	59
Gráfico 8. Aplicación de la política de calidad	60
Gráfico 9. Conocimiento de los objetivos de calidad	61
Gráfico 10. Conocimiento de la misión y visión de calidad	62
Gráfico 11. Conocimiento del mapa de procesos	63
Gráfico 12. Tiempo de conducción	66
Gráfico 13. Consumo de alcohol	67
Gráfico 14. Reporte en casa	68
Gráfico 15. Importancia entrega de mercancías	69
Gráfico 16. Rango de inconvenientes en mercancías	70
Gráfico 17. Jefes ultimo Año	71
Gráfico 18. Modelo del vehiculo	73
Gráfico 19. Revisión del vehiculo	74
Gráfico 20. Empresa de afiliación	75
Gráfico 21. Nivel de estudio	76
Gráfico 22. Estado civil	77
Gráfico 23. Número de hijos	78
Gráfico 24. Mercancías más transportadas	79

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de sistema de gestión de Rápido Humadea S.A. basado en procesos	88
Figura 2. Comité de calidad	107

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Proceso comercial	89
Tabla 2. Proceso de despachos	92
Tabla 3. Liquidación de planillas	95
Tabla 4. Proceso de facturación	98
Tabla 5. Coordinador comercial	111
Tabla 6. Despachador	111
Tabla 7. Conductores	112
Tabla 8. Facturador	112
Tabla 9. Liquidador de planillas	113
Tabla 10. Clientes y requisitos esenciales	119
Tabla 11. Requisitos y especificaciones	120
Tabla 12. Visitas presupuestadas	130
Tabla 13. Visitas realizadas	131
Tabla 14. Consecución de vehículos	132
Tabla 15. Flete autorizado	133
Tabla 16. Cumplimiento de toneladas	134
Tabla 17. Liquidación de planillas	135
Tabla 18. Efectividad de la facturación	136
Tabla 19. Facturación rechazada	137
Tabla 20. Anulación de facturas	138
Tabla 21. Solución de quejas y Reclamos	139

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A.** Cuestionario de evaluación satisfacción del cliente
- ANEXO B.** Evaluación de política de calidad
- ANEXO C.** Cuestionario de evaluación
- ANEXO D.** Correlación entre procesos
- ANEXO E.** Tabla de interrelaciones directas
- ANEXO F.** Listado de distribución de documentos
- ANEXO G.** Documentación vigente en la empresa
- ANEXO H.** Documentación creada por la empresa
- ANEXO I.** Evaluación de desempeño
- ANEXO J.** Remesa
- ANEXO K.** Acta de entrega de mercancías
- ANEXO L.** Manifiesto de carga internacional
- ANEXO M.** Demora en la entrega de mercancías
- ANEXO N.** Nivel de cumplimiento de visitas presupuestadas
- ANEXO O.** Efectividad de las visitas realizadas
- ANEXO P.** Cumplimiento del flete autorizado
- ANEXO Q.** Consecución de vehículos
- ANEXO R.** Porcentaje de cumplimiento en toneladas
- ANEXO S.** Porcentaje de documentación evacuada
- ANEXO T.** Efectividad de la facturación
- ANEXO U.** Porcentaje de anulación de facturas
- ANEXO V.** Porcentaje de facturación rechazada
- ANEXO W.** Efectividad en la solución de quejas y reclamos
- ANEXO X.** Control de no conformidades
- ANEXO Y.** Control de no conformidades
- ANEXO Z.** Control de no conformidades
- ANEXO AA.** Control de no conformidades

GLOSARIO

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Producto

Se define entonces como “resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Proceso

Se define como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

TÉRMINOS REALTIVOS A LA CALIDAD

Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Clase

Categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional.

Satisfacción del Cliente

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

Capacidad

Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para este producto.

TÉRMINOS RELATIVOS A LA GESTIÓN

Sistema

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

Sistema de Gestión de la Calidad

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Política de la Calidad

Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresa formalmente por la alta dirección.

Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

Objetivo de la Calidad

Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad de la organización.

Gestión

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Alta Dirección

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización.

Gestión de la Calidad

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Planificación de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Control de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Aseguramiento de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Mejora de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Mejoramiento Continuo

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

Eficacia

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

TÉRMINOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN

Organización

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Estructura de la Organización

Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Ambiente de Trabajo

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales.

Cliente

Organización o persona que recibe un producto

Proveedor

Organización o persona que proporciona un producto.

TÉRMINOS REALTIVOS AL PROCESO Y AL PRODUCTO

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto

Resultado de un proceso

- 1) Existen cuatro categorías genéricas de productos:
 - Servicios (por ejemplo, transporte)
 - Software (por ejemplo, programas de computador, diccionario)

- Hardware (por ejemplo, parte mercancía de un motor)
- Materiales procesados por ejemplo, lubricante)

Diseño y Desarrollo

Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Procedimiento

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

- 1) Los procedimientos pueden estar documentados o no.

TÉRMINOS RELATIVOS A LAS CARACTERÍSTICAS

Característica

Rasgo diferenciador

Características de la Calidad

Característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.

TÉRMINOS RELATIVOS A LA CONFORMIDAD

Conformidad

Cumplimiento de un requisito.

No Conformidad

Incumplimiento de un requisito.

Defecto

Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

Acción Preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción Correctiva

Acción tomada para eliminar la causa para una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

TÉRMINOS RELATIVOS A LA DOCUMENTACIÓN

Información

Datos que poseen significado.

Documento

Información y su medio de soporte. Registro, especificación, procedimiento documentado, dibujo, informe, norma.

Especificaciones

Documento que establece requisitos, una especificación puede estar relacionada con actividades y especificación de ensayo / prueba, o con productos.

Manual de la Calidad

Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Los manuales de calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular.

Registro

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

TÉRMINOS RELATIVOS A LA AUDITORÍA**Auditoria**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

Auditado

Organización que es auditada.

Auditor

Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoria.

Competencia

Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

TÉRMINOS RELATIVOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE**Servicio público de transporte terrestre automotor de carga**

Es aquel destinado a satisfacer las necesidades generales de movilización de cosas de un lugar a otro, en vehículos automotores de servicio público a cambio de una remuneración o precio, bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad.

Vehículo de Carga

Vehículo autopulsado o no, destinado al transporte de mercancías por carretera. Puede contar con equipos adicionales para la prestación de servicios especializados.

Usuario del servicio de transporte terrestre automotor de carga

Es la persona natural o jurídica que celebra contratos de transporte terrestre de carga directamente con el operador o empresa de transporte debidamente constituida y habilitada.

Registro nacional de transporte de carga

Es el conjunto de datos relacionados con la identificación, propiedad y especificaciones técnicas de los vehículos de transporte terrestre de carga que circulan en el territorio nacional.

Vetos

Sanciones que se aplican al vehículo, conductor o propietario como medida de seguridad y cumplimiento de requisitos establecidos por la empresa para el rodamiento del vehículo.

Orden de Carga (Orden de Entrega)

Autoriza al conductor predeterminado a reclamar y cargar la mercancía descrita en el, ante el cliente despachador.

Todas las mercancías entregadas con el remitente deben estar debidamente identificados y embalados.

El cliente debe informar de cualquier deficiencia que pueda contribuir a un servicio inadecuado o susceptible de causar deterioro a sus mercancías.

Planillar

Entregar las planillas del día para que sean consignadas en cuadros y se realice el seguimiento. Los despachadores deben anotar en la planilla los nombres y el total de los puestos de control sin omitir ninguno, además de las especificaciones para expedir la misma.

Remesa

Es el documento donde se relaciona la carga transportada, indicando el número de bultos, peso, el cual debe firmar el cliente destinatario e la recepción completa de la carga encomendada.

Sus datos deben ser claros, sin enmendaduras para que al momento que el cliente reciba su mercancía no tenga dudas en firmarla y sellarla.

Planificación de Salidas

Debe indicarle al conductor cuando debe salir a carretera y a que hora.

Planilla o Manifiesto de Carga

Es el documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades, por lo tanto, debe ser portado por el conductor del vehículo durante todo el recorrido. Se utilizará para llevar las estadísticas del transporte público de carga por carretera dentro del territorio nacional.

RESUMEN

El presente trabajo describe la propuesta para documentar el sistema de gestión de calidad en la empresa Rápido Humadea S.A. de la ciudad de Ipiales, en base a procesos, fundamentado en los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000; se describe como un proyecto de desarrollo que mediante el diseño, planificación y preparación de la documentación mínima requerida para establecer un sistema de gestión de calidad, normalice los procesos y por consiguiente se garantice la prestación de un mejor servicio que cumpla con las expectativas del cliente, mejorando la organización, coordinación y desempeño del servicio, evidenciando así sus capacidades de competitividad potenciales, brindando confianza y garantías en el control de los procesos, lo cual se convertirá posteriormente en la base para la certificación.

Palabras clave: sistema de gestión de calidad, norma ISO 9001:2000, servicio,

ABSTRACT

The present work describes the proposal for document the management system of quality in the Rápido Humadea S.A. company of Ipiales city, on the basis of processes, based on the requirements of the NTC-ISO 9001:2000; it is described how a development project that by means of the design, planning and preparation of the minimum documentation required to establish a management system of quality, standardizes the processes and by consequent the benefit of a better service is guaranteed than it fulfills the expectations of the user, improving the organization, coordination and performance of the service, thus demonstrating it's potential capacities of competitiveness, offering confidence and guarantees in the control of the processes, which will later become the base for the certification.

Key Words: management system of quality, NTC-ISO 9001:2000, service

INTRODUCCIÓN

Rápido Humadea S.A. es una sólida organización con 25 años de experiencia en el transporte terrestre de todo tipo de carga en rutas nacionales, autorizados por el Ministerio de Transporte para la movilización de esta en forma directa, desde y hacia todos los departamentos del país fortaleciendo así el intercambio comercial, para el crecimiento de nuestra economía.

Esta empresa tiene conocimiento de que el cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del servicio, y que la competitividad de la empresa depende del compromiso, satisfacción y estabilidad de su grupo humano y sus clientes.

El nuevo enfoque integral de la calidad brinda un sistema de gestión que asegura que las organizaciones satisfagan los requerimientos de los clientes, y a su vez hagan uso racional de los recursos, asegurando su máxima productividad. Así mismo permite desarrollar en la organización una fuerte ventaja competitiva, con un impacto positivo en la satisfacción del cliente y del personal y un incremento de la productividad.

Por tanto, el conocimiento profundo del negocio y de los procesos internos permiten, en el contexto de esta investigación proponer el diseño e implementación de un manual de calidad, con el fin de desarrollar dentro de la empresa el sistema de gestión de calidad cuyo propósito sea el de facilitar el trabajo de la administración de Rápido Humadea S.A.

El siguiente manual de calidad lleva implícito varios conceptos., por eso se debe tener en cuenta que uno de los factores fundamentales para el diseño de este manual es la norma técnica de calidad NTC ISO 9001-2000, la cual nos proporciona los requisitos solicitados para emprender el camino hacia la certificación.

Ahora bien, el éxito que se obtenga de la puesta en marcha de este manual de calidad depende de diversos factores, no obstante, es indudable que el mayor peso lo constituyen el interés y colaboración de los funcionarios de la empresa, de ello depende en gran medida, no sólo la continuidad de este proceso, sino el demostrar que esta propuesta logrará satisfacer las necesidades y exigencias del empresario y reflejará calidad hacia los clientes.

1. GENERALIDADES

En este capítulo se describen las herramientas utilizadas para el estudio y desarrollo de la investigación, que permiten la elaboración del manual de calidad propuesto para la empresa Rápido Humadea S.A. como el aspecto teórico, metodológico, legal, descripción del problema y todos los instrumentos necesarios que sirven como base para el estudio realizado.

1.1.1 Título

Manual de calidad “Rápido Humadea S.A.”

1.1.2 Tema

El presente manual establece el compromiso de la empresa Rápido Humadea S.A. seccional Ipiales, hacia la implantación del sistema de gestión de calidad, que se convierte en el paso más importante hacia la calidad en la empresa y la mejora continua, lo que se logra con el cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 9001: 2000.

El objetivo del manual de calidad es la mejora en la eficiencia y en la calidad del servicio de Rápido Humadea S.A. Por ello se realiza la implementación del sistema de gestión de calidad con base en la norma internacional ISO 9001: 2000, teniendo en cuenta que para ello se debe dar cumplimiento a las necesidades de la organización y del cliente que le permiten ser competitiva y que cumpla con los requerimientos y el marco legal que rigen a las empresas transportadoras de carga pesada en Colombia.

1.1.3 Cobertura del estudio

El estudio propuesto comprende las siguientes dimensiones.

- **Espacio geográfico:** la realización de este manual se lleva a cabo en una empresa del sector transporte terrestre de carga ubicada en la ciudad de Ipiales, cuya razón social es Rápido Humadea S.A.
- **Temporal:** la duración media estimada del ciclo de implantación del sistema de calidad está en torno a 8 o 10 meses, y la duración estimada del proceso de certificación es del orden de 3 a 4 meses. De forma que el ciclo completo se realiza en el plazo de 11 a 14 meses.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estructura y funcionalidad actual de Rápido Humadea S.A., presenta falencias en la prestación del servicio, y en el manejo del talento humano debido a la carencia de un sistema de gestión de calidad que permita orientar a la empresa, para así poder corregir las fallas y adaptarlas a las exigencias y requisitos de los clientes, queriendo con esto lograr en la organización, la calidad en sus procesos y por ende en la prestación del servicio.

Por lo cual, se evidencia dentro de la empresa la preocupación por el mejoramiento y agilidad en la prestación de sus servicios que le permitan mantener sus clientes fijos, atraer nuevos clientes y superar a la competencia.

1.2.1 Formulación del problema

¿La implementación de un sistema de gestión de calidad proporciona un mejoramiento en la prestación del servicio de Rápido Humadea S.A.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Estructurar un manual de calidad basado en la norma técnica de calidad ISO 9001:2000, para la empresa Rápido Humadea S.A. regional Ipiales, en el periodo 2005-2007.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar y caracterizar los procesos que lleva a cabo a la empresa.
- Establecer las responsabilidades de la dirección.
- Identificar las habilidades del recurso humano de la empresa.
- Identificar los requisitos del cliente para mejorar la prestación del servicio.
- Evaluar y controlar el progreso del sistema de gestión de calidad dentro de la empresa por medio del desarrollo de Indicadores de calidad.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La globalización de los mercados plantea nuevos y fuertes desafíos competitivos a todas las organizaciones y están creando permanentemente nuevas condiciones para competir. La clave para alcanzar estos nuevos niveles de competitividad radica en la modernización de la tecnología, la formación del personal y el desarrollo de nuevas formas de organización y gestión de los procesos productivos.

Actualmente se puede asegurar que los métodos de calidad están siendo el pilar sobre el cual se apoya toda empresa para garantizar su futuro. Las organizaciones

que no estén en proceso de normalizarse, implantar un sistema de calidad y obtener la certificación no tienen futuro.

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

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

La implantación de un sistema de gestión de calidad en la empresa Rápido Humadea S.A. servirá para contrarrestar posibles dificultades derivadas de la influencia de los factores externos e internos que de una u otra forma puedan afectar el normal desarrollo de su actividad y la calidad en la prestación de su servicio.

Asimismo le ayudará a desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus procesos y procedimientos, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones, encaminándola hacia un futuro promisorio.

Por lo tanto la estructura que sustenta el manual de calidad, brinda la certeza de estar dando un paso importante hacia la implementación y certificación de la calidad, con el convencimiento de que un factor determinante en el logro de los objetivos y metas establecidos, es la participación y motivación que de cada uno de los integrantes de la empresa.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico

Durante el proceso de revisión bibliográfica se hace referente y uso de diferentes estudios e investigaciones que toman en cuenta la calidad como tema central, para efectos de la realización del manual de calidad se hace uso de algunos conceptos relacionados con este aspecto.

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

“La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales”¹

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

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

1.5.1.2 Origen de la técnica de la calidad total: como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II guerra mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o

¹ Beer, Michael. La renovación de las empresas. A través del camino crítico. (1992). Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.

TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

1.5.1.3 Progreso del significado de la calidad total: la transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sin número de problemas y dificultades en los gobiernos de América latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la calidad total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de globalización?

Se ha definido al mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la calidad total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

1.5.1.4 Importancia de la calidad total: la calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los trabajadores.
- Los proveedores.
- Los clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad.
- El trabajo bien hecho.
- La mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente.
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.

- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.
- Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser el hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

1.5.1.5 El control de la calidad total: el control de la calidad es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de medición.
- Establecer el sistema de medición.

- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad.

1.5.2 Normas ISO 9000

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas. Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otras dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000-2, ISO 9004-1)

1.5.2.1 Antecedentes de las normas ISO 9000: la normalización internacional se realiza con base en un amplio criterio, no sólo se refiere a la legislación comunitaria de productos o servicios, sino pretendiendo ser un método para asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas. Las organizaciones deben tener un sistema de calidad más eficiente cada día, que integre todas las actividades que pudieran afectar la satisfacción de las necesidades explícitas y tácitas de sus clientes.

Es por esta razón que surgió la necesidad de normalizar la forma de asegurar la calidad.

El organismo internacional de normalización, ISO, (International Organization for Standardization), fue creado en 1947 y cuenta con 91 estados miembros, que son representados por sus organismos nacionales de normalización.

La ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

A comienzos del año 1980 la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986.

El diario oficial de las comunidades europeas, el 28 de Enero de 1991, publicó una comunicación que fue también nombrada el libro verde de la normalización. Este importante documento no sólo fue un marco de referencia para Europa, sino también para las comunidades que negocian con ellos, como el caso de MERCOSUR, con esto se exige a sus proveedores que sean auditados y certificados bajo los lineamientos de la ISO 9000.

La frecuencia que ISO estableció para la revisión y actualización de la serie ISO 9000 fue de cinco años.

1.5.2.2 Objetivos de las normas ISO 9000: esta norma internacional tiene en cuenta los siguientes objetivos.

- Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.
- Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.
- Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.
- Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas.

La norma ISO 9000 contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad, es decir, es la que permite seleccionar un modelo de aseguramiento de calidad, entre las que se describen las ISO 9001/9002/9003.

La norma ISO 9004 establece directrices relativas a los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan a la calidad del producto, es decir, establece directrices para la gestión de la calidad.

La norma ISO 9004-2 establece directrices relativas a los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan a la calidad de los servicios, es decir, se refiere especialmente a los servicios.

Las normas ISO 9001/9002/9003 establecen requisitos de determinan que elementos tienen que comprender los sistemas de calidad, pero no es el propósito imponer uniformidad en los sistemas de calidad. Son genéricas e independientes de cualquier industria o sector económico concreto.

Las tres normas tienen igual introducción y antecedentes, pero en lo referido a los requisitos del sistema encontramos diferencias. La primera diferencia es relativa al número de temas, y la segunda es relativa a la exigencia. La más completa es la 9001. Mientras que la 9003 es la más escueta y sencilla.

1.5.2.3 Principios de gestión de la calidad: para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

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

- a) **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente con el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se han usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender, y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- f) **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos la información.
- h) **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.

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

1.5.2.4 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad: es importante tener en cuenta algunas bases que ayudan a la aplicación de esta norma en la organización, para lo cual se tiene en cuenta:

1.5.2.4.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad: los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y las expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos el cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción el cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto en la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

1.5.2.5 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos: la familia de normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización anticipándose a los requisitos del cliente o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos, y en algunos casos los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo, especificaciones técnicas normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

1.5.2.6 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad: un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia eficiencia de cada proceso.
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

1.5.2.7 Enfoque basado en procesos: cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados de la organización

y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”.

Esta norma internacional pretende fomentar la adopción el enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

1.5.2.8 Documentación: para lograr un mayor control y la retroalimentación necesaria para un sistema de gestión de calidad se considera necesario la utilización de diferentes documentos, registros y soportes que avalen su existencia.

1.5.2.8.1 Valor de la documentación: la documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetibilidad y la trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en si mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

1.5.2.8.2 Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad: los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

- Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de calidad.
- Documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones.
- Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan guías.
- Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos.
- Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos, tales documentos son conocidos como registros.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean

aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

1.5.2.9 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad: para observar, medir y analizar el cumplimiento de los diferentes objetivos de calidad este sistema hace uso de algunos procesos de evaluación con el fin de identificar correctivos y llevarlos a cabo.

1.5.2.9.1 Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de calidad: cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ¿Se han asignado las responsabilidades?
- ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión e la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorias y revisiones del sistema de gestión e la calidad y auto evaluaciones.

1.5.2.9.2 Auditorias del sistema de gestión de la calidad: las auditorias se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorias se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorias de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización.

Las auditorias de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.

Las auditorias de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. Dichas organizaciones usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en las normas tales como la norma ISO 9001.

La norma ISO 9001 proporciona orientación en el campo de las auditorias.

1.5.2.9.3 Revisión del sistema de gestión de la calidad: uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Las revisiones incluyen la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Entre otras fuentes de información, los informes de las auditorías se utilizan para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

1.5.3 Mejoramiento continuo

Es evidente que las tendencias mundiales muestran como las naciones se integran en comunidades que buscan fortalecerse mutuamente y fusionar sus culturas, esta integración va mas allá de tratados de libre comercio, apertura de importaciones y exportaciones, delimitación de políticas unificadas sobre el sector privado y penetra en la vida cotidiana de los miembros de la sociedad, en las prácticas de las organizaciones y genera cambios sustanciales en la forma de vida del hombre moderno.

Penetrar en este nuevo orden implica reconocer el papel del conocimiento y de la información como generadores de desarrollo. Ahora mas que nunca es necesario asumir que el conocimiento y quien posee la información tiene poder en el plano empresarial, es claro el papel protagónico del conocimiento en el crecimiento de los sectores productivos. Por ejemplo la incorporación de tecnología de punta, conocimiento aplicado, de capacitación y calificación de mano de obra, los niveles cada vez mas especializados de división del trabajo, las habilidades y capacidades altamente calificadas requeridas para un optimo desempeño, la sistematización de practicas empresariales convertidas en modelos de gestión, los nuevos métodos y técnicas administrativas, entre otras son indicadores de la relación intima entre conocimiento, manejo racional de la información y crecimiento económico empresarial.

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

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo,

pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Hay que mejorar porque, los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y

de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

1.5.3.1 Importancia del mejoramiento continuo: la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

1.5.3.2 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo: a continuación se mencionan algunas ventajas y desventajas de este sistema.

1.5.3.2.1 Ventajas: estas son algunas de las ventajas que se obtienen con este proceso:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

1.5.3.2.2 Desventajas: estas son algunas de las desventajas que se obtienen con este proceso:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

1.5.3.3 ¿Por qué mejorar?: la actualidad exige reacción ante el cambio y las diferentes corrientes que hoy por hoy influyen en el devenir de las empresas a nivel mundial, es por eso que se debe cambiar y mejorar constantemente.

1.5.3.3.1 El cliente es el eje principal: según Harrington, "en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey"², es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

1.5.3.3.2 El proceso de mejoramiento: la búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe

² Harrington, H. James. Administración Total del Mejoramiento continuo. La nueva generación. (1997). Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

1.5.3.3 Actividades básicas de mejoramiento: de acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

1.6 ANTECEDENTES

1.6.1 Presentación de la empresa

Rápido Humadea S.A. es una empresa de servicio dedicada al transporte de carga a nivel nacional y de los países que conforman el grupo Andino. Cuenta con un amplio equipo de vehículos afiliados e infraestructura física adecuada cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá, siendo Ipiales una oficina regional que se ha caracterizado por prestar un servicio ágil, oportuno, honesto y efectivo que ha permitido satisfacer las necesidades de sus clientes.

Fue creada el 29 de Julio de 1980 y se encuentra ubicado en la avenida panamericana No 6-16, tiene 15 empleados y cuenta con 25 de experiencia en el

transporte terrestre de carga pesada rutas nacionales, autorizados por el Ministerio de Transporte para la movilización de esta en forma directa, desde y hacia todas regiones del país, fortaleciendo así el intercambio comercial, para el crecimiento de nuestra economía.

Rápido Humadea S.A. a nivel nacional cuenta con 4.035 vehículos afiliados de todo tipo y modalidad, cuenta con una base sistematizada de datos, la cual al ingresar el vehículo con el número de la placa, se encarga de revisar la información del conductor, propietario, vehículo, antecedentes de los mismos, evitando así, que se utilicen equipos que no sean idóneos por no cumplir las normas que exige la organización para llevar a buen término un encargo de transporte.

Teniendo en cuenta las necesidades de los clientes de tener información permanente sobre cargues, descargues, control, supervisión y desplazamiento de sus mercancías en carretera, creó el área de control y comunicaciones que se apoya en la información generada por la oficina de despachos, la oficina de destino y los puestos de control que operan 24 horas al día.

Cabe anotar que por seguridad no autorizan transitar en horas nocturnas, salvo autorización y responsabilidad del cliente, y sólo lo hacemos por las principales vías del país.

1.7 REFERENCIA LEGAL

Las siguientes son las leyes y decretos que rigen el transporte de carga en Colombia:

1.7.1 Leyes

- **Ley 105 30/12/93:** por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la nación y las entidades territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.
- **Ley 336 20/12/96:** por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte.

1.7.2 Decretos y Resoluciones

- **Decreto 13791 21/12/88:** por el cual se determinan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de carga para su operación formal en las carreteras del país.

- **Decreto 2591 29/10/90:** modifica algunas reformas al decreto 1809 de 1990 que modificaron algunos artículos del decreto-Ley 1344 de 1970 (código nacional de tránsito terrestre).
- **Resolución 4093 27/12/91:** por el cual se reglamenta la planilla para el transporte de sustancias químicas de uso restringido, se establece un procedimiento y se adopta el formato
- **Decreto 1815 10/11/92:** por la cual se adopta el estatuto de transporte público taller de regulación transporte terrestre carga DNP – UMACRO 32 terrestre automotor de carga y se derogan los decretos 1452 de 1987 y 1906 de 1988 6 acuerdo 003 20/1/93 por el cual se reglamenta el decreto No. 1815 de 1992 y se deroga el acuerdo 0039 de 1992.
- **Acuerdo 050 14/10/93:** por el cual se establece el procedimiento para los trámites relacionados con el registro nacional de remolques, semi-remolques, multimodulares y similares, se adoptan los formatos S.T.C. No. 3566 del 3 de diciembre de 1991.
- **Resolución 2025 23/6/94:** por la cual se reglamenta el registro de transporte de combustible para los vehículos motorizados y no motorizados, destinado al transporte de gas propano (GLP) y gas natural comprimido (GNC); se establece un procedimiento y se adoptan unos formatos.
- **Resolución 777 14/2/95:** por la cual se delega una función y se fija unos requisitos y procedimientos, para conceder o negar permisos para el transporte de carga extrapesada y extradimensionada por las carreteras nacionales a cargo del instituto nacional de vías.
- **Decreto 540 31/3/95:** por la cual se dictan disposiciones sobre la homologación de vehículos.
- **Resolución 0486 29/1/96:** por la cual se suspende parcial y transitoriamente la resolución No. 00354 del 18 de enero de 1996.
- **Resolución 6971 10/10/96:** por la cual se reglamentan aspectos relacionados con el manifiesto de carga o ficha técnica.
- **Decreto 1910 21/10/96:** por la cual se reglamenta parcialmente el contrato de Transporte de carga y se dictan otras disposiciones.

- **Decreto 2295 18/12/96:** por el cual se dictan normas relativas al régimen de Tránsito aduanero nacional, transporte multimodal, cabotaje y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 988 7/4/97:** por la cual se suprime la tarjeta de operación para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.
- **Resolución 1895 17/4/97:** por la cual se dictan unas medidas en materia de vehículos de transporte carga.
- **Resolución 1896 17/4/97:** por la cual se dictan unas disposiciones sobre el manifiesto de carga y se deroga una resolución.
- **Decreto 1150 25/4/97:** por el cual se fijan criterios sobre las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios de vehículos de carga.
- **Resolución 4394 24/7/97:** por la cual se determinan los costos de operación para los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga, con base en los estudios elaborados por el Ministerio de Transporte.
- **Resolución 5888 7/10/97:** por la cual se establecen los límites máximos de pesos brutos vehiculares para los vehículos de transporte de carga cuyas configuraciones corresponden a los camiones articulados con semi-remolques C3-S2 y C3-S3.
- **Resolución 688 6/3/98:** por la cual se actualizan los costos de operación para los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga determinados por la resolución No. 4394 de julio 24 de 1997.
- **Decreto 650 1/4/98:** por el cual se crea el comité de reposición y regulación del parque automotor.
- **Decreto 651 1/4/98:** por el cual se establecen unas sanciones en materia de transporte terrestre automotor de carga.
- **Resolución 1020 1/4/98:** por la cual se fijan criterios sobre las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga.
- **Resolución 1202 24/4/98:** por el cual se crea el registro nacional de transporte de carga por carretera.

- **Decreto 1554 4/8/98:** por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.
- **Resolución 3800 11/12/98:** por el cual se adopta el diseño y se establecen los mecanismos de distribución del formato único de manifiesto de carga.

1.8 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.8.1 Tipo de investigación

En la realización del manual de calidad se aplicó el tipo de investigación “exploratorio-descriptivo”, ya que se investiga, analiza y describe los procesos y diferentes lineamientos y requisitos que se deben tener en cuenta para la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Rápido Humadea S.A. y los beneficios que proporciona a la empresa.

1.8.2 Metodología

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad, que no es más que la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Para comenzar con la implantación del sistema de gestión de la calidad en la empresa Rápido Humadea S.A. se realizó un análisis de los procesos; la herramienta que se utilizó para tal función fue un mapa de procesos.

Una vez definido el mapa de procesos se procedió a documentar el sistema, elaborando o mejorando los procesos; para ello se consideró la estructura de documentación del sistema de calidad.

Estos procedimientos describen las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad.

Finalmente se comunicó y evaluó la política, objetivos, misión, visión de calidad y los procesos de la organización, lo que permitirá introducir a la organización y a cada uno de sus colaboradores al concepto de calidad.

1.8.3 Método de estudio

El método a seguir es el experimental, teniendo en cuenta que se pretende conseguir un cambio y mejora en los procesos efectuados en la empresa Rápido Humadea S.A., con este método se pretende imponer soluciones al problema planteado y ayudar a mejorarlo en pro de todos los que conforman la empresa y por ende brindarle un servicio eficiente y de calidad al cliente.

1.8.4 Fuentes e instrumentos para la recolección de datos

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo.

De acuerdo a lo antes señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo del siguiente trabajo fueron las siguientes:

1.8.4.1 Fuentes primarias: las fuentes primarias de información que se utilizan son las apropiadas para obtener información objetiva y verdadera. A continuación se nombran las utilizadas.

- **La observación directa:** para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que se logró evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea a la empresa Rápido Humadea S.A., el hecho de la carencia de un sistema de gestión de calidad y por ende del manual de calidad propuesto.
- **La Entrevista no estructurada:** otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista no estructurada en la empresa Rápido Humadea S.A.; en donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas el gerente, esto con el fin de conocer y estudiar la información sobre la empresa y poder canalizar y detectar todo lo referente al desarrollo interno de los procesos y a la prestación del servicio; además de conocer el punto de vista y posición de la gerencia en cuanto al tema de la calidad y la disponibilidad para la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- **Encuestas:** para este trabajo se realizarán encuestas al personal, a los clientes y a los proveedores de Rápido Humadea S.A. que reflejen el conocimiento del personal en cuanto al sistema de gestión de calidad, el grado de satisfacción de los clientes y la confiabilidad de los proveedores de la empresa.

1.8.4.2 Fuentes secundarias: al realizar este trabajo se busco fuentes que orienten al logro de los objetivos propuestos como son:

- Norma técnica de calidad ISO 9001 – 2000.
- Documentos existentes en la empresa referentes al funcionamiento interno como manuales de funciones y procedimientos.

- Pagina web de la organización.
- Información existente en la organización.

1.8.5 Tratamiento de la información

Se inicia con los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de información, con lo que se observó cual es la tendencia y las oportunidades de mejora de acuerdo a la opinión de las personas encuestadas.

1.8.5.1 Población y muestra: para recolectar la información se decidió emplear el muestreo aleatorio simple, dado que se dispone de la lista total de elementos de la población determinada.

Para determinar el tamaño de la muestra tomamos los datos suministrados por la empresa Rápido Humadea S.A. los cuales son el factor importante en nuestro trabajo de investigación.

La población seleccionada para el presente estudio se divide en dos partes; los clientes externos que están constituidos por 87 personas y los proveedores los cuales hacen a 468 conductores. Por tal motivo se diseñó un cuestionario diferente para ser aplicado a cada una de las partes.

Obtenidos los anteriores datos se procedió a sacar la muestra mediante el sistema anteriormente nombrado utilizando la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{z^2 s^2}{e^2}$$

$$N = \frac{n_0}{1 + n_0}$$

N → Total población

Z = Margen de confiabilidad = 95% (1.96 desviación estándar)

S = Desviación estándar = 0.5%

e = Error de estimación = 5% (0.05)

n = Tamaño de la muestra

Con la aplicación de la fórmula anterior se obtuvieron los siguientes resultados:
Total de encuestas a aplicadas a clientes externos: 70 cuestionarios

Total de encuestas a aplicadas a proveedores: 210 cuestionarios

1.8.5.2. Diseño del cuestionario: al construir las preguntas se tuvo en cuenta que el encuestador no debe ejercer influencia en el sentido de la respuesta por el contrario esta debe ser espontánea, concientes de que las recomendaciones son fundamentales y deberán tomarse en cuenta en la formulación de las preguntas.

Las preguntas se elaboraron:

- Utilizando un lenguaje claro, sencillo, accesible, es decir un vocabulario familiar, tomando en consideración que el elemento de estudio lo conforman personas de los de diferentes clases y formación académica.
- Sin utilizar palabras o frases ambiguas que pudieran tener diferentes interpretaciones.
- Sin incluir preguntas difíciles de contestar o que hubieran requerido esfuerzos para recordar.

1.8.5.3 Recolección de datos: el tiempo estimado para la aplicación de estos cuestionarios es de diez (10) a quince (15) minutos. Se realizó en horarios de oficina.

Los cuestionarios fueron contestados de manera individual, con el fin de obtener respuestas objetivas, sin que los individuos se sientan bajo presión.

Este mecanismo, hace posible la identificación de las prioridades personales reales que permitan obtener información necesaria para identificar las variables que se relacionan o afectan la calidad en la empresa.

1.8.5.4 Tabulacion de datos: una vez realizado el trabajo de campo se procedió a realizar las siguientes tareas:

1.8.5.4.1. Edición: en esta etapa del proceso de la tabulación de datos se procedió a revisar corregir y clasificar la información recopilada obtenida en las diferentes encuestas a tal punto que estas sean precisas y completas con la tabulación.

1.8.5.4.2. Codificación: en esta etapa se utilizara una x en la tabulacion manual y un 1 en la tabulacion realizada en el programa de Excel.

1.8.5.4.3. Tabulación: la tabulación se realizo de manera manual y de manera sistemática utilizando el programa Excel.

1.9 CONCLUSIONES

- En el desarrollo de este proyecto se pudo evidenciar claramente la necesidad de Rápido Humadea S.A. para la implementación de un sistema de gestión de calidad, que se convierte en una ventaja competitiva muy grande para mantenerse y surgir aun más en el sector en que opera la empresa.

2. ANÁLISIS DE CLIENTES

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, los cuales se lograron de la aplicación de cuestionarios según se menciona en la metodología. Estos resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, elaborados en base a los registros de las encuestas realizadas.

2.1 ANÁLISIS DE CLIENTES EXTERNOS

A continuación se analiza la información tomada del cuestionario realizado a los clientes externos de la empresa (ver anexo A), que permite medir la satisfacción del cliente externo de Rápido Humadea S.A. agencia Ipiales.

A la pregunta ¿Hace cuanto maneja el transporte de sus mercancías con Rápido Humadea S.A.? De la población encuestada el **44.29%** respondió que hace más de 2 años, el **31.43%** respondió de 1 a 2 años, el **17.14%** respondió que de 6 meses a 1 año, mientras que el **7.14%** respondió que de 1 a 6 meses.

Los porcentajes obtenidos nos indican la fidelidad de los clientes y la confianza que depositan en la empresa al entregar su mercancía, lo que confirma que el servicio prestado por la empresa es bueno ya que cuenta con la preferencia y fidelidad de la gran mayoría de sus clientes.

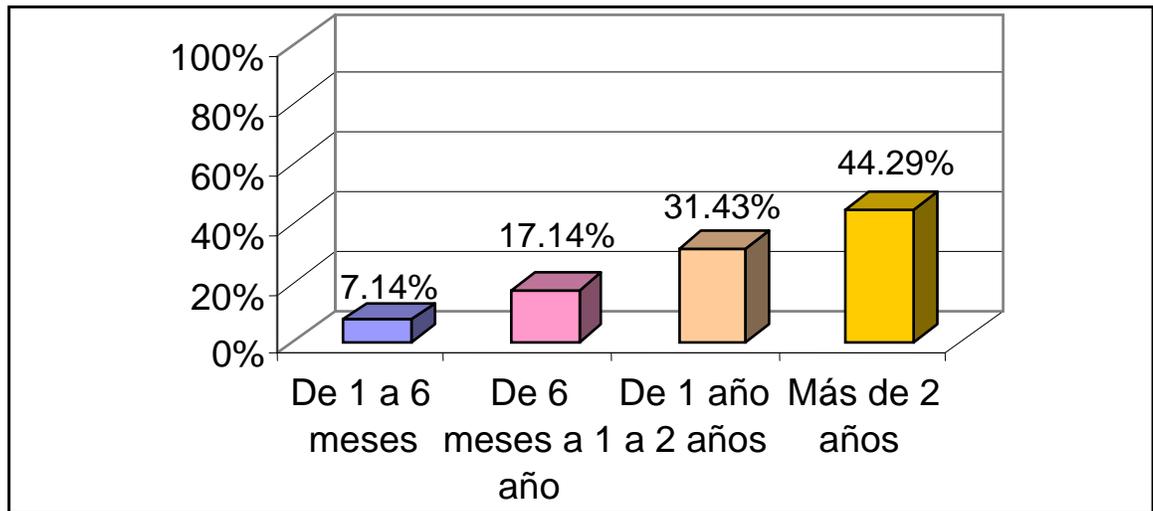
2.1.1 Tiempo de manejo de mercancías por Rápido Humadea S.A.

Cuadro 1
Tiempo de manejo de mercancías

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
De un mes a 6 meses	5	7.14
De 6 meses a 1 año	12	17.14
De un año a 2 años	22	31.43
Más de dos años	31	44.29
Total	70	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 1
Tiempo de manejo de mercancías



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta ¿Según su criterio y experiencia, en el listado que aparece a continuación, marque con una x la empresa de carga más importante a nivel regional? De la población encuestada el **21.43%** respondió Transcomerinter, el **18.57%** respondió Sánchez polo, el **17.14%** respondió Rápido humadea, con lo que podemos ver que la empresa tiene un posicionamiento e importancia, en la región significativo, el **14.29%** respondió Cordicargas, el **11.43%** respondió Sercarga, el **8.57%** respondió Rápido putumayo, el **5.71%** respondió que Transoriente, mientras que el **2.86%** respondió que MCT.

Sin embargo el proceso de calidad debes ser continuo, por lo que la organización debe maximizar esfuerzos para captar mayor atención de los clientes de esta región, y obtener una mayor participación en el mercado.

2.1.2 Empresas importantes a nivel regional

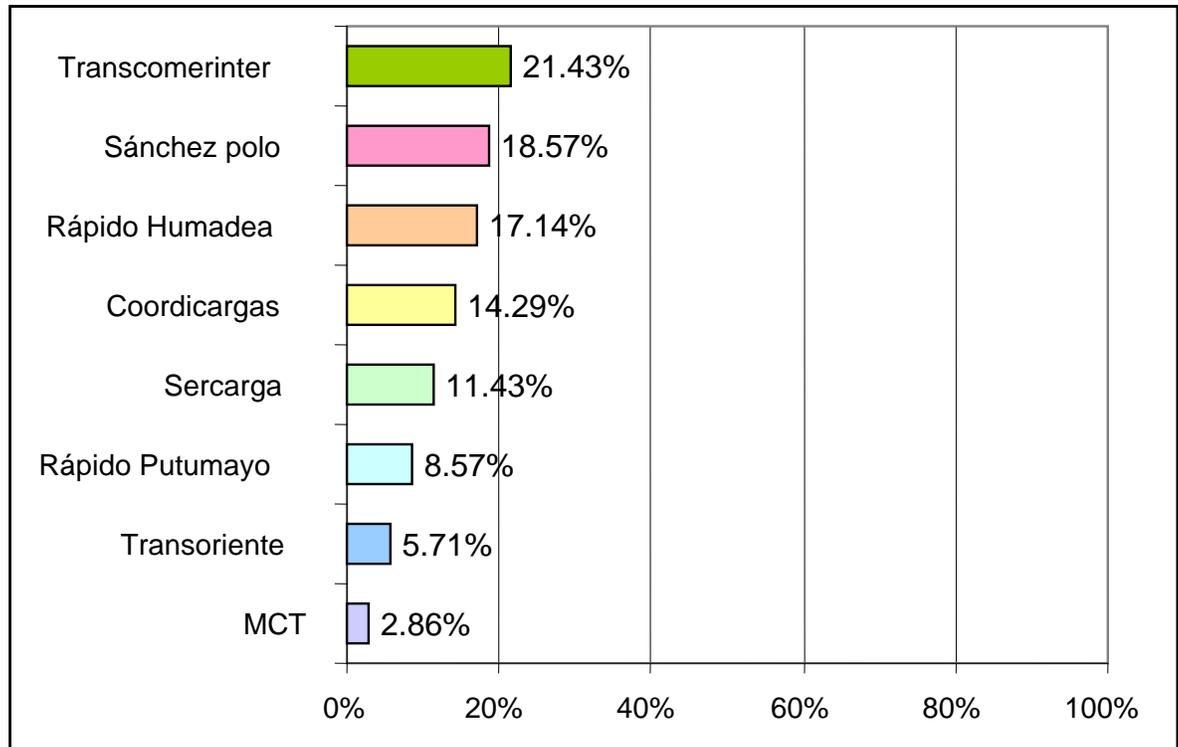
Cuadro 2
Empresas importantes

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Sercarga	8	11.43
Rápido Humadea	12	17.14
Coordicargas	10	14.29
MCT	2	2.86
Transcomerinter	15	21.43
Sánchez polo	13	18.57

Rápido Putumayo	6	8.57
Transoriente	4	5.71
Total	70	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 2
Empresas importantes



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta ¿Qué porcentaje del total de transporte de sus mercancías es manejado por Rápido Humadea S.A.? De la población encuestada el **45.71%** respondió que de 51% a 75%, lo que indica la fidelidad de los clientes obtenida por la empresa, además demuestra el grado de satisfacción de las personas que encargan sus mercancías a la organización para el transporte de las mismas, el **34.29%** respondió que de 76% a 100%, el **12.86%** respondió que de 26% a 50%, mientras que el **7.14%** respondió que de 1% a 25%.

La empresa cuenta con gran acogida en la región y con clientes fijos que periódicamente utilizan sus servicios, sin embargo debe trabajar para conseguir fidelidad en sus clientes ocasionales.

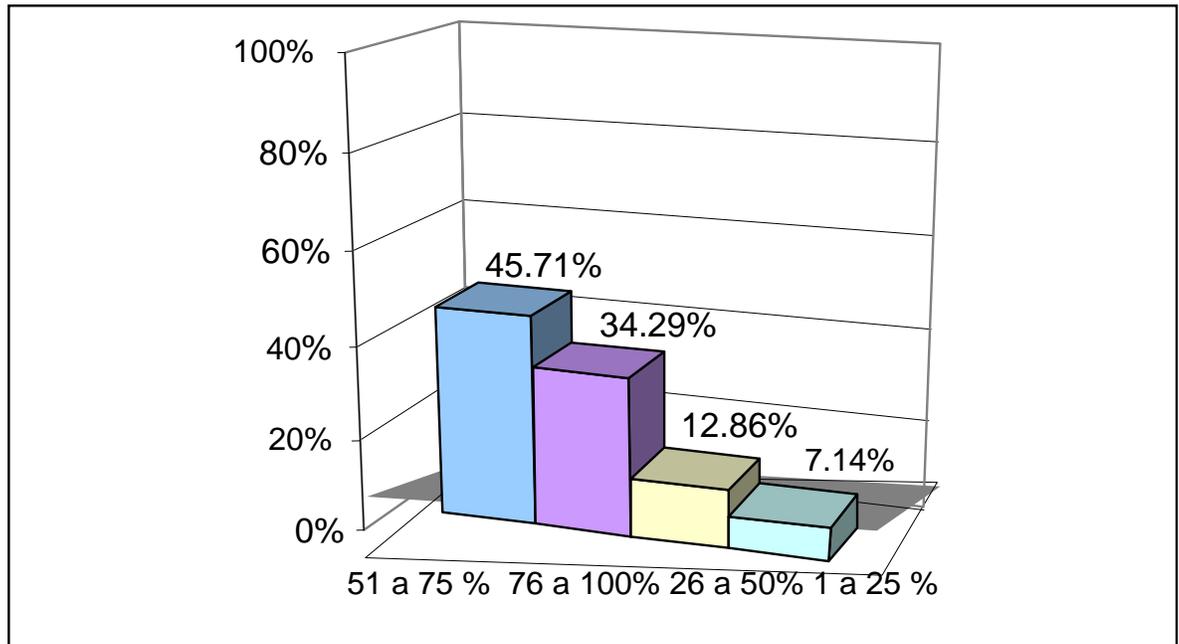
2.1.3 Porcentaje de mercancías manejado por Rápido Humadea S.A.

Cuadro 3
Porcentaje de mercancías manejado

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
de 1% a 25%	5	7.14
de 26% a 50%	9	12.86
de 51% a 75%	32	45.71
de 76% a 100%	24	34.29
Total	70	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 3
Porcentaje de mercancías manejado



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta: marque con una x el aspecto que usted consideré la mayor fortaleza en la prestación del servicio de Rápido Humadea S.A. De la población encuestada el **25.71%** respondió la entrega de mercancías a tiempo, lo que es prioridad en la organización, el **21.43%** respondió la responsabilidad, lo que ratifica la buena imagen de la empresa ante sus clientes, el **14.29%** respondió la calidad en la entrega de la mercancía, el **12.86%** que respondió el trato por parte de los funcionarios, el **11.43%** respondió el precio, un **8.57%** que respondió la eficacia en la entrega de la facturación, mientras que el **5.71%** respondió que los sistemas de información, este aspecto es uno en los que la empresa a nivel nacional coloca

mas interés e invierte un gran capital, sin embargo los clientes no perciben esto como una fortaleza, esto debido tal ves al desconocimiento de ello.

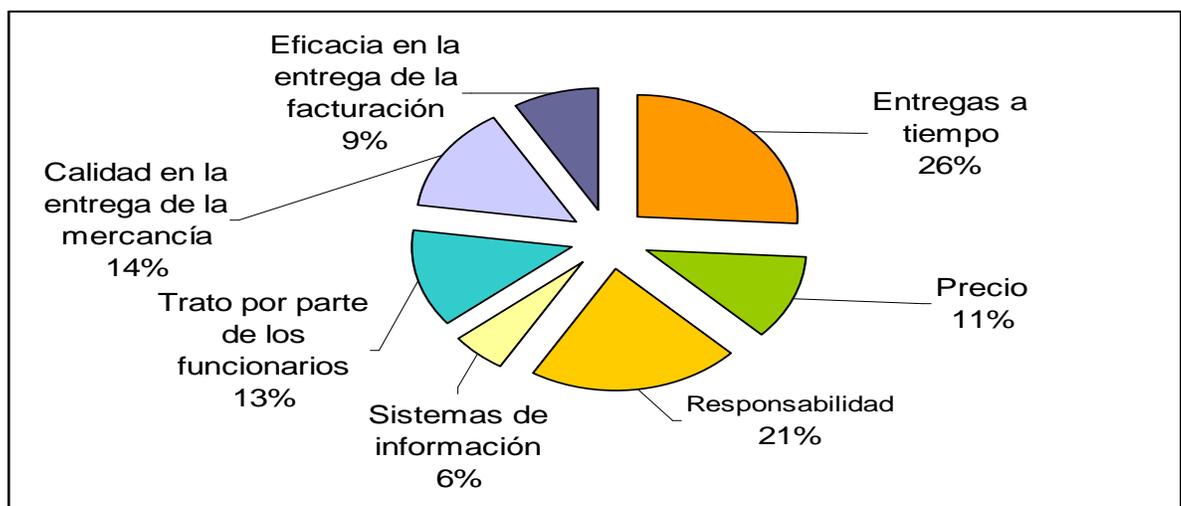
2.1.4 Fortalezas en la prestación del servicio de Rápido Humadea S.A.

Cuadro 4
Fortalezas

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Entregas a tiempo	18	25.71
Precio	8	11.43
Responsabilidad	15	21.43
Sistemas de información	4	5.71
Trato por parte de los funcionarios	9	12.86
Calidad en la entrega de la mercancía	10	14.29
Eficacia en la entrega de la facturación	6	8.57
Total	70	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 4
Fortalezas



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta ¿Qué valores agregados le gustaría que Rápido Humadea S.A. le brindara? De la población encuestada el **44.29%** respondió que ninguno, lo que indica un nivel de satisfacción favorable y positivo para la organización, un **18.57%** que respondió el precio, los clientes siempre esperan que los precios disminuyan, Sin embargo para ellos es mas importante que se les brinde un servicio de

calidad, es necesario aclarar también que las tarifas de la empresa son accesibles y dentro de los estándares controlados por la ley, un **14.29%** que respondió el seguimiento, frente a un **12.86%** que respondió la preferencia a clientes, un **7.14%** que respondió la facilidad de pago, mientras que solo un **2.86%** respondió la manipulación de las mercancías.

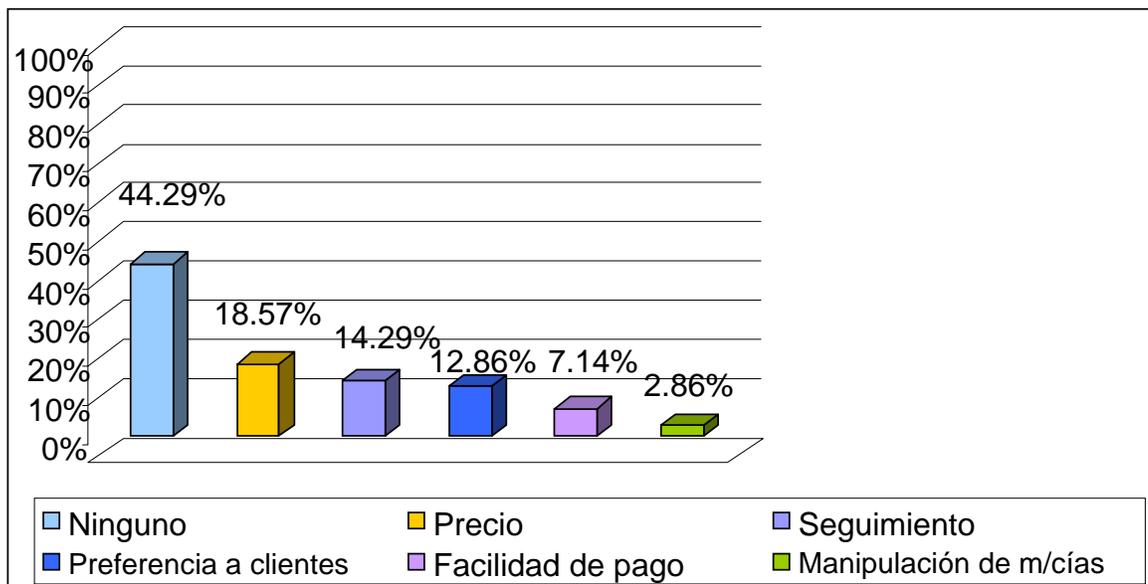
2.1.5 Valores agregados planteados por clientes externos

Cuadro 5
Valores agregados

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Precio	13	18.57
Seguimiento	10	14.29
Facilidad de pago	5	7.14
Manipulación de mercancías	2	2.86
Preferencia a clientes	9	12.86
Ninguno	31	44.29
Total	70	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Grafico 5
Valores agregados



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006

A la pregunta ¿Qué aspectos le mejoraría al servicio que le presta Rápido Humadea S.A.? De la población encuestada el **37%** respondió que la seguridad,

puesto que este aspecto es supremamente importante tanto para los clientes como para los proveedores y para la empresa, claro está que la organización presta la suficiente atención a este factor y está a la vanguardia en cuanto a seguridad se refiere, tanto en sistemas de información como en control de los vehículos en la vía, el **27%** respondió que informes oportunos de la situación de la mercancía, el **20%** respondió que los controles del vehiculo en la vía, el **10%** respondió que los tiempos de entrega, mientras que el **6%** respondió que ninguno.

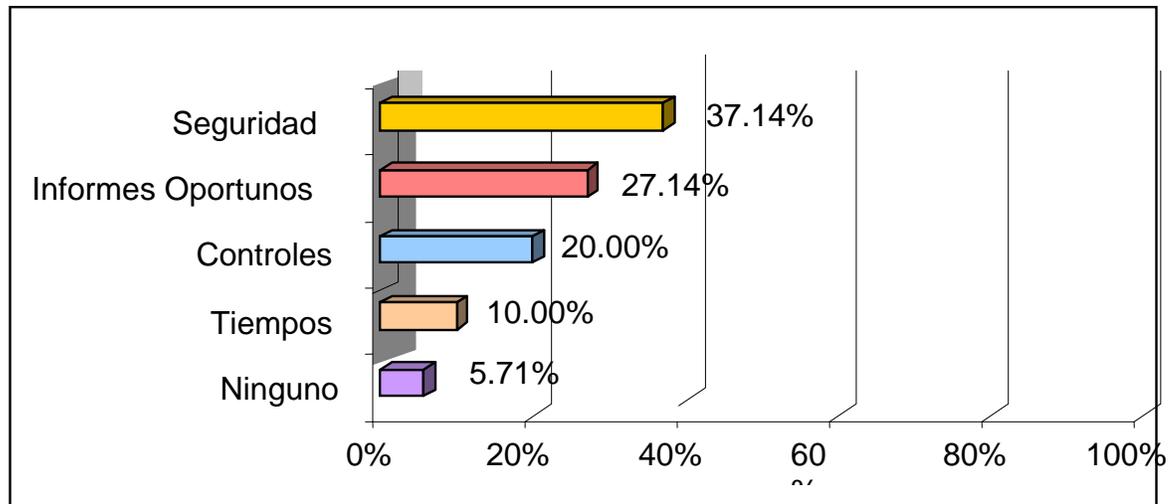
2.1.6 Aspectos a mejorar

Cuadro 6
Aspectos a mejorar

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Seguridad	26	37.14
Informes Oportunos	19	27.14
Controles	14	20.00
Tiempos	7	10.00
Ninguno	4	5.71
Total	70	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 6
Aspectos a mejorar



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

2.2 ANÁLISIS CLIENTES INTERNOS

Se aplico la evaluación de política de calidad dirigido al personal interno de Rápido Humadea S.A. agencia Ipiales (ver anexo B). El objetivo de esta evaluación es establecer el grado de comprensión acerca del tema de calidad, se aplico a los 15 empleados de Rápido Humadea S.A. Ipiales obteniendo los siguientes resultados:

A la pregunta: con sus palabras diga cual es la política de calidad de Rápido Humadea S.A.:

El personal de la empresa tiene conocimiento de esta política, lo que influye a la hora de ponerla en práctica y buscar su cumplimiento.

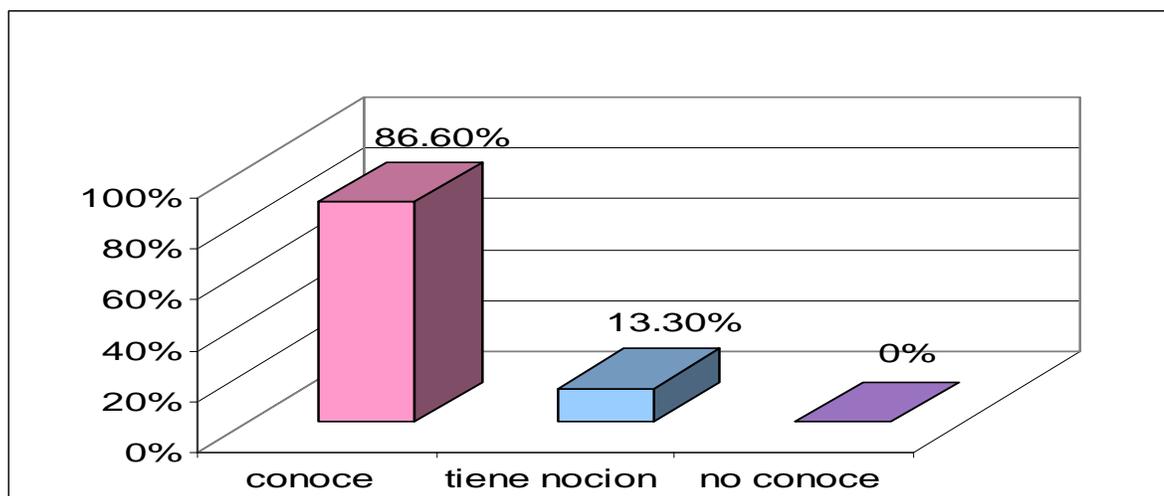
2.2.1 Conocimiento política de calidad

Cuadro 7
Conocimiento política de calidad

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Conoce	13	86.60
Tiene noción	2	13.40
No conoce	2	0.00
Total	15	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 7
Conocimiento política de calidad



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta: como aplica la política de calidad de Rápido Humadea S.A. a su puesto de trabajo:

Los resultados obtenidos indican que el personal esta comprometidos con el cumplimiento y la obtención tanto de la política como de los objetivos de calidad de la organización, lo que empieza por la buena prestación del servicio tanto en el trato con los clientes y los proveedores, como en el manejo de las mercancías y el control y seguimiento del estado y la ubicación de las mercancías.

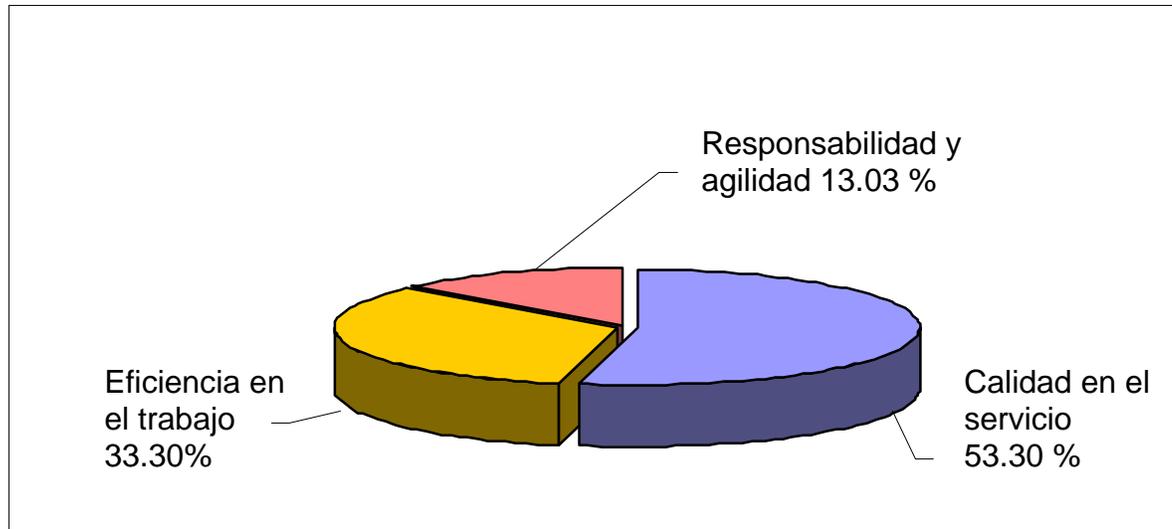
2.2.2 Aplicación de la política de calidad en el puesto de trabajo

Cuadro 8
Aplicación de la política de calidad

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Calidad en el servicio	8	53.40
Eficiencia en el trabajo	5	33.30
Responsabilidad y agilidad	2	13.30
Total	15	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiates – 2006.

Gráfico 8
Aplicación de la política de calidad



Fuente: esta investigación. Ipiates – 2006.

A la pregunta: enuncie los objetivos de calidad establecidos por Rápido Humadea S.A.

El conocimiento de los objetivos es el primer paso para lograr su cumplimiento, el personal de la organización tiene conciencia de esto y enumera satisfactoriamente dichos objetivos, lo que es reflejo de conocimiento y voluntad para lograr el nivel de calidad deseado.

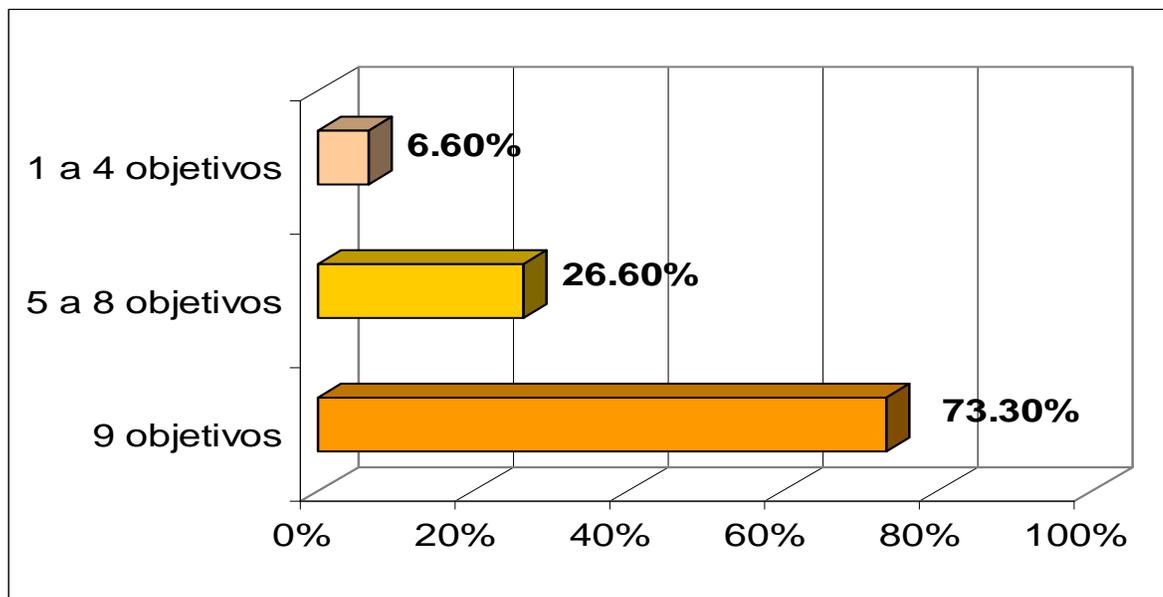
2.2.3 Conocimiento de los objetivos de calidad

Cuadro 9
Conocimiento de los objetivos de calidad

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Conoce la totalidad de objetivos	11	73.30
Conoce de 5 a 8 objetivos	3	20.60
Conoce de 1 a 4 objetivos	1	6.10
Total	15	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiates – 2006.

Gráfico 9
Conocimiento de los objetivos de calidad



Fuente: esta investigación. Ipiates – 2006.

A la pregunta: enuncie la misión y visión de calidad de Rápido Humadea S.A.

El conocimiento presentado por el personal de la empresa de la misión y visión de calidad es suficientemente claro para entrar a aplicarlo en la consecución de estos conceptos de una manera eficaz y permanente.

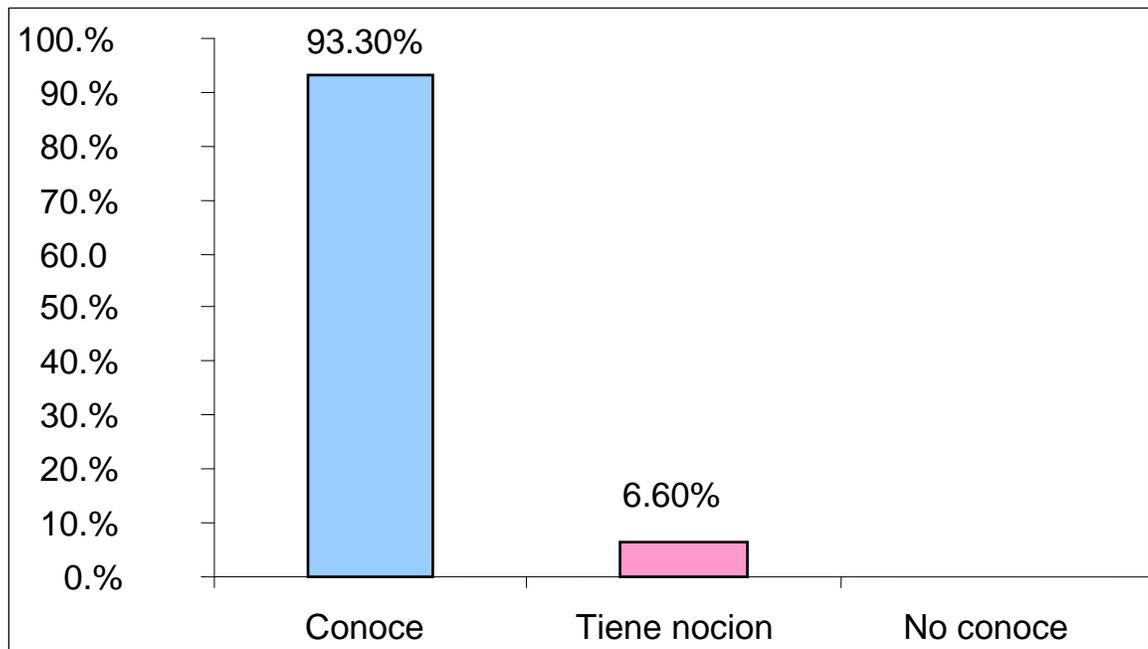
2.2.4 Conocimiento de la misión y visión de calidad

Cuadro 10
Conocimiento de la misión y visión de calidad

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Conoce	14	93.30
Tiene noción	1	6.70
Total	15	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiates – 2006.

Gráfico 10
Conocimiento de la misión y visión de calidad



Fuente: esta investigación. Ipiates – 2006.

A la pregunta: haga un diagrama del mapa de procesos de Rápido Humadea S.A.

El conocimiento del mapa de procesos de la organización por parte del personal, trae beneficios tan importantes como una buena interrelación de los procesos, que se llevan a cabo en cada una de las áreas, al mismo tiempo que evita la duplicidad de funciones. Además ayuda a maximizar el aprovechamiento del tiempo, evita esfuerzos innecesarios y minimiza costos por falencias y errores.

Por esta razón los resultados aquí reiteran el buen funcionamiento las áreas y por ende de la organización en su conjunto.

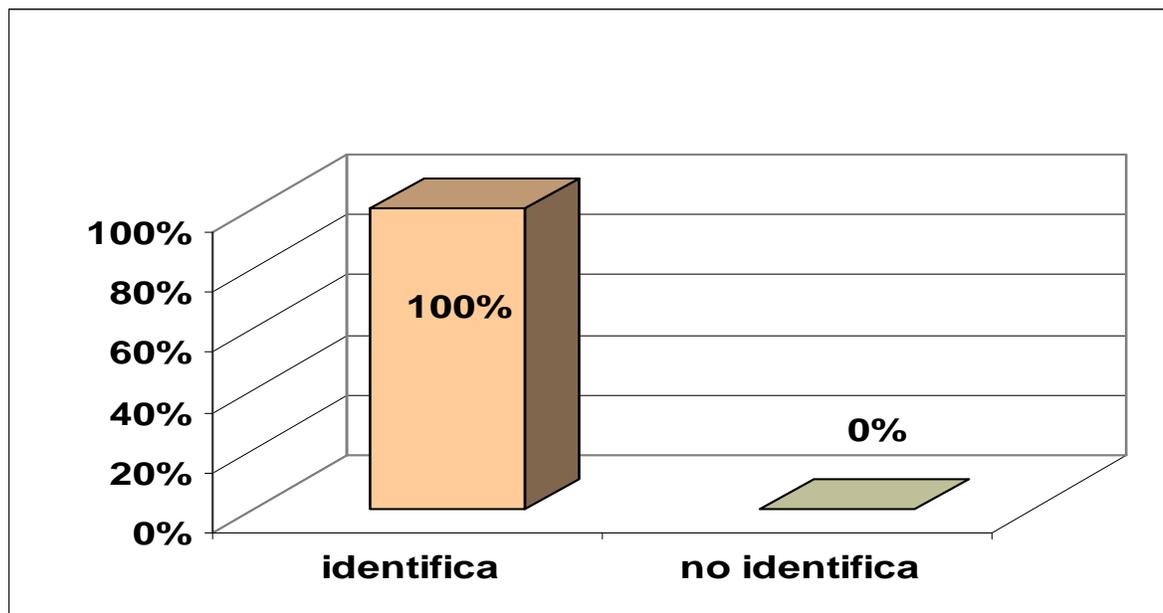
2.2.5 Conocimiento del mapa de procesos de la organización

Cuadro 11
Conocimiento del mapa de procesos

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Identifica	15	100.00
No identifica	0	0.00
Total	15	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 11
Conocimiento del mapa de procesos



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

2.2.6 Punto de vista de la gerencia

En las entrevistas realizadas al con el gerente de Rápido Humadea S.A. se concluyo lo siguiente:

Septiembre de 2005

- El gerente de Rápido Humadea S.A. es consiente de que la calidad en el servicio, constituye una oportunidad para que las regiones de los países emergentes puedan desarrollarse, por lo cual se observa la intención de que se emprendan los estudios relacionados a la gestión de la calidad dentro de la empresa.
- Igualmente se pudo establecer que dentro de la empresa no se ha realizado un estudio sobre las necesidades y requerimientos de los clientes, así como la confiabilidad de los proveedores (conductores), del servicio de transporte de carga, por lo cual se contó con la aprobación para realizar los estudios correspondientes para esta investigación, proporcionándose información valiosa como son los documentos con que cuenta la empresa.
- El gerente de la empresa consideró de vital importancia la creación del manual de calidad para establecer parámetros específicos que guíen el trabajo que día a día se viene realizando con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Noviembre de 2005

- Posteriormente se aprobó por parte del gerente la misión y visión de calidad, los objetivos de calidad y el mapa de procesos propuestos para la empresa, además se comprometió a vincular al personal a dicho proceso de calidad, mediante la realización de una capacitación en estos temas y una posteriormente la evaluación de los mismos.
- Una vez realizada dicha evaluación se observo que el personal de Rápido Humadea S.A. se encuentra comprometido con este proceso, dispuesto a aprovechar sus recursos de manera más eficiente, aplicándolos al desarrollo de su trabajo, y por ende buscando el nivel de calidad deseado.

Febrero de 2006

- Por ultimo, se contó con la total aprobación de este trabajo, por parte del Gerente de la organizaron, además de la posibilidad de la implementación del Sistema de gestión de calidad, asumiendo de igual forma la responsabilidad y compromiso de la gerencia para el cumplimiento de los requisitos establecidos.

2.3 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

La información a continuación analizada fue tomada del cuestionario de evaluación de grado de confiabilidad de proveedores Rápido Humadea S.A. agencia Ipiales (ver anexo C). Cuestionario realizado como su nombre lo indica a los proveedores de la empresa:

2.3.1 Experiencia

Para analizar la confiabilidad de los proveedores de la empresa objeto de estudio se tiene en cuenta la experiencia como un factor relevante puesto que esta garantiza que la prestación del servicio sea eficiente con respecto a tiempo y seguridad aportando de esta forma satisfacción al cliente final y por ende la calidad que este busca al utilizar dicho servicio.

A la pregunta ¿Hace cuanto tiempo maneja vehículos de transporte de carga? De la población encuestada el **97.14%** respondió hace mas de 36 meses, lo que indica que el personal responsable del transporte de mercancías posee la experiencia suficiente para la prestación de dicho servicio, frente a un **2.38%** que respondió de 12 a 36 meses y tan solo un **0.48%** que respondió de 6 a 12 meses, demostrando que un porcentaje mínimo de los proveedores tienen poca experiencia, lo que acredita la buena imagen de la empresa.

De acuerdo a lo anterior se puede identificar una fortaleza para la empresa ya que esta certifica calidad y responsabilidad en sus actividades.

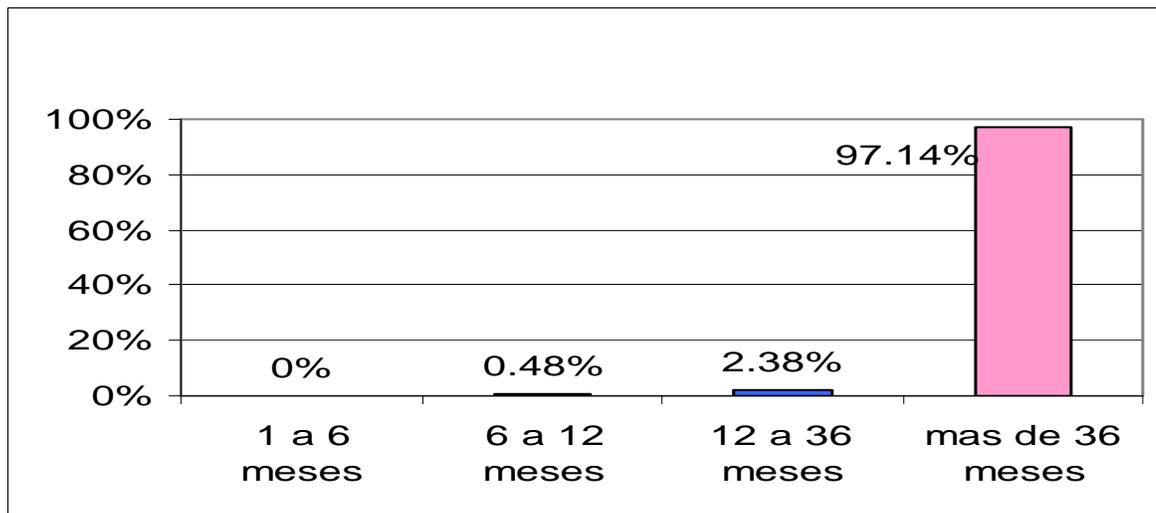
2.3.1.1 Tiempo de conducción de vehículos de carga

Cuadro 12
Tiempo de conducción

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
De 1 a 6 meses	0	0.00
De 6 a 12 meses	1	0.48
De 12 a 36 meses	5	2.38
Mas de 36 meses	204	97.14
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 12
Tiempo de conducción



Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

2.3.2 Responsabilidad

Se tiene en cuenta este aspecto ya que ofrece mayor autonomía a las personas que hacen parte de la empresa puesto que se comparte información relevante, se ofrece control sobre los factores que influyen en sus funciones y por ende en su desempeño, de igual forma se permite una iniciativa para actuar por si mismos y permitir la iniciativa a otros.

A la pregunta ¿Ocasionalmente bebe? De la población encuestada el **93.33%** respondió que no consume alcohol lo cual reafirma la confiabilidad de los proveedores, quienes en su gran mayoría manifiestan no consumir licor en sus jornadas de trabajo ya que tienen conciencia y responsabilidad en la conducción de sus vehículos, asegurando así tanto su bienestar como el de las mercancías que se les entrega, frente a un **6.67%** que respondió que si consume alcohol, aclarando que cuando están en otras ciudades pero no necesariamente mientras conducen sus vehículos.

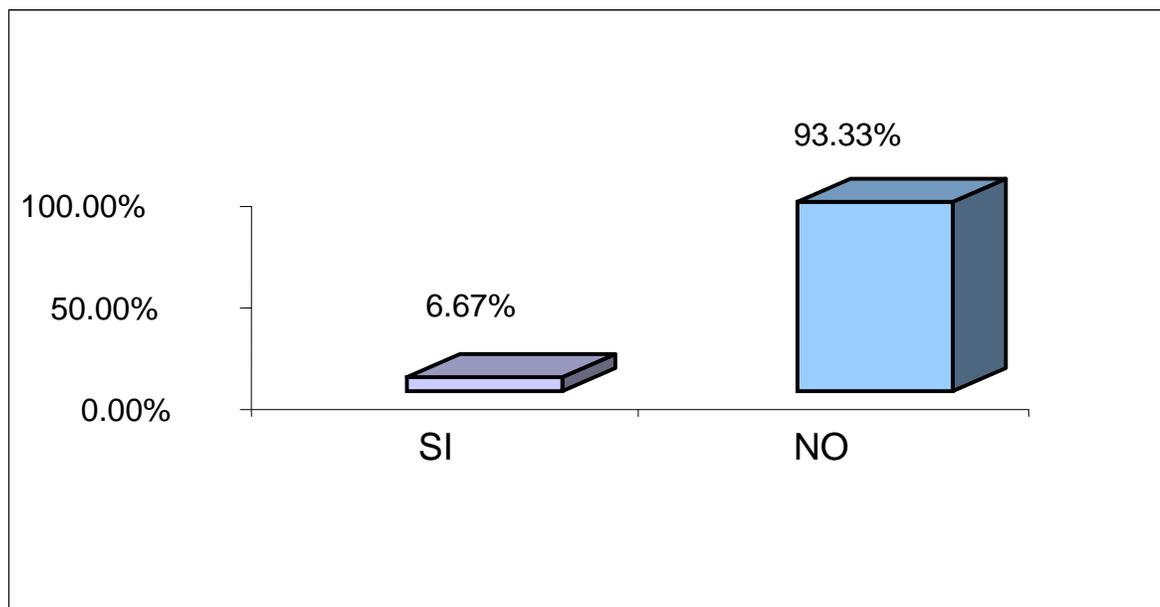
2.3.2.1 Consumo de alcohol

Cuadro 13
Consumo de alcohol

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si consume alcohol	14	6.67
No consume alcohol	196	93.33
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

Gráfico 13
Consumo de alcohol



Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

A la pregunta ¿Cuando esta de viaje se reporta en casa? De la población encuestada el **99.05%** respondió que si se reporta lo que asegura que en caso de que la empresa no pueda comunicarse con los conductores, tendrá la posibilidad de notificarse con sus familias y así verificar su bienestar y su lugar de ubicación mientras que el **0.95%** respondió que no se reporta, existiendo un margen mínimo de incertidumbre a la hora del transporte de las mercancías.

Esto ayuda también a realizar los controles requeridos para hacer un seguimiento oportuno y veraz de la situación de la carga.

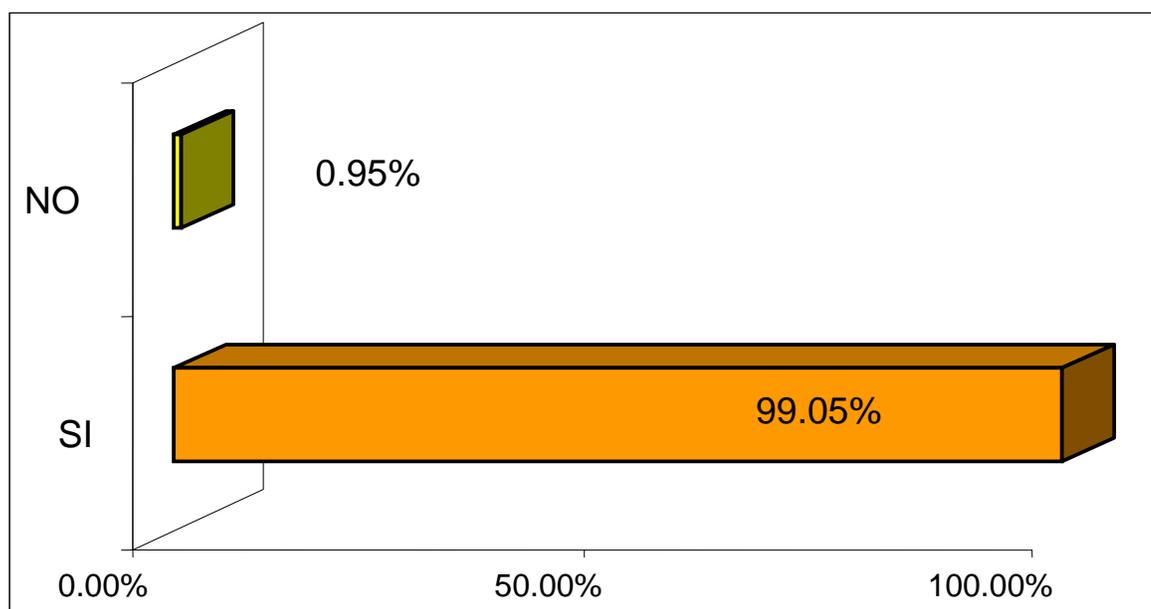
2.3.2.2 Reportes en casa

Cuadro 14
Reporte en casa

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si se reporta	208	99.05
No se reporta	2	0.95
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

Gráfico 14
Reporte en casa



Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

A la pregunta ¿Que tan importante es para usted el concepto de entrega de mercancía a tiempo? De la población encuestada el **90.95%** respondió que es muy importante, lo que demuestra que los proveedores tienen conciencia de conceptos que para el negocio son básicos y supremamente importantes, como es en este caso la entrega a tiempo de las mercancías, lo cual permite a la empresa cumplir a cabalidad con los requerimientos de los clientes, mientras que el **7.14%** respondió que es importante, y tan solo el **1.90%** respondió que es normal.

Esta es la manera en que Rápido Humadea S.A. empieza a establecer parámetros para introducir la calidad a los servicios que les brinda a sus clientes.

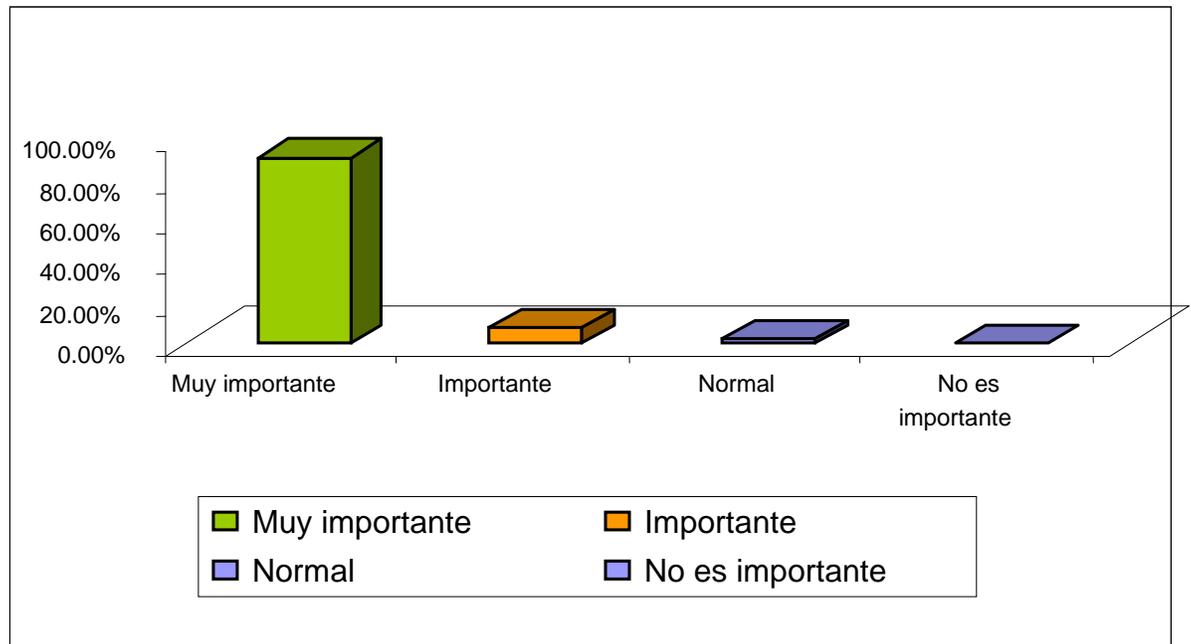
2.3.2.3 Importancia del concepto de entregas a tiempo

Cuadro15
Importancia entrega de mercancías

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Muy importante	191	90.95
Importante	15	7.14
Normal	4	1.90
No es importante	0	0.00
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 15
Importancia entrega de mercancías



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta ¿Durante el último año que rango de inconvenientes a tenido, en cuanto a roturas, faltantes o daños cuando le han entregado cualquier tipo de mercancía? De la población encuestada el **92.38%** respondió que ninguno, con estos resultados se observa el buen trato que brinda Rápido Humadea S.A. a las mercancías tanto al recibirlas como al encomendarlas a los proveedores, puesto que son mínimas las quejas de mercancías que se les ha entregado con inconvenientes de estado o faltantes, frente a un **5.71%** que respondió una vez, un

1.43% que respondió de 2 a 4 veces, y tan solo un 0.48% que respondió mas de cuatro veces.

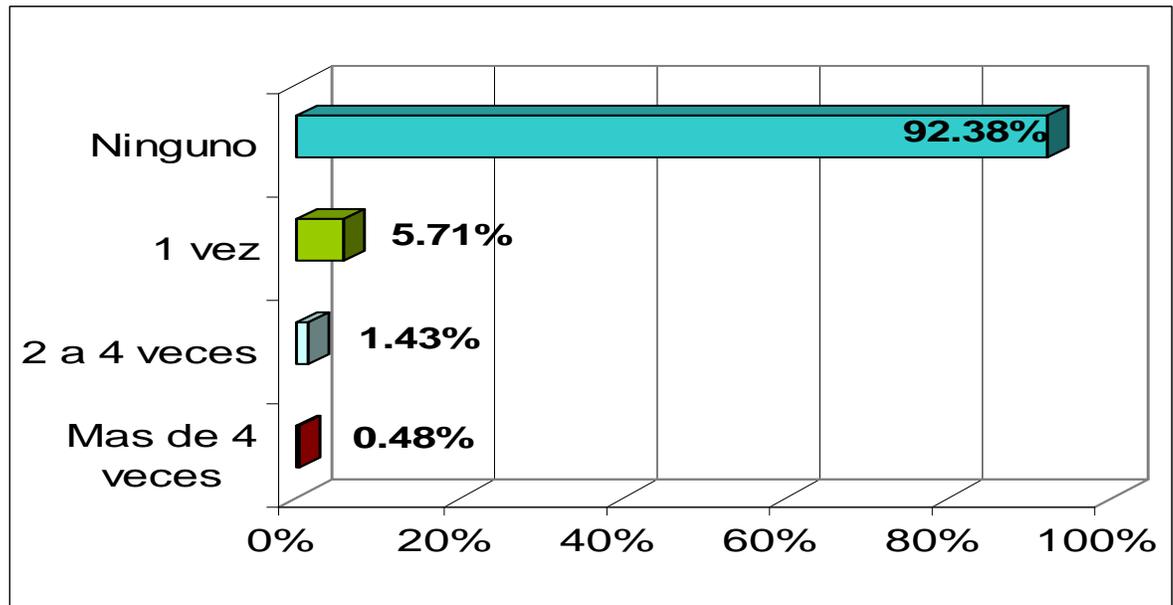
2.3.2.4 Rango de inconvenientes en el manejo de las mercancías

Cuadro 16
Rango de inconvenientes en mercancías

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Una vez	12	5.71
De dos a cuatro veces	3	1.43
Mas de cuatro veces	1	0.48
Ninguno	194	92.38
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 16
Rango de inconvenientes en mercancías



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta ¿Cuántos jefes ha tenido durante el último año? De la población encuestada el 97.29% respondió uno, lo que refleja de nuevo la confiabilidad de los proveedores ya que salvo los conductores que son dueños y manejan su

propio vehículo, es mínima la rotación de personal y automóviles que se presenta, lo que indica la responsabilidad y el buen manejo de los mismos, un **4.76%** respondió dos, mientras que tan solo el **0.95%** respondió mas de dos.

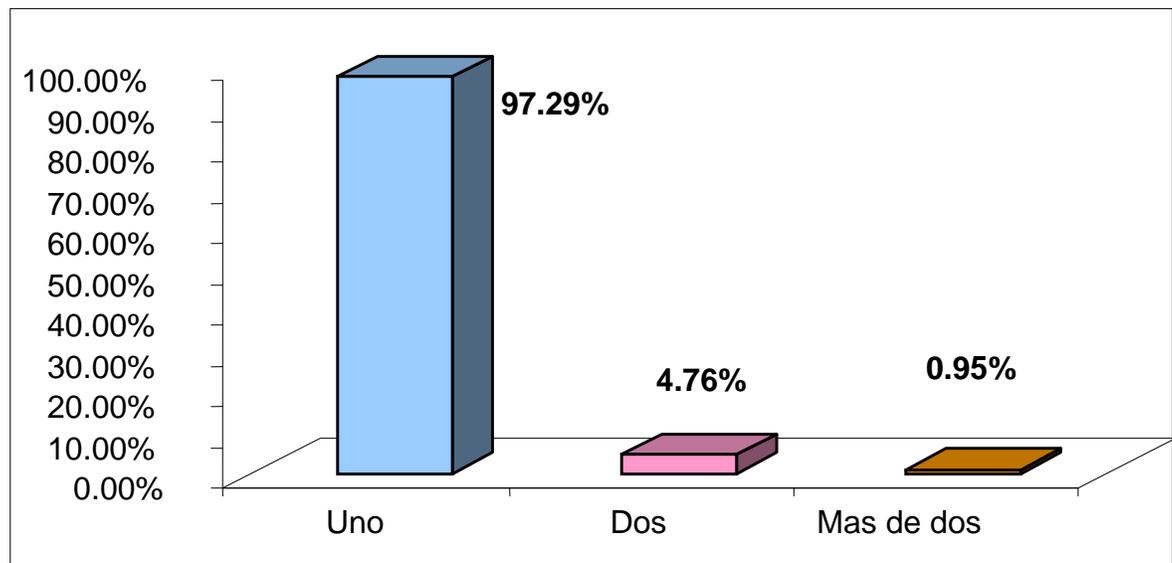
2.3.2.5 Jefes en el último año

Cuadro 17
Jefes ultimo Año

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Uno	198	97.29
Dos	10	4.76
Mas de dos	2	0.95
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

Gráfico 17
Jefes último año



Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

2.3.3 Datos del vehículo

Es importante conocer las condiciones de los vehículos que prestan sus servicio para el transporte de las mercancías que se manejan por la empresa y la manera en que sus propietarios y conductores realizan el mantenimiento de los mismos, ya que después de las personas que son el pilar, estos son las herramientas sin las cuales sería imposible la prestación del servicio.

A la pregunta ¿Que modelo de vehiculo tiene? De la población encuestada el **56.67%** respondió de 1991 a 2000, lo que aseguran que las mercancías son transportadas en vehículos confiables, ya que los modelos preponderantes son relativamente nuevos, esto también es garantía de la llegada a tiempo de las mercancías a sus destinos, ya que mientras mas nuevos son los carros menos inconvenientes pueden sufrir en cuanto a averías o dificultades que retrasen sus viajes, un **23.33%** respondió de 1980 a 1990, frente a un **15.71%** que respondió de 2001 en adelante, mientras que el **4.29%** respondió que inferior a 1980.

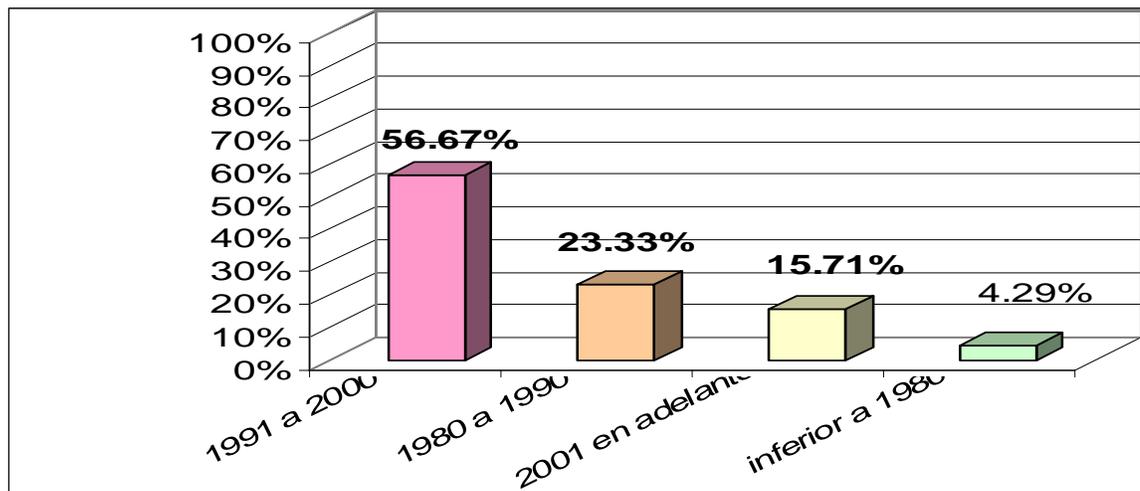
2.3.3.1 Modelo del vehículo

Cuadro 18
Modelo del vehículo

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Inferior a 1980	9	4.29
De 1980 a 1990	49	23.33
De 1991 a 2000	119	56.67
De 2001 en adelante	33	15.71
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

Gráfico 18
Modelo del vehiculo



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta ¿Cada cuanto le hace revisión a su vehículo? De la población encuestada el **82.38%** respondió una vez al año, la revisión oportuna de los vehículos previene que los mismos sufran daños durante el viaje, lo que puede retrasar la entrega a tiempo de la mercancía, el **15.71%** respondió dos veces al año, mientras que solo el **1.90%** respondió cuando empieza a fallar.

Los proveedores se ven comprometidos a mantener sus vehículos en buen estado no solo por la prevención de daños serios, lo que les puede resultar costoso, por gastos de reparación, sino también por el compromiso de transportar de manera ágil y segura las mercancías que se les encomienda.

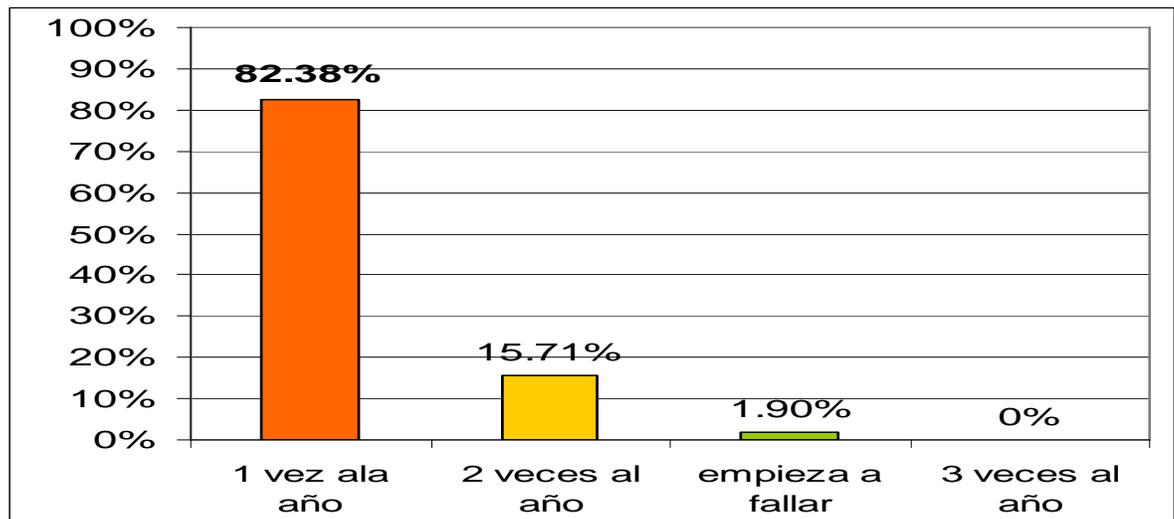
2.3.3.2 Periodos de revisión del vehículo

Cuadro 19
Revisión del vehículo

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
cuando empiece a fallar	33	1.90
una vez al año	173	82.38
dos veces al año	4	15.71
tres veces al año	0	0.00
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 19
Revisión del vehículo



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta ¿A que empresa se encuentra afiliado el vehículo? De la población encuestada el **36.19%** respondió que a Rápido Humadea S.A., el **29.05%** respondió a Transcomerinter, el **22.86%** respondió que esta afiliado a Sercarga, el **2.38%** respondió a Sánchez polo, el **1.90%** respondió a Rápido putumayo, mientras que el **1.43%** respondió que a MCT.

Rápido Humadea S.A. cuenta con un gran porcentaje de vehículos afiliados, lo que es una ventaja muy importante con relación a las empresas competidoras, en primera instancia porque esto demuestra el renombre y posicionamiento que tiene la empresa en el sector, además al estar afiliados a la empresa los proveedores tienen preferencia a la hora de buscar carga y utilizar los servicios de empresas de transporte.

2.3.3.3 Porcentaje vehículos afiliados a las diferentes empresas

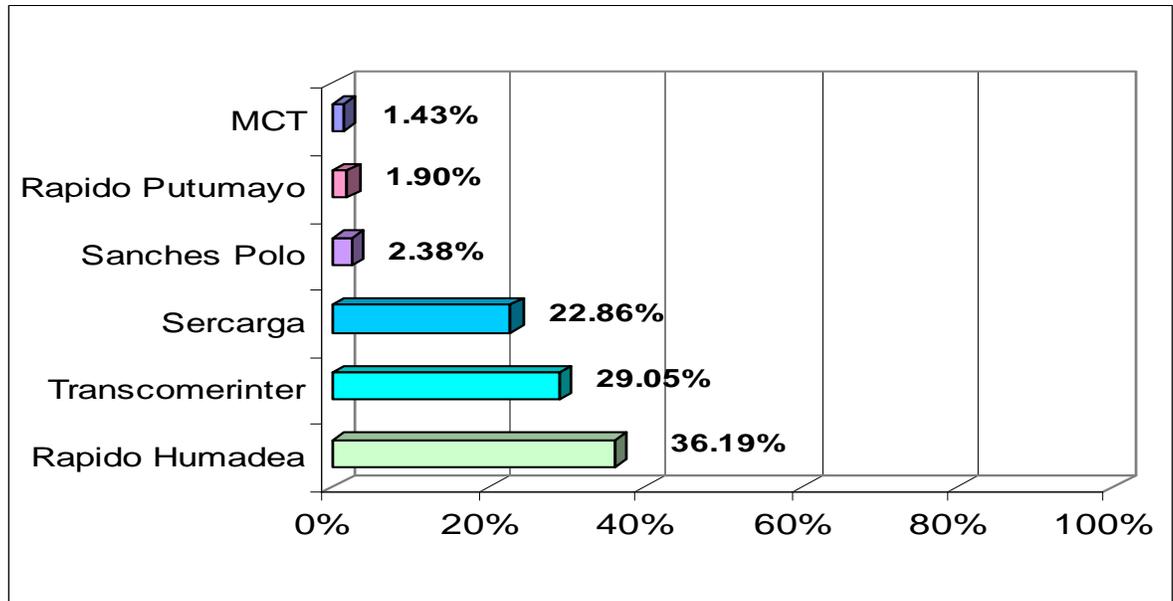
Cuadro 20
Empresa de afiliación

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Rápido Humadea	78	36.19
Sercarga	48	22.86
MCT	3	1.43
Sánchez Polo	5	2.38
Transorienta	13	6.19
Transcomerinter	61	29.5
Rápido putumayo	4	1.90

Total	210	100.00
--------------	------------	---------------

Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

Gráfico 20
Empresa de afiliación



Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

2.3.4 Datos del proveedor (conductor)

Puesto que ellos son los proveedores de la empresa, es necesario conocer aspectos suyos, para tener conciencia del talento humano con el que cuenta la organización en el proceso de transportar las mercancías, además es importante también acercarse a ellos ya que son parte fundamental a la hora de la prestarle el servicio a los clientes.

A la pregunta ¿Cual es su nivel de estudios? De la población encuestada el **78.10%** respondió bachillerato, el **20.95%** respondió primaria, mientras que el **0.95%** respondió técnico profesional, lo que indica que todos están en óptimas condiciones de cumplir con sus actividades de manera eficiente.

Aunque el nivel de estudios de los proveedores no es un requisito fundamenta, si lo es el tener conocimientos escolares mínimos para que puedan así diligenciar los documentos respectivos y además entiendan señales de transito en las vías y señalización en ciudades y sectores urbanos, es necesario precisar que estas habilidades se las puede adquirir plenamente en base a la practica y a la

experiencia con que ellos cuenten, que como ya se mencionó anteriormente en su mayoría es muy amplia.

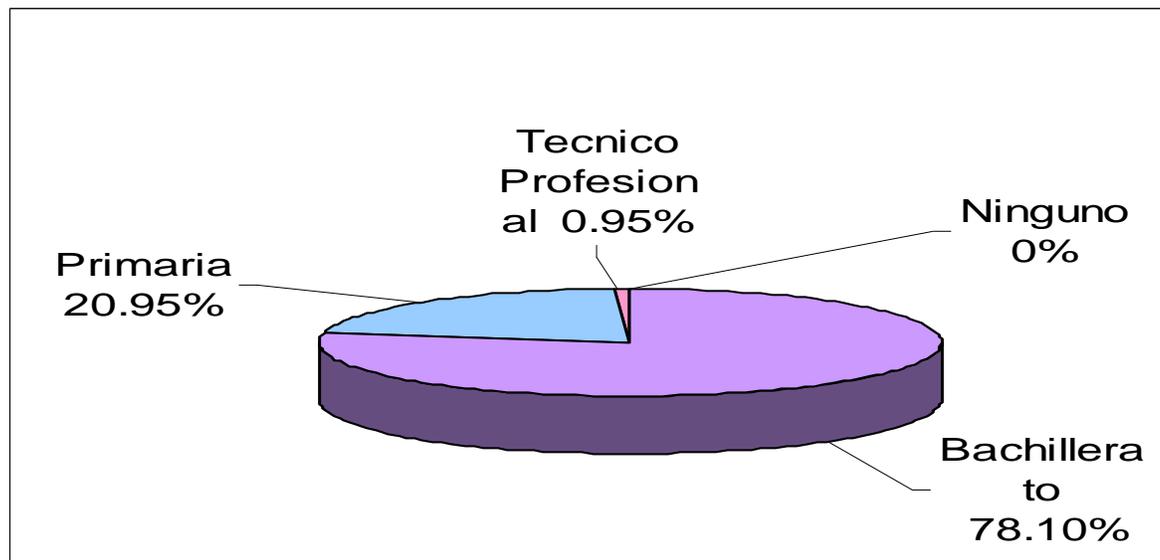
2.3.4.1 Nivel de estudios

Cuadro 21
Nivel de estudio

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Ninguno	0	0.00
Primaria	44	20.95
Bachillerato	164	78.10
Técnico o profesional	2	0.95
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Iphiaes – 2006.

Gráfico 21
Nivel de estudio



Fuente: esta investigación. Iphiaes – 2006.

A la pregunta ¿Cual es su estado civil? De la población encuestada un **85.71%** respondió casado, lo que sugiere que los proveedores son confiables, ya que tienen relaciones formales y hogares bien constituidos, esto se refleja también en la responsabilidad en su trabajo, un **11.43%** respondió soltero, mientras que tan solo el **1.90%** respondió que vive en unión libre y un **0.95%** respondió viudo.

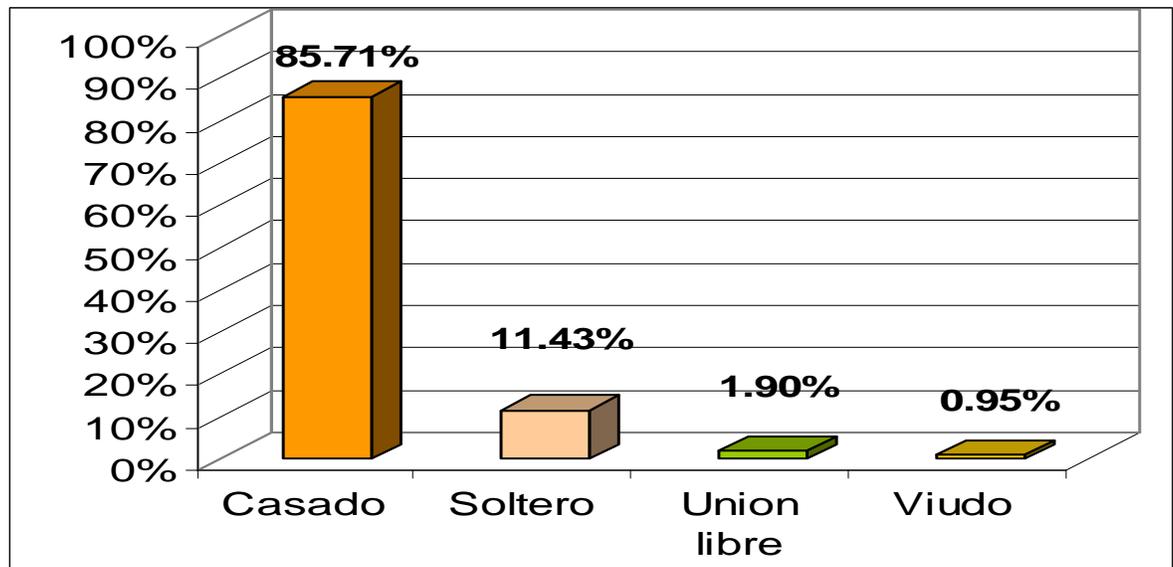
2.3.4.2 Estado civil

Cuadro 22
Estado civil

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Viudo	2	0.95
Casado	180	85.71
Soltero	24	11.43
Unión libre	4	1.90
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

Gráfico 22
Estado civil



Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006.

A la pregunta ¿Cuántos hijos tiene? De la población encuestada el **82.38%** respondió que de uno a tres, esto permite observar que la mayoría de los proveedores tiene responsabilidades familiares, lo que indica que en base a su trabajo sostienen a sus hogares, frente a un **11.43%** que respondió más de tres, mientras que el **6.19%** respondió que no tiene hijos.

Además conocer aspectos como éste permite a la empresa acercarse y tener buenas relaciones con los mismos.

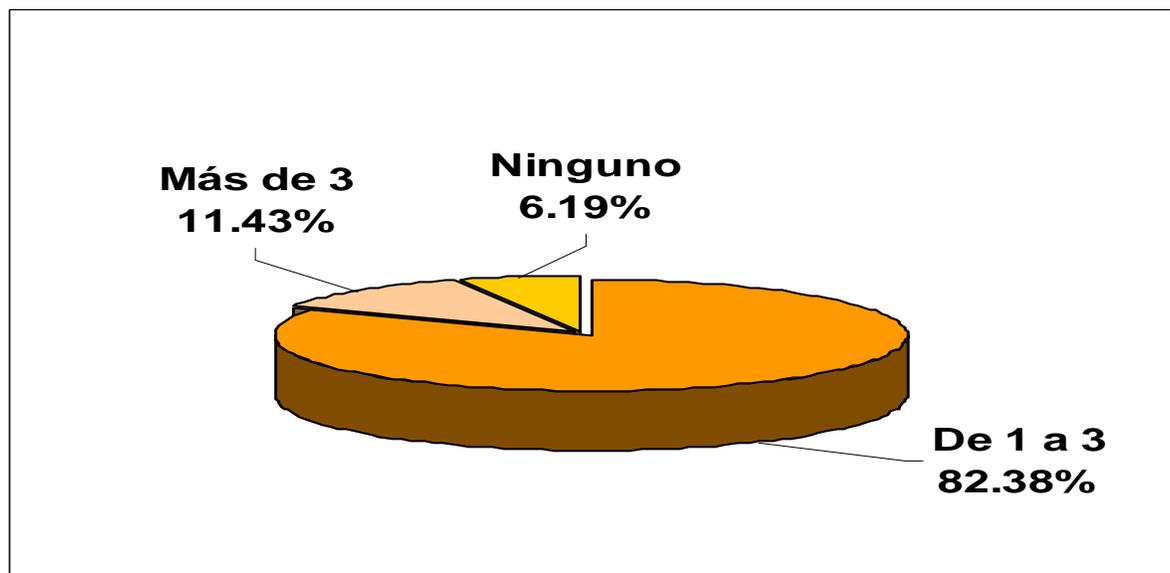
2.3.4.3 Número de hijos

Cuadro 23
Número de hijos

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Ninguno	24	6.19
De 1 a 3	173	82.38
Más de 3	13	11.43
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 23
Número de hijos



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

A la pregunta ¿Cual es el tipo de mercancía que mas ha transportado? De la población encuestada el **20%** respondió cerámica, el **17%** respondió llantas, el **14.8%** respondió pañales, el **12.4%** respondió pintura, el **9%** respondió rollos de papel, el **8.1%** respondió tapas, el **7.1%** respondió maquinaria, el **6.2%** respondió alambre, mientras que el **5.2%** respondió hilo.

Estos resultados indican la diversidad de productos que se transportan mediante Rápido Humadea S.A. y por ende el buen manejo de ellas por parte de los conductores.

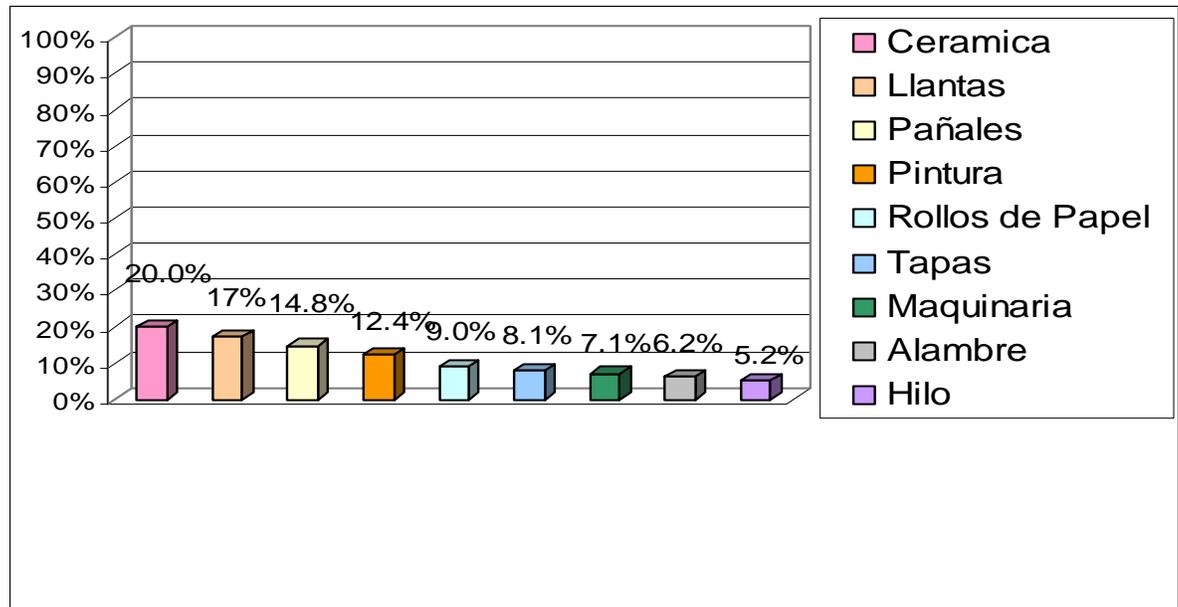
2.3.4.4 Tipo de mercancías más transportadas

Cuadro 24
Mercancías más transportadas

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Llantas	36	17.00
Cerámica	42	20.00
Pañales	31	14.80
Rollos de papel	19	9.00
Pintura	26	12.40
Alambre	13	6.20
Hilo	11	5.20
Maquinaria	15	7.10
Tapas	17	8.10
Total	210	100.00

Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

Gráfico 24
Mercancías más transportadas



Fuente: esta investigación. Ipiales – 2006.

2.4 CONCLUSIONES

- La empresa cuenta con un alto nivel de reconocimiento en la región y fidelidad por parte de sus clientes externos, lo que ratifica la calidad en la prestación del servicio.
- Con el desarrollo de capacitaciones en el tema de implementación del sistema de gestión de la calidad, se logro que todo el personal este comprometido con el cumplimiento de los objetivos de calidad, esto se refleja en el desarrollo de sus cargos y de todos los procesos que se llevan a cabo en la organización.
- La empresa cuenta con proveedores confiables lo que garantiza la buena prestación del servicio y por ende niveles altos de satisfacción de los clientes.

3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

En este capítulo se presenta la situación actual de la empresa, en todos los aspectos de la misma, tanto en la parte administrativa, como el talento humano lo que nos lleva a establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, de la organización. Lo que permite conocer los aspectos a mejorar de la misma para una mejor prestación del servicio.

3.1 SITUACION ACTUAL

Las actividades de toda empresa están sujetas a las influencias del ambiente y por ello el conocimiento de este contribuye al éxito organizacional. Por lo tanto es necesario integrar la información externa con la realidad interna de la empresa en forma complementaria para posibilitar el alcance de los objetivos y la manera de lograrlos.

3.1.1 Perfil de capacidad interna (PCI): mediante este perfil se pretende observar las diferentes características internas con las que cuenta la empresa.

3.1.1.1 Análisis de la cultura corporativa: es importante analizar los diferentes valores, creencias y actitudes que posee la organización y la forma como influyen estas en ella.

- **Principios Organizacionales:** la empresa desarrolla su gestión teniendo en cuenta la responsabilidad, honradez, puntualidad, agilidad y respeto. Esto es una fortaleza menor para la empresa por que a pesar de ser estos valores bases importantes para trabajar en una organización, Rápido Humadea S.A. puede trabajar en torno a nuevos valores que la lleven a incrementar sus resultados en cuanto a crecimiento y competitividad.
- **Estructura organizacional:** Rápido Humadea S.A. tiene una estructura organizacional que, se caracteriza por realizar operaciones altamente rutinarias que se alcanzan mediante la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados tareas agrupadas en áreas funcionales, la autoridad no es centralizada, pero la toma de decisiones sigue la cadena de mando. Además cuentan con una misión y visión claramente establecidas por lo que se hace necesario el planteamiento de los mismos.

Esta estructura es una debilidad menor para la empresa porque no permite responder rápidamente al cambio y de alguna forma obstaculiza la iniciativa de los empleados.

- **Motivación:** el personal que labora en Rápido Humadea S.A. cumple con sus funciones motivado por el beneficio económico, no existe un sistema de recompensas y reconocimientos que garanticen el mejor desempeño del personal.

Por lo tanto esto se convierte en una debilidad menor porque el personal no desarrolla todo su potencial al realizar su trabajo.

3.1.1.2 Capacidad directiva: una propiedad importante del entorno interno de una organización que afecta la calidad al interior de una organización es el tipo de dirección que se imparte al interior de esta, puesto que a partir de ello se generan percepciones que los individuos comparten sobre los efectos que la estructura y el sistema de dirección de la organización tiene sobre su trabajo.

- **Estilo de dirección:** el gerente tiene autonomía en el manejo de la sucursal a su cargo y de las personas que trabajan a su mando, teniendo así el poder de la toma de decisiones, pero a su vez los empleados cuentan con libertad en el desarrollo de las actividades que le son encomendadas y que permitan la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

El estilo de dirección que impera en Rápido Humadea S.A. es una fortaleza menor porque permite involucrar al empleado en la toma de decisiones, y le da autonomía en este sentido; por lo tanto genera el desarrollo de la responsabilidad.

- **Planeación:** la empresa tiene en cuenta las tendencias del ambiente externo, los problemas o situaciones conflictivas se prevén y se buscan soluciones; lo anterior se convierte en una fortaleza menor para la empresa por el hecho de trabajar en un ambiente que le esta permitiendo aprovechar oportunidades, y corregir sus debilidades.
- **Comunicación:** la comunicación en Rápido Humadea S.A. es fluida, existiendo comunicación entre áreas, y canales de comunicación efectivos. Lo anterior se convierte en una fortaleza menor por cuanto todo el personal esta informado de lo que acontece a su alrededor.
- **Control:** en Rápido Humadea S.A. la medición de los resultados se realiza por la cantidad de vehículos despachados durante el mes lo que se constituye en la rentabilidad de la empresa, esto quiere decir que entre mayor número de vehículos despachados, mayor cantidad de dinero se obtendrá.

Esto se convierte en una debilidad menor ya que se deja a un lado la parte del talento humano y se descuida las relaciones interpersonales.

3.1.1.3 Capacidad competitiva: la capacidad de la empresa para reaccionar ante la competencia y las exigencias del entorno se tienen en cuenta para efectos del presente manual de calidad, observando los siguientes apartados:

- **Posicionamiento:** Rápido Humadea S.A. ha logrado posicionarse en el sector del transporte de carga en la región contando con clientes potenciales que prefieren sus servicio debido a su agilidad y eficiencia en la prestación del mismo, además de ser una de las empresas pioneras que se ha caracterizado por el cumplimiento y por lo tanto cuenta con un numero de clientes fieles a ella. Esto es una fortaleza mayor para la empresa porque le ha permitido permanecer en el mercado durante más de 20 años.
- **Cobertura del servicio:** el radio de cobertura de Rápido Humadea S.A. es a nivel nacional, lo cual se califica como una fortaleza mayor porque además de cubrir gran parte de las zonas del país, cuenta con los controles necesarios para brindar al cliente seguridad en el transporte de sus mercancías.
- **Capacidad instalada:** actualmente la empresa cuenta con un considerable número de vehículos para prestar el servicio además de vehículos afiliados a otras empresas, que también pueden transportar la mercancía que Rápido Humadea S.A. esta es una fortaleza mayor porque esta cantidad le permite cubrir la demanda y despachar un número suficiente de vehículos hacia los lugares de mayor demanda.
- **Investigación de mercados:** esta empresa no ha realizado investigación de mercados. Por tanto es una debilidad mayor para Rápido Humadea S.A., más aun cuando el cliente actual es exigente e inconforme, la empresa no conoce cuales son las nuevas expectativas que tiene el cliente frente al servicio.
- **Facilidad de acceso al servicio:** Rápido Humadea S.A. debido a que cuenta con una cantidad de vehículos suficientes, ofrece el servicio de manera oportuna facilitando al cliente el acceso al servicio, además ha incrementado el número de rutas por lo cual se convierte en una fortaleza mayor ya que le proporciona al cliente diferentes opciones según sus necesidades.

3.1.1.4 Capacidad tecnología: las características de actualización en la tecnología con aquellas que hacen que la organización sea más competitiva con su entorno y en el mercado en el cual se desenvuelve aportando calidad a sus servicios.

- **Aplicación de tecnología:** últimamente la sistematización se ha convertido en una necesidad inminente par las empresas. Este proceso lo llevo a cabo Rápido Humadea S.A. lo que se convierte en una fortaleza mayor porque

facilita los procesos, agiliza la información y hace que exista mayor eficiencia en las tareas.

- **Sistemas de información:** actualmente Rápido Humadea S.A. dispone de fax, e-mail, herramientas que permitan tener un contacto más directo con clientes y empleados.

Es una fortaleza menor porque le permite a la empresa facilitar la comunicación entre las partes integradas en la misma.

3.1.1.5 Capacidad del talento humano: el talento humano de una organización representa el mayor activo con el que cuenta ya que es este el que esta encargado de llevar a cabo el cumplimiento de los diferentes objetivos y funciones de calidad que la empresa se plantea.

- **Experiencia:** este es un aspecto que la empresa considera importante, es por eso que el proceso de contratación, se convierte en un factor esencial para elegir al personal que va a desempeñar el cargo. Para esto es requisito experiencia en el manejo de vehículos, licencia de conducción, constancia o diploma en recursos humanos, certificado médico, buena presentación. Lo anterior es una fortaleza menor porque contrata el personal que vaya de acuerdo con el perfil.
- **Ausentismo:** todo el personal acude cumplidamente a su trabajo, en consecuencia el nivel de ausentismo es bajo y esto se ha dado en parte porque se controla la llegada del personal. Los permisos que suelen solicitar los empleados se deben a causas extraordinarias como calamidad doméstica, enfermedad; se convierte así en una fortaleza menor porque el personal no sufre retrasos en su trabajo.
- **Seguridad industrial y salud ocupacional:** la empresa ha desarrollado este programa para el personal con el objetivo de brindar seguridad y disponibilidad laboral, cumpliendo con el marco legal vigente, emitido por el Ministerio de Transporte; lo anterior es una fortaleza mayor por que está previniendo posibles accidentes y enfermedades profesionales que el personal pueda adquirir con ocasión a su desempeño laboral.
- **Capacitación:** Rápido Humadea S.A. capacita a sus empleados en diferentes temas técnicos relacionados con actualizaciones en la forma de realización de trámites. Esta es un debilidad menor porque priorizar en temas como las relaciones humanas, el servicio al cliente, entre otros; lo que se traducirá en la calidad en el servicio y un mejor desempeño de la empresa.

- **Evaluación del desempeño:** la empresa no ha establecido índices para evaluar el desempeño del talento humano, solo se ha centrado en realizar juntas directivas cada mes donde cada dependencia presenta un informe sobre lo que ha realizado o avances que ha tenido en las tareas encomendadas.

Es una debilidad menor porque aquello que no se mide no se puede mejorar, como Rápido Humadea S.A. no mide el desempeño del talento humano, ellos realizan lo estrictamente necesario y no se colocan metas para mejorar su trabajo.

3.2 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA, que se aplica en la empresa, nos ayudara a observar las fortalezas y debilidades de esta.

MATRIZ DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad de proveedores • Entrega de mercancías a tiempo • Cobertura del servicio • Acceso al servicio • Posicionamiento regional • Comunicación efectiva • Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mecanismos de control • Falta de capacitación al personal en temas relacionados con la calidad • Desconocimiento de necesidades del cliente • Carencia de métodos evaluación del desempeño.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de integración Andina • Nuevas tecnologías • Barreras para la entrada de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal estado de las vías • Delincuencia • Factores ambientales. • alta competitividad de las empresas competidoras

Fuente: esta investigación. Iphiales – 2006

3.3 CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Rápido Humadea S.A. se observó que la empresa cuenta con fortalezas importantes en cuanto al posicionamiento tanto con los clientes como con proveedores lo que es importante para la buena imagen y confiabilidad de la empresa
- Al interior de la empresa se encuentran debilidades importantes en lo referente al talento humano y a la capacitación del personal, en el tema de la calidad en la prestación del servicio, así como en los temas de relaciones humanas, afectando el clima organizacional de la empresa
- La empresa cuenta con oportunidades en el mercado primordialmente las que brindan las políticas gubernamentales, y las alianzas con el país vecino lo que le permite ampliar su portafolio de servicios y por ende un incremento en sus utilidades a través de la consecución de un mayor número de clientes
- De igual forma como en cualquier sector empresarial se encuentran amenazas que tienen que ver especialmente con la situación actual del país, por lo cual la implementación del sistema de gestión de calidad se convierte en una herramienta importante para disminuir las falencias e incrementar las oportunidades de la organización.

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En este capítulo se especifican los requisitos para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la norma internacional, de igual forma se desarrolla la identificación y caracterización de los procesos de la empresa lo que permite un conocimiento más amplio y detallado el proceso de la prestación del servicio en Rápido Humadea S.A.

4.1 REQUISITOS GENERALES

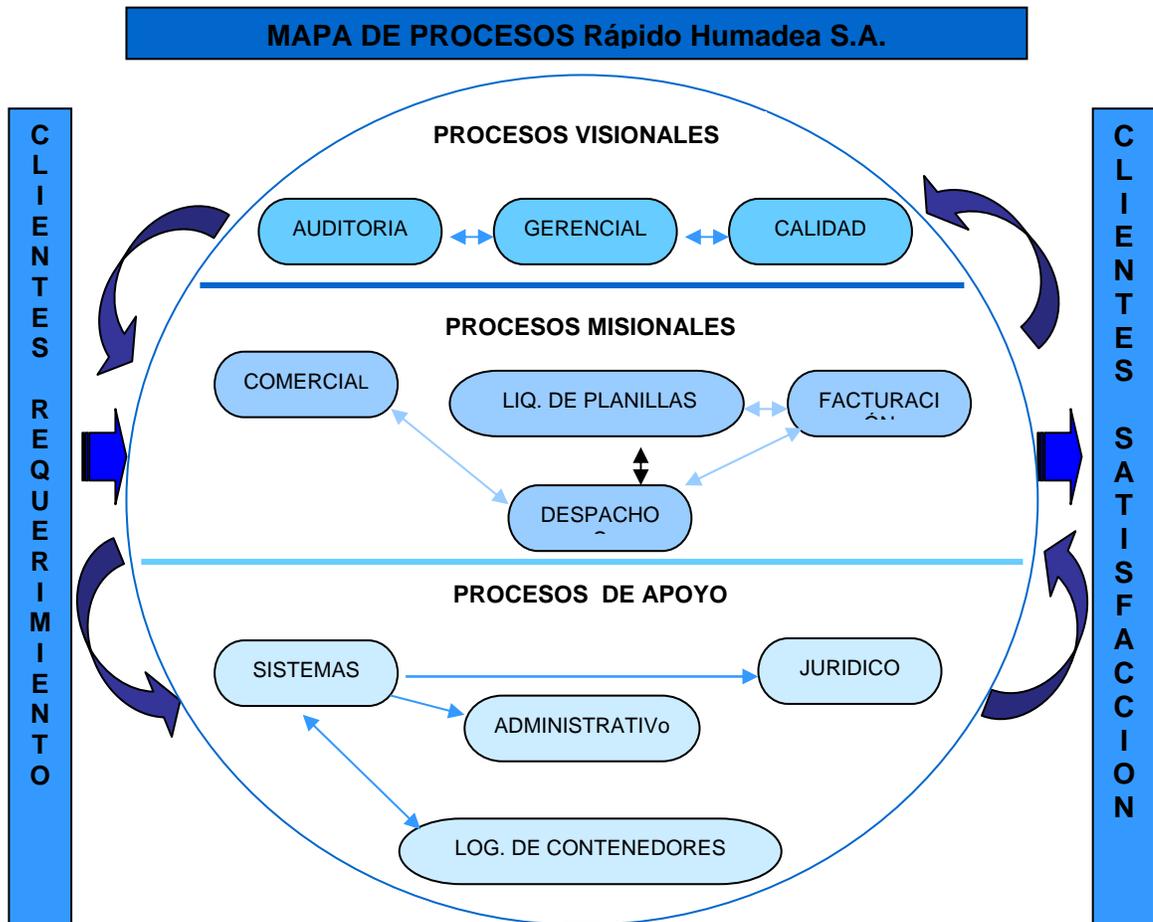
El conocimiento de los requisitos con los que debe cumplir la empresa se logra mediante una correlación de procesos (ver anexo D) en la cual se identifican cuales son aplicables o no a la empresa.

4.1.1 Proceso del Sistema de gestión de calidad de Rápido Humadea S.A.

El objeto de gestión de calida de Rápido Humadea S.A. se compone bajo los siguientes procesos, que se muestra en el siguiente esquema.

- Procesos visionales
- Procesos misionales
- Procesos de apoyo

Figura 1. Modelo de sistema de gestión de Rápido Humadea S.A. basado en procesos



Fuente: esta investigación. Ipiates- 2006

4.2 CARACTERIZACION DEL PROCESO

4.2.1 Caracterización del proceso comercial

Tabla 1
Proceso comercial

RÁPIDO HUMADEA S.A.				
PROCESO: COMERCIAL				
RESPONSABLE:		OBJETIVO:		
Coordinador Comercial		Captar el mayor numero de clientes potenciales generadores de carga, de la misma manera buscar estrategias que permita fidelizar los clientes actuales.		
ENTRADAS	G	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS Y REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Información telefónica • Datos del cliente 	P	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto telefónico con el cliente • Estudio del tipo de cliente • Capacitación del personal • Portafolio de servicios 	Cotizaciones	FORMATO CARTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de 		<ul style="list-style-type: none"> • Cita con el cliente 	Contratos	INFORMES

<ul style="list-style-type: none"> documentos • Informe de oficinas • Quejas y reclamos • 	H	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los servicios • Mantener buenas relación con SIAS • Cumplir con el presupuesto mensual • Información al cliente sobre la gestión • Elaboración de contratos 	Documentos	REGISTROS CLIENTES REGISTROS PRESUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Datos del conductor • Datos del propietario • Inspecciones • Valor de las mercancías • Fletes 	V	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener base de datos con propietarios y conductores • Inspeccionar constantemente la mercancía despachada • Seguimiento de facturación y cobro a clientes fijos con el fin de aumentar su participación en la empresa cuando son grandes generadores de carga 	Base de datos Informe viaje Descuentos y penalizaciones	DOCUMENTACION RELACIONADA REGISTROS QUEJAS Y RECLAMOS
<ul style="list-style-type: none"> • Orden de servicio 	A	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la orden de servicio para la oficina 	Memorandos	MEMORANDOS INFORMES

<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de carga disponible • Condiciones de mercado 		despachadora <ul style="list-style-type: none"> • Servir de apoyo en la gestión de cobro • Apersonarse del estado de la mercancía y del arreglo de la mercancía en caso de siniestro 	Fletes Acciones correctivas	ORDEN DE SERVICIO
Requerimientos		Requerimientos de la empresa	Requerimientos de la norma	
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de documentación externa • Reglamentación externa • Legal 		<ul style="list-style-type: none"> • Norma NTC ISO 9001:2000 • Reglamento de trabajo • Cámara de comercio cliente 	4.2 Requisitos de documentación 5.2 Requisitos del cliente 7.1 Planificación de la prestación del servicio 7.2 Procesos relacionados con el cliente 7.5. Producción y prestación del servicio	
Recursos				
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos: Coordinador Comercial – coordinador de Despachos --Jurídico - Empleados • Recursos Físicos: Equipos de computo, papelería, Teléfono, fax, • Recursos financieros: presupuesto mensual 				

Fuente: esta investigación. Iphiales- 2006

4.2.2 Caracterización del proceso de despachos

Tabla 2
Proceso de despachos

RÁPIDO HUMADEA S.A.				
PROCESO: DESPACHOS				
RESPONSABLE:		OBJETIVO:		
Coordinador de despachos		Conseguir vehículos que cumplan con los requisitos establecidos en las órdenes de servicio y los requeridos por los clientes, de manera que se sobrepase las expectativas del mismo.		
ENTRADAS	G	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS Y REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Datos del vehículo • Ordenes de servicio • Información telefónica • 	P	<ul style="list-style-type: none"> • Programar los despachos de los vehículos diarios de acuerdo con las órdenes de servicio. • Coordinar la prestación del servicio en donde no existen las órdenes de servicio. 	Programación de Despacho de vehículos Turnos de vehículos	FORMATOS PROGRAMACION DE TURNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos parque automotor • Quejas y reclamos • Tiquetes de báscula • 	H	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la cantidad de vehículos que se necesitan diariamente. • Poseer una base de datos del parque automotor que permita suplir las emergencias en la prestación del servicio. • Recibir quejas y reclamos de conductores y clientes. • Cumplir y hacer cumplir los 	Ordenes de carga Manifiestos Remesas Sellos de seguridad	INFORMES BASE DE DATOS REGISTROS PRESUPUESTOS

		presupuestos de la empresa en cuanto a toneladas movilizadas mensualmente.		
<ul style="list-style-type: none"> • Datos de los clientes • Datos del propietario • Revisión de información • Características de la mercancía 	V	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se elabore la documentación y procedimientos necesarios para el despacho de la mercancía. • Verificar que se cumplan los requisitos de la orden de servicio. • Inspeccionar que la información plasmada en los documentos sea verídica y que corresponda a la orden de servicio. • Garantizar el mayor cubrimiento de las necesidades del cliente. 	Registros Despacho de vehículos	DOCUMENTACION RELACIONADA FORMATOS ORDENES DE SERVICIO APROBADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Informe de estado de las carreteras • Manejo de mercancías especiales 	A	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar la documentación e información necesarias al departamento jurídico cuando se presentan siniestros. • Generar mecanismos de búsqueda de carga para los conductores que su ofrecen su servicio. 	Informes	MEMORANDOS INFORMES PROGRAMAS DE CARGA

		<ul style="list-style-type: none"> Solicitar los cambios de información al departamento de sistemas cuando se cometen errores involuntarios. 		
	Requerimientos		Requerimientos de la empresa	Requerimientos de la norma
<ul style="list-style-type: none"> Normas de documentación externa Reglamentación externa Normas de tránsito para mercancías Legal 			<ul style="list-style-type: none"> Norma NTC ISO 9001:2000 Dotación mínima 	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 Requisitos de documentación 7.1 Planificación de la prestación del servicio 7.2 Procesos relacionados con el cliente 7.5. Producción y prestación del servicio
		Recursos		
<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos: Coordinador de Despachos – coordinador comercial – sistemas Recursos Físicos: Equipos de computo, papelería, Teléfono, fax, Formatos Recursos financieros: presupuesto mensual 				– Liquidador de planillas

Fuente: esta investigación. Iphiales- 2006

4.2.3 Caracterización del proceso de liquidación de planillas

Tabla 3
Liquidación de planillas

RÁPIDO HUMADEA S.A.				
PROCESO: LIQUIDADOR DE PLANILLAS				
RESPONSABLE:		OBJETIVO:		
Liquidador de Planillas		Realizar la liquidación de las planillas que entregan los conductores a diario, teniendo en cuenta las anotaciones hechas por el destinatario los reportes y los anexos obligatorios para realizar los respectivos descuentos.		
ENTRADAS	G	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS Y REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> Planillas 	P	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la planeación diaria de liquidación de planillas para estar al día con el pago de los manifiestos en el momento indicado. Coordinar la gestión de entrega de correspondencia general con el mensajero. 	Registros de pago	FORMATO CARTAS
<ul style="list-style-type: none"> Tarifas de la empresa Remesas Libro de control Base de datos Información descuentos 	H	<ul style="list-style-type: none"> Administrar en forma clara la caja menor de la empresa, con soportes autorizados únicamente por el gerente. Dejar registro de todos los manifiestos que les son entregados en el libro de control. 	Relación de caja Manifiestos Planillas liquidadas	INFORMES REGISTROS CLIENTES REGISTROS PRESUPUESTOS

autorizados		<ul style="list-style-type: none"> • Poseer una base de datos que contenga las planillas que no pueden ser canceladas y el motivo de las mismas. • Aplicar todos los descuentos autorizados por las empresas, tanto legales como extraoficiales. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de la empresa • Remesas • Planillas • Requisitos gubernamentales • Requisitos del cliente 	V	<ul style="list-style-type: none"> • En caso que la remesa contenga anotaciones del cliente, poner especial atención para entregárselas al coordinador comercial con el fin que averigüe con el cliente el monto a descontar. • Revisar que las planillas que traen los conductores posean todos los anexos exigidos por el cliente. • Recolectar las planillas que a diario traen los conductores para liquidar. 	Planillas aprobadas Remesas aprobadas	DOCUMENTACION RELACIONADA REGISTROS QUEJAS Y RECLAMOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de reportes 	A	<ul style="list-style-type: none"> • Corregir la información de la remesa y la planilla de acuerdo a 	Hojas e reportes aprobadas	MEMORANDOS INFORMES

<ul style="list-style-type: none"> • Remesas • Planillas 		<p>las remisiones del cliente para poderlas cumplir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la hoja de reportes no presenta todos los sellos enviarla al coordinador de despacho para que de la orden respectiva. 		ORDEN DE SERVICIO
Requerimientos		Requerimientos de la empresa		Requerimientos de la norma
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de documentación externa • Reglamentación externa legal 		<ul style="list-style-type: none"> • Norma NTC ISO 9001:2000 • Reglamento de trabajo 		<p>4.2 Requisitos de documentación 5.2 Requisitos del cliente 7.1 Planificación de la prestación del servicio 7.5. Producción y prestación del servicio</p>
Recursos				
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos: Liquidador de Planillas – Coordinador Comercial – Coordinador de Despachos • Recursos Físicos: Equipos de computo, papelería, Teléfono, fax, 				

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

4.2.4 Caracterización del proceso de facturación

Tabla 4
Proceso de facturación

RÁPIDO HUMADEA S.A.				
PROCESO: FACTURACION				
RESPONSABLE:		OBJETIVO:		
Coordinador de Facturación		Facturar las remesas de manera rápida y oportuna de forma que se pueda recuperar el efectivo de la empresa a través del cobro al cliente, cuando recibe la factura.		
ENTRADAS	G	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS Y REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Remesas 	P	<ul style="list-style-type: none"> • Programar las remesas diarias de acuerdo a la necesidad y la rapidez con que se necesite la factura. • Conocer las remesas que se encuentran listas para facturar y que deben ser entregadas en forma inmediata. 	Facturas	FORMATOS
<ul style="list-style-type: none"> • Información requisitos del cliente • Facturas • Registro clientes 	H	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las dudas e inquietudes de los clientes sobre la factura enviada. • Elaborar las notas crédito y débito según instrucciones del Coordinador comercial. • Dejar soportes de la documentación y anexarlos a las remesas, las cuales deben ser 	Información telefónica, Notas debito y crédito	INFORMES ANEXOS REGISTROS CLIENTES

		<p>archivadas en forma adecuada para cuando se necesiten por algún motivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las facturas en forma inmediata para lograr atender al cliente en poco tiempo. • Ingresar las observaciones correspondientes a cada cliente que se maneje y que puedan servir como base para otras personas. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Formatos facturas • Registros • Datos del conductor • 	V	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se elabore la documentación necesaria y los procedimientos necesarios para la facturación del servicio. • Inspeccionar que las remesas tengan los anexos necesarios para poder realizar la facturación, de lo contrario se solicitan estos documentos a la oficina donde se liquidó la planilla. • Inspeccionar que la información plasmada en las remesas y manifiestos es verídica, de lo contrario arreglarla y proceder a facturar. 	Facturas	ANEXOS FACTURAS DOCUMENTACION RELACIONADA
<ul style="list-style-type: none"> • Datos del propietario 		<ul style="list-style-type: none"> • Contactar al cliente para saber los requerimientos del mismo en 	Información telefónica	MEMORANDOS

<ul style="list-style-type: none"> • Información del cliente 	A	cuanto a facturación. <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar los cambios de información a sistemas cuando cometan errores involuntarios. 		CARTAS INFORMES
Requerimientos		Requerimientos de la empresa		Requerimientos de la norma
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de documentación externa • Legales • 		<ul style="list-style-type: none"> • Norma NTC ISO 9001:2000 • Reglamento de trabajo • Contrato laboral 		4.2 Requisitos de documentación 7.1 Planificación de la prestación del servicio 7.2 Procesos relacionados con el cliente 7.5.1 Producción y prestación del servicio
Recursos				
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos: Coordinador de Facturación- Coordinador Comercial • Recursos Físicos: Equipos de computo, papelería, Teléfono, Formatos , Registros, 				

Fuente: esta investigación. Ipiates- 2006

4.1.2 Aplicación de los procesos en la organización

Rápido Humadea S.A. debió operar bajo un sistema de gestión de la calidad integral documentado bajo los requisitos de la norma ISO 9001: 2000.

4.1.3 Secuencia e interacción de procesos.

Dentro de la organización los procesos identificados como principales y de apoyo, su secuencia e interacción se documentaron en diagramas (ver anexo E) y en función de la complejidad de las operaciones es decisión del responsable de la tarea, el elaborar instructivos que la detallen, para asegurar la correcta ejecución del proceso.

4.1.4 Disponibilidad de recursos e Información para el apoyo y seguimiento de procesos.

En función de los objetivos y metas establecidas por el gerente, el responsable del proceso define anualmente los recursos requeridos para el apoyo y seguimiento del proceso de su responsabilidad, así como la información pertinente del mismo.

4.2 REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN

A partir de las exigencias normativas es necesario poseer documentos y registros que respalden la ejecución del sistema de gestión de calidad.

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad de Rápido Humadea S.A.

- Manual de calidad.
- Diagramas de proceso, que aplica el personal que participa en su ejecución.
- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación.
- Los registros requeridos por la norma ISO 9001:2000.

4.2.2 Manual de calidad

Es el documento regente dentro de la estructura de la documentación del sistema de gestión de la calidad, ya que en el se establece la declaración de la política y de los objetivos de calidad que rigen el trabajo.

4.2.3 Control de los documentos

La empresa Rápido Humadea S.A. se cercioró que todos los documentos relacionados con la calidad fueron elaborados, revisados, aprobados, distribuidos y archivados con la finalidad de estar disponibles en los puestos que se requieren y retirados cuando pierdan su vigencia, para ello:

- Todos los documentos son revisados para comprobar que el contenido es correcto, no contengan instrucciones que vayan en disminución de la calidad y a su vez que no entren en conflicto con documentos anteriores.
- Todos los documentos, son aprobados considerándose la fecha de aprobación como la de autorización para su aplicación.
- Se controla su distribución mediante listas de control de distribución (ver anexo F).
- La revisión y/o modificación de los documento la efectúan las mismas personas que la emitieron inicialmente.
- El responsable de cada proceso debe autorizar antes de su publicación los documentos que apliquen.
- Es responsabilidad del representante de cada proceso el asegurar que los procesos y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.
- El gerente debe asegurar que el manual del sistema de gestión de la calidad y los procedimientos generales sean revisados y actualizados al menos una vez al año.
- Deben llevarse registros que permitan identificar, y diferenciar la documentación vigente de la organización (ver anexo G) de la documentación creada por la empresa (ver anexo H) para la implementación del sistema de gestión de calidad.

4.2.4 Control de registros

Los registros de calidad se conservan para mostrar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Estableciendo los lineamientos para mantenerlos legibles, fácilmente identificables, su almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y su disposición.

Todo personal que elabora documentos, es responsable de definir los registros que debe generar el documento y que en términos de resultados permita proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de calidad, identificando el responsable de su conservación, el tiempo de resguardo y la disposición que se le debe dar cuando éste es cumplido.

4.3 CONCLUSIONES

- El desarrollo de este capítulo permitió conocer los requisitos exigidos para la implementación de un sistema de gestión de calidad dentro de una empresa, igualmente se estableció el manejo que la empresa base de nuestro estudio debe darle a la documentación requerida teniendo en cuenta que esta es la base para el éxito de la implementación.
- La identificación y establecimiento de los procesos efectuados por la empresa, se realizó dando prioridad a aquellos que van ligados directamente a la prestación del servicio; detallando las actividades que se deben llevar a cabo para obtener mejores resultados en la prestación del servicio. Igualmente se establecieron los mecanismos y herramientas para el control de la documentación logrando una mejora en el proceso.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

En este capítulo se identifica el compromiso de la dirección con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia. Se definen también las responsabilidades y autoridades dentro de la organización, como también se designa un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad dentro del proceso de implementación sistema de gestión de calidad.

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

En Rápido Humadea S.A. la dirección se compromete a participar activamente en mantener el sistema de gestión de la calidad para lograr la satisfacción del cliente a través de la mejora continua y la optimización de los procesos, mediante la participación y compromiso personal.

Además establece su misión, visión, política de calidad, compromiso y objetivos de calidad como parte de su filosofía y metas organizacionales.

La dirección de Rápido Humadea S.A., demuestra su compromiso con el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su efectividad:

- Comunicando a la organización la importancia de cumplir con los requisitos del cliente, así como los regulatorios y legales.
- Estableciendo la política de calidad.
- Asegurando que se establezcan objetivos de calidad.
- Conduciendo revisiones por la dirección.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

Política de calidad

La dirección de Rápido Humadea S.A. establece su política de calidad como parte de su filosofía y compromiso con la calidad:

Se compromete a establecer los procesos necesarios para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes mediante la detección continua de sus necesidades, orientándonos al logro de los objetivos de calidad.

La dirección de Rápido Humadea S.A. es responsable de que la política de calidad sea implantada y mantenida, en los niveles de la organización.

Objetivos de calidad

La dirección de Rápido Humadea S.A. asegura que, para cada una de las funciones y niveles dentro de la organización, se establecen objetivos. Los objetivos de calidad son, son consistentes con la política de calidad así como a los objetivos de los procesos que conforman el Sistema de gestión de la calidad.

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

La dirección de Rápido Humadea S.A. se aseguró de que los requisitos de los clientes se determinen en la documentación del sistema de gestión de la calidad con el propósito de asegurar la satisfacción del cliente.

La gerencia analizo la información referente a la percepción del cliente a través de las revisiones realizadas, coordinando esfuerzos que se encaminen a conocer y a cumplir los requisitos que plantean los clientes cuando contratan el servicio de transporte de carga, verificando el cumplimiento la finalidad de aumentar la capacidad su servicio para satisfacer las expectativas sus clientes.

Estas especificaciones se revisan al menos una vez al año o antes si el cliente lo requiere, con el objeto de incorporar cualquier modificación o nuevo requisito.

5.3 POLITICA DE CALIDAD

Rápido Humadea S.A. se compromete a mejorar continuamente la prestación de servicio en el transporte de carga pesada, asegurando una óptima calidad en la recepción y entrega de mercancías, mediante el desarrollo y bienestar de su talento humano, optimizando sus procesos y recursos para obtener mayor satisfacción de sus clientes teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas , incrementando la participación en el mercado y la rentabilidad, cumpliendo cabalmente con las disposiciones legales exigidas por las entidades reguladoras.

5.3.1 Misión de calidad

Somos una empresa especializada en el transporte de carga terrestre a nivel nacional e internacional; con el propósito de ser altamente competitiva a través de la puntualidad, seguridad, calidad, compromiso e innovación tecnológica necesarios para lograr satisfacer y superar las expectativas de los clientes, así mismo, lograr la rentabilidad presupuestada y por ultimo fomentar entre sus empleados y proveedores un sentido de pertenencia que los impulse a comprometerse en el logro de los objetivos institucionales y personales.

5.3.2 Visión de calidad

Nos proyectamos en el año 2010 como la empresa líder más importante a nivel nacional en el transporte de carga masiva. Orientada hacia la constante evolución técnica y tecnológica de nuestro servicio, basándonos en los principios de calidad y mejoramiento continuo.

5.4 PLANIFICACIÓN

5.4.1 Objetivos de calidad

- Implementar el sistema de gestión de la calidad basado en la norma técnica de calidad NTC 9001-2000 y mantenerlo.
- Tener y mantener clientes y proveedores confiables.
- Contar con un recurso humano competente.
- Reducir los siniestros.
- Aumentar la efectividad en la solución de quejas y reclamos.
- Aumentar el cumplimiento de las toneladas presupuestadas por la gerencia.
- Aumentar la efectividad en la consecución de los vehículos que necesitan para suplir la demanda total de la semana.
- Aumentar el cumplimiento de los fletes autorizados.
- Disminuir el porcentaje de documentación con problemas que llegan a la oficina.

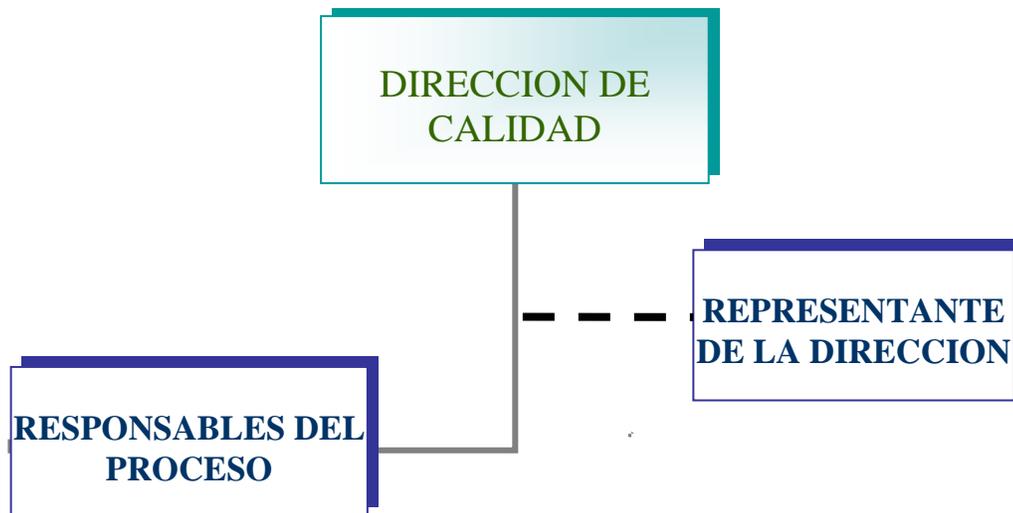
5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

El gerente de Rápido Humadea S.A. declara que para cumplir con su misión comparte responsabilidad con los coordinadores de área como parte del comité de calidad, a quienes confiere la autoridad y libertad de organización, con el fin de tomar las acciones preventivas, correctivas y de mejora en todo lo que afecta la calidad de las actividades.

5.5.1.1 Comité de calidad

Figura 2. Comité de calidad



Fuente: esta investigación. Iphiales- 2006

5.5.1.1.1 Integrantes del comité de calidad:

- **Dirección de calidad:** gerente general
- **Responsables del proceso:** coordinadores de área
- **Representante de la dirección:** coordinador de calidad

5.5.1.1.2 Responsabilidades de los responsables de proceso: todo proceso tiene designado un responsable con autoridad para planearlo, ejecutarlo, medirlo y mejorarlo realizando las siguientes actividades:

5.5.1.1.3 Coordinadores de área de Rápido Humadea S.A.: su función es difundir el compromiso directivo de mantener el sistema de gestión de la calidad con base a la norma ISO9001:2000.

- Actualizar el organigrama de las áreas y la adecuación del mismo.
- Mantener la política de calidad, promover su cumplimiento y los principios de calidad de la empresa.
- Lograr la participación activa y compromiso de todo el personal en el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.
- Asignar oportunamente los recursos necesarios para el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.
- Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.

- Realizar la planificación del proceso de su responsabilidad.
- Establecer los requisitos e indicadores de desempeño válidos para el proceso y sus interfaces.
- Analizar el proceso para identificar áreas potenciales de mejora y seleccionar las más adecuadas.
- Implantar acciones correctivas o preventivas que sean necesarias.

5.5.1.1.4 Representante de la dirección: la dirección de Rápido Humadea S.A. ha designado un representante y coordinador de calidad, el cual tiene la responsabilidad y autoridad de:

- Asegurar que los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad se establezcan, implementen y mantengan.
- Reportar a la dirección el desempeño del sistema de gestión de la calidad y cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que en toda la organización se promueva la concienciación sobre los requisitos del cliente.
- Reportar a la gerencia el desempeño del sistema de gestión de la calidad y cualquier necesidad.

5.6 COMUNICACIÓN INTERNA

La dirección de Rápido Humadea S.A. establece como medios apropiados de comunicación dentro de la organización:

- Correo electrónico.
- Los pizarrones.
- Reuniones.
- Juntas realizadas por el comité

5.7 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.7.1 información para la revisión

La información presentada en las revisiones por la dirección debe incluir:

- Resultados de las auditorías.
- Desempeño de los procesos y la conformidad del producto.
- Estado de las acciones preventivas y correctivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Cambios que puedan afectar el sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones para la mejora.
- Desempeño del plan de calidad.

5.7.2 Salida de la revisión

La salida de la revisión por la dirección incluye cualquier decisión o compromisos relativos a:

- La mejora del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- La mejora del servicio con relación a los requisitos del cliente.

5.7.3 Resultados de la revisión.

El comité de calidad debe revisar los resultados obtenidos, definir las acciones que se deben aplicar para mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, procesos, con los requisitos del cliente asignando responsables de realización y seguimiento, fechas de terminación así como de los recursos necesarios.

5.8 CONCLUSIONES

- Se logro establecer que es de vital importancia el compromiso de la dirección en el proceso de la implementación de calidad dentro de la empresa, la gerencia de Rápido Humadea S.A. evidencio este compromiso con la creación y difusión de la política, misión, visión y objetivos de calidad, siendo esto de gran importancia en lo referente a involucrar al personal en el proceso de calidad.
- Es de gran importancia que la gerencia asuma la responsabilidad del proceso y a sus ves delegue esta responsabilidad y autoridad a las personas responsables de cada proceso lo que hará que estos sean más eficientes y se acerquen cada vez más al concepto de la calidad en la prestación del servicio.
- La evaluación de los resultados obtenidos en cada una de las actividades emprendidas por el comité de calidad designado le permite evidenciar el progreso el proceso de implementación del sistema de calidad dentro de la empresa, igualmente las fallas que se puedan encontrar, siendo responsabilidad de los integrantes del comité tomar las mediad necesarias para solucionarlas.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

En este capítulo se establece la gestión de los recursos, tanto humano como de infraestructura, además se especifican las habilidades que debe tener el personal que afecta la calidad dentro de la empresa lo que permite obtener un perfil, para cada cargo, lo que conduce a un mejor desarrollo de las funciones de cada uno e igualmente mejora la prestación del servicio.

6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

Rápido Humadea S.A. asegura y proporciona los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su efectividad.
- Incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento con sus requisitos.

Cada responsable de proceso debe de asignar los recursos necesarios para:

- La planificación de la calidad y el sistema de gestión de la calidad.
- Instalaciones.
- Gestión de la tecnología.
- Incremento de la competencia del personal a través de la formación, educación y aprendizaje.
- Planificación de necesidades futuras de recursos.

6.2 RECURSOS HUMANOS

En Rápido Humadea S.A. el personal que realiza trabajo que afecta la calidad, debe ser competente con relación a una educación, capacitación, habilidades y experiencia apropiadas.

Los medios que se utilizaron en Rápido Humadea S.A. para la participación y apoyo del personal en el logro de los objetivos son:

- Definición de sus funciones, autoridades y responsabilidades a través de descripciones de puesto.
- Establecer metas en las que para su cumplimiento intervengan todos los miembros del área.

- Se establecen reuniones de manera periódica en la que participen activamente gerente, jefes de área y demás personal en la que los colaboradores manifiesten ideas de mejora e inquietudes.

6.2.1 PERSONAL QUE AFECTA LA CALIDAD

6.2.1.1 Habilidades y competencias del personal

Tabla 5
Coordinador comercial

SERVICIO	Transporte de carga a nivel nacional
CARGO-FUNCION	Coordinador comercial
EDUCACIÓN	Tecnológica en Administración de Empresas, Comercio exterior o afines
FORMACION	Conocimientos de Sistemas Curso aprobado Servicio al Cliente Conocimiento del tipo de servicio (transporte de carga terrestre) Conocimientos de manejo de mercancías Conocimientos Financieros y Contables
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cargos iguales o similares
HABILIDAD	Buenas relaciones humanas Capacidad de convencimiento Capacidad en toma de decisiones Iniciativa Agilidad

Fuente: esta investigación. Iphiales- 2006

Tabla 6
Despachador

SERVICIO	Transporte de carga a nivel nacional
CARGO-FUNCION	Despachador
EDUCACIÓN	Tecnológica en Administración de Empresas, Comercio exterior o afines.

FORMACION	Conocimientos de Sistemas Curso aprobado Servicio al Cliente Conocimiento de clases de vehículos Conocimientos de manejo de mercancías
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cargos iguales o similares
HABILIDAD	Buenas relaciones humanas Iniciativa Capacidad en toma de decisiones Agilidad

Fuente: esta investigación. Iphiales- 2006

**Tabla 7
Conductores**

SERVICIO	Transporte de carga a nivel nacional
CARGO-FUNCION	Conductores
EDUCACIÓN	Media Vocacional.
FORMACION	Conocimiento de las normas y leyes de transito Curso aprobado de conducción Conocimientos básicos de mecánica Conocimiento de clases de vehículos
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cargos iguales o similares
HABILIDAD	Buenas relaciones humanas Capacidad en toma de decisiones Agilidad Iniciativa

Fuente: esta investigación. Iphiales- 2006

**Tabla 8
Facturador**

SERVICIO	Transporte de carga a nivel nacional
CARGO-FUNCION	Facturador
EDUCACIÓN	Tecnológica en Administración de Empresas, Comercio exterior o afines.

FORMACION	Conocimientos Contables Conocimientos en Sistemas Curso aprobado Servicio al Cliente Conocimiento en tramites de transporte
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cargos iguales o similares
HABILIDAD	Buenas relaciones humanas Capacidad en toma de decisiones Agilidad Cumplimiento

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

Tabla 9
Liquidador de planillas

SERVICIO	Transporte de carga a nivel nacional
CARGO-FUNCION	Liquidador de Planillas
EDUCACIÓN	Tecnológica en Administración de Empresas, Comercio exterior o afines.
FORMACION	Conocimientos de Sistemas Curso aprobado Servicio al Cliente Conocimiento Financieros y Contables Conocimientos en tramites de transporte
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cargos iguales o similares
HABILIDAD	Buenas relaciones humanas Trabajo en equipo Iniciativa Capacidad en toma de decisiones Agilidad

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación Rápido Humadea S.A.

- Determino mediante el perfil de de puestos la competencia necesaria para el personal.

- Suministra, detecta y toma acciones para satisfacer las necesidades de formación del personal.
- Hace partícipe al personal en las actividades de importancia que ayudan a su crecimiento y formación como:
 - Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
 - Rotación de personal a otras áreas de la empresa.

Cada seis meses el personal con responsabilidad de mando, debe evaluar el nivel de desempeño (ver anexo I) competencia del personal de Rápido Humadea S.A., para identificar sus áreas de mejora y con base a acciones específicas reforzar los conocimientos y habilidades que le permitan el mejor desempeño de sus funciones.

6.2.3 Programas de capacitación

Cuadro 25
Capacitación política y objetivos de calidad

RÁPIDO HUMADEA S.A. IPIALES
TEMA DE CAPACITACIÓN: Política y objetivos de calidad
RESPONSABLE: Responsables de esta investigación
DIRIGIDO A: Todo el personal
RECURSOS: Cincuenta mil pesos (50.000)
PERIODO: Segundo semestre 2006

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

Cuadro 26
Capacitación Norma técnica de calidad ISO 9001-2000

RÁPIDO HUMADEA S.A. IPIALES
TEMA DE CAPACITACIÓN: Norma técnica de calidad ISO 9001-2000
RESPONSABLE: Coordinador de calidad
DIRIGIDO A: Todo el personal
RECURSOS: Ochocientos mil pesos (800.000)
PERIODO: Segundo semestre 2006

Fuente: esta investigación. Ipiiales- 2006

Cuadro 27
Capacitación sistema gestión de calidad

RÁPIDO HUMADEA S.A. IPIALES
TEMA DE CAPACITACIÓN: Sistema Gestión de Calidad
RESPONSABLE: Coordinador de calidad
DIRIGIDO A: Gerente y responsables de procesos
RECURSOS: Seiscientos mil pesos (600.000)

PERIODO: Segundo semestre 2006

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

Cuadro 28
Capacitación servicio al cliente

RÁPIDO HUMADEA S.A. IPIALES
TEMA DE CAPACITACIÓN: Servicio al cliente
RESPONSABLE: Coordinador de calidad
DIRIGIDO A: Todo el personal
RECURSOS: Ochoientos mil pesos (800.000)
PERIODO: Segundo semestre 2006

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

Cuadro 29
Capacitación mejoramiento continuo

RÁPIDO HUMADEA S.A. IPIALES
TEMA DE CAPACITACIÓN: Mejoramiento continuo
RESPONSABLE: Coordinador de calidad
DIRIGIDO A: Gerente y responsables de procesos

RECURSOS: Seiscientos mil pesos (600.000)
PERIODO: Segundo semestre 2006

Fuente: esta investigación. Ipiiales- 2006

Cuadro 30 **Capacitación calidad en la prestación del servicio**

RÁPIDO HUMADEA S.A. IPIALES
TEMA DE CAPACITACIÓN: Calidad en la prestación del servicio
RESPONSABLE: Coordinador de calidad
DIRIGIDO A: Proveedores (conductores)
RECURSOS: Setecientos mil pesos (700.000)
PERIODO: Segundo semestre 2006

Fuente: esta investigación. Ipiiales- 2006

Es necesario aclarar que esta ultima capacitación se llevara a cabo por medio de volantes y folletos explicativos, ya que es sumamente difícil reunir a los conductores en un mismo sitio, para dictarles charlas y conferencias, por obvias razones relacionadas con su trabajo, además el encargado de realizar y controlar la distribución de estos es el coordinador de calidad, sin embargo todo el personal tiene el compromiso de hacer llegar y explicar de manera ágil dicha publicidad.

6.3 Infraestructura

Rápido Humadea S.A. cuenta con la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio prestado; como son:

- Vehículos afiliados a la empresa que cuenten con las exigencias y especificaciones de calidad impuestos por la empresa.
- Espacios de trabajo y servicios (oficinas, bodegas etc.) acordes con los procesos que se ejecuten y con el servicio que se presta teniendo en cuenta que proporcione seguridad y confort al personal.
- Equipo de proceso (tanto hardware como software, registros, equipos de comunicaciones).

6.3.1. Mantenimiento de la infraestructura.

Para asegurar que la infraestructura continúe cumpliendo las necesidades de la organización se ejecutan las siguientes actividades:

- Mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos afiliados a la empresa que permita constatar su estado y así poder asegurar el correcto funcionamiento de estos para que cumplan con los parámetros y requisitos exigidos para poder viajar.
- Mantenimiento y actualización de los equipos de trabajo que afecten a la correcta realización de las actividades.

6.4 Ambiente de trabajo

Rápido Humadea S.A. establece los lineamientos de trabajo con la finalidad de determinar y gestionar las condiciones y ambiente necesarios para el cumplimiento en la prestación del servicio y la satisfacción del personal.

6.5 CONCLUSIONES

- En este capítulo se logro identificar al personal que afecta la calidad en la prestación del servicio de Rápido Humadea S.A., mediante lo cual se consiguió establecer la formación, competencias y habilidades que debe poseer el talento humano con el que quiere contar la empresa lo que le va a permitir mejorar la prestación del servicio y la calidad del personal de la empresa, teniendo en cuenta que la formación y capacitación del talento humano de la empresa es de vital importancia para el proceso de implementación de la calidad.
- Se evidencia por otra parte que el compromiso adquirido por la empresa para el mantenimiento del sistema de gestión de calidad, como también la responsabilidad de continuidad en lo que se refiere a las necesidades de capacitación y formación del personal y de igual forma con la infraestructura y ambiente de trabajo para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en la empresa.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO³

En este capítulo se identifican las clases de clientes con que cuenta la empresa, se determinan los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, además de los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.

7.1 PLANEACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La planeación de la realización del producto es consistente con los requisitos de otros procesos del sistema de gestión de calidad. La planeación de la realización del producto incluye:

- Los objetivos de calidad y requisitos para el servicio.
- La necesidad de establecer procesos y documentos, así como proporcionar los recursos específicos para el servicio.
- Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 Definición de los clientes

Tabla 10
Clientes y requisitos esenciales

CLIENTES	REQUISITOS ESCENCIALES
Ocasionales	Seguridad Cumplimiento Buen Servicio
Fijos	Preferencias Descuentos Facilidad de Pago

Fuente: esta investigación. Ipiates- 2006

7.2.2 Identificación de requisitos del cliente

³ En la Norma ISO 9001-2000 se aclara que la mayoría de los productos contienen elementos que pertenecen a diferentes categorías genéricas. Por lo tanto la denominación de producto en cada caso como servicio, software, hardware o material procesado depende del elemento dominante.

Tabla 11
Requisitos y especificaciones

Tipo del Cliente	Requisito	Especificación
Ocasionales	<p>Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento • Horario de Transito <p>Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega • Mercancía completa <p>Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manipulación 	<p>Medidas de control y seguimiento de las mercancías en la vía. Cumplimiento de horarios de viaje especificados según la mercancía</p> <p>Entregas a tiempo No incompleta ni en mal estado</p> <p>Cuidado en proceso cargue - descargue</p>
Fijos	<p>Preferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioridad en el servicio <p>Medios de pago</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos • facilidad 	<p>Distinción en la relación a otros clientes. Agilidad en los despachos</p> <p>Descuentos por volumen de carga y viajes Créditos posibles</p>

Fuente: esta investigación. Ipiates- 2006

La verificación de los requisitos suministrados por el cliente se relacionaron con:

- Control por el transportista contratado por Rápido Humadea S.A., conductor, despachador o embarcador sobre la base de datos disponibles en la remesa (ver anexo J) entregada y / o la documentación recibida del remitente.
- Control de descargue efectuado por el transportista o conductor de acuerdo a los procedimientos establecidos informando de las anomalías al destinatario, en casos de presentarse embalaje deficiente, falta e mercancía, deterioro de la mercancía, etc., dejando constancia escrita de los hechos en la remesa.

- Control de los datos suministrados por el cliente, por los despachadores o embarcadores, documentos del proceso de transporte de transporte y a la información recibida por el cliente.
- Informar al cliente telefónicamente por parte del coordinador comercial o Despachador, en aquellos casos que se pueda suponer un riesgo para la mercancía o la prestación del servicio.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Se establece el sistema para el control de los productos suministrados por el cliente mediante la verificación en su recepción, cargue, almacenamiento y adecuado mantenimiento de los mismos durante las actividades de la prestación de los servicios contratados.

Se implantará el tratamiento para un adecuado registro e información al cliente de los casos en que se produzca la pérdida, deterioro de las mercancías o cualquier otra causa que produzca insatisfacción al cliente y en las que Rápido Humadea S.A. sea responsable.

Para ello se debe tener en cuenta:

- Definir los sistemas para la realización del control y verificación en la recepción, cargue y entrega de mercancías a /y por los transportistas.⁴
- Supervisar que las operaciones de cargue permitan la adecuada conservación y mantenimiento del estado de las mercancías.
- Efectuar los registros de las mercancías que han sufrido incidencias correspondientes a pérdida, daño o que sean inadecuadas para su uso por cualquier otra causa e informar al cliente. (ver anexo K).

Las mercancías que por el tipo de servicio a realizar necesitan trasladarse a las instalaciones de Rápido Humadea S.A. o que van a ser sometidas a operaciones de cargue / descargue con responsabilidad de la empresa, deben estar debidamente identificadas y embaladas por el cliente, con el fin de evitar su deterioro.

La verificación en las distintas fases y operaciones únicamente se atendió a la comprobación del estado y aspecto externo de las mismas, de acuerdo a las condiciones generales y requisitos de transporte establecidos en la reglamentación y leyes nacionales.

⁴ Manual de Procedimientos Rápido Humadea S.A.

La verificación efectuada por Rápido Humadea S.A. no exime al cliente de su responsabilidad de suministrar mercancías aceptables respecto a las necesidades del destinatario, debidamente identificadas y embaladas.

7.2.3 Comunicación con el cliente

- **Informes al cliente**

El coordinador comercial determina la información que necesita y el proceso de actuación para informar al cliente, en los casos que las incidencias sean producidas en las instalaciones de Rápido Humadea S.A. y durante las operaciones en que la empresa asume la responsabilidad respecto a la mercancía.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

Por el tipo de actividad desarrollada por Rápido Humadea S.A. no se tienen exigencias contractuales de diseño, por lo cual no se documentan las actividades de diseño en el servicio de transporte prestado.

7.4 COMPRAS

En lo relacionado al proceso de compras se establecerán las medidas necesarias para asegurar que se documenten y se hagan conocer por los contratistas y proveedores los requisitos de los trabajos y compras a realizar, para garantizar el cumplimiento de las condiciones y requisitos de calidad establecidos, para ello:

- Solo se expiden órdenes de entrega, pedidos de compra de materiales, equipos, componentes o servicios a contratistas y proveedores previamente evaluados de acuerdo al formato de confiabilidad de proveedores.
- Los manifiestos de carga (ver anexo L) y los pedidos deben incluir siempre todos los datos necesarios para la correcta definición de los servicios, materiales equipos componentes requeridos y sus condiciones de suministro de calidad.
- Todos los manifiestos de carga y pedidos serán revisados antes de su emisión para comprobar que son correctos y no contienen errores.

El coordinador de calidad es responsable de la evaluación de los proveedores y mantener actualizada la lista de vehículos, conductores y propietarios.

La coordinación comercial es responsable de aprobar y realizar la compra del servicio de transporte de terceros (transportistas).

El gerente de la oficina es el responsable de la aprobación de las compras necesarias para el desarrollo de las actividades propias que contribuyan al buen manejo de la oficina.

7.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 Control en la prestación del servicio

Rápido Humadea S.A. se asegura que los procesos de transporte, almacenamiento y distribución se realicen en la forma establecida y bajo condiciones controladas para ello:

- Se planifican y programan los trabajos para cumplir con los requisitos establecidos.
- Se capacita adecuadamente al personal para la realización de las actividades.
- La ejecución de las actividades se realiza siguiendo lo establecido en los documentos de transporte, almacenamiento y distribución establecidos y aplicables.
- Se registran las actividades y controles realizados en los formatos establecidos.
- Se evaluó a los conductores para la realización de procesos especiales de (cargue, transporte, almacenamiento, distribución y / o descargue).
- Se realizan controles del servicio para prevenir las deficiencias del mismo (ver anexo M).

Es responsabilidad del coordinador comercial la planificación de las actividades, disposición de los recursos necesarios y de colaborar con la formación del personal.

El gerente de la empresa y el coordinador de despachos son responsables de la programación de los diferentes despachos.

Los transportistas son responsables de la correcta ejecución de los trabajos asignados, cumpliendo con la documentación aplicable y siguiendo las medidas de seguridad establecidas para cada caso.

Todo el personal es responsable del cumplimiento de las instrucciones impartidas las demás instrucciones especiales de Rápido Humadea S.A. o del cliente, para la realización del servicio.

Para asegurar que en cualquier etapa del proceso sea posible conocer la situación de un servicio en lo referente a su estado, para ello:

- Se relaciona los registros y documentos requeridos, la forma de elaborarlos, su origen y distribución y así garantizar el seguimiento del proceso de transporte, el control sobre el avance del mismo y la información suministrada por el cliente.
- Se indica la forma de inspección en recepción, transporte y entrega.⁵
- Todos los documentos del proceso se sistematizaron, permitiendo el rastreo del servicio.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio

Para validar los procesos se define un sistema de verificación de los procesos, para que se realicen las inspecciones y controles necesarios, con los que se garantice el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, para ello:

- Se verifican las condiciones de prestación del servicio solicitadas por el cliente, teniendo en cuenta la revisión del contrato.
- Se verifica la conformidad de las mercancías entregada por el cliente, teniendo en cuenta los requisitos establecidos.
- Se verifica durante el proceso de cargue, transporte y entrega, el cumplimiento de los documentos el servicio de transporte, normas y reglamentos aplicables.
- Se verifica antes del proceso de cargue el estado de los vehículos.
- Se verifica la situación del transportista, antes de transportar la mercancía.
- Se verifica la correcta finalización de la prestación de los servicios teniendo en cuenta los documentos del proceso de transporte.

Los responsables de las verificaciones de las diferentes actividades, se encuentran definidos como los responsables de los procesos.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Rápido Humadea S.A. establece el método de identificación y trazabilidad de los servicios y mercancías que permite rastrear el avance de la actividad, desde la recepción de la mercancía, su monitoreo en ruta y la entrega correcta de las mismas, garantizando que se cumplan los requisitos pactados con el cliente, para ello:

- Todas las mercancías son entregadas por el remitente, debidamente identificadas y embaladas, informando al cliente cualquier deficiencia que pueda contribuir a un servicio inadecuado o susceptible de causar deterioro a las mercancías.

⁵ Manual de Procedimientos Rápido Humadea S..A

- Todos los documentos del proceso de transporte como: orden de entrega, remesa, manifiesto de carga y factura, que permitirán identificar al:
 - Cliente.
 - Origen y destino.
 - Conductor.
 - Vehículo y trailer.
 - Mercancía: tipo, clase, cantidad, embalaje, estado de recepción y entrega.
 - Estado de avance en el proceso del servicio.
 - Factura del servicio.

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

De acuerdo a la estructura de Rápido Humadea S.A., las tareas de mantenimiento son contratadas y por lo tanto no se dispone de equipos de medición.

7.7 CONCLUSIONES

- Dentro de la empresa se lograron identificar de los clientes potenciales, como también los requisitos y necesidades de los mismos; conociendo esto se logra proporcionar un servicio de calidad, lo que beneficia a la empresa ya que se consigue la preferencia y fidelidad de los clientes actuales y de igual forma atraer nuevos clientes a la empresa.
- Es vital para la empresa establecer mecanismos o herramientas de control en la prestación del servicio, ya que al tener vigilancia y registros de las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso efectúa la empresa se logra la satisfacción de las necesidades de los clientes y la confiabilidad de la empresa.
- Una comunicación efectiva con el cliente es trascendental ante todo en la clase de servicio que presta Rápido Humadea S.A., esto permite que el cliente tenga un mejor conocimiento sobre las actividades y tareas que se llevan a cabo los procesos de la empresa logrando el cumplimiento de los objetivos y política de calidad de la empresa en los cuales la satisfacción del cliente es lo principal.

8.-MEDICIÓN, ANALISIS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

En este capítulo se definen los mecanismos que permiten Implementar, evaluar y controlar el progreso del sistema de gestión de calidad, como son las auditorias, el análisis de datos, control de el producto no conforme y los indicadores de calidad, lo que nos asegurara el éxito del proceso en la empresa.

En esta parte se relacionan los conceptos referentes a la medición, análisis y mejora del sistema de gestión de calidad, en Rápido Humadea S.A. así:

8.1 AUDITORIA INTERNA

La auditoria interna es el proceso que se realiza por, o en nombre de, la empresa para fines internos y pueden constituir la base para la declaración de conformidad dentro de la organización.

8.1.1 Planeación de la auditoria

8.1.1.1 Compromisos y responsabilidades: el encargado de la calidad tiene a su cargo la planificación de auditorias Internas que cumplan con lo estipulado en el manual de la calidad.

Para cumplir esto, debe tomar en cuenta la carga de trabajo en las distintas secciones de Rápido Humadea S.A. la disponibilidad de personal capacitado para cumplir el papel de auditor y las necesidades de capacitación. Se debe realizar al menos una auditoria completa del sistema de gestión de la calidad de Rápido Humadea S.A. durante el año.

8.1.1.2. Selección de la empresa auditora: la selección se realiza de acuerdo con la capacidad para realizar los trabajos encomendados, por lo tanto, la Empresa auditora deberá establecer por escrito lo siguiente:

Descripción de su capacidad para realizar los trabajos encomendados mediante planes, programas, procedimientos, equipo, registros y personal adecuados.

El personal requerido para la auditoria debe tener la capacidad y habilidad suficiente para desarrollar la porción asignada en las actividades o conceptos correspondientes.

Compromiso de confidencialidad respecto de la información que le sea proporcionada por el auditado para la evaluación.

Compromiso a realizar la auditoria conforme a los requisitos de este documento.

8.1.1.3 Plan de la auditoria: el plan de auditoria debe contener como mínimo lo siguiente:

- Cronograma de actividades.
- Descripción de la actividad de la empresa a auditar.
- Propósito de la auditoria.
- Alcances y necesidades.
- Formas y métodos utilizados para llevar a cabo la auditoria.
- Personal que participa y capacitación.

Descripción de la estructura funcional de la organización según el alcance que considere: director de la empresa auditora, responsable designado como auditor líder, especialistas o auditores de los aspectos auditados.

8.1.4 Ejecución

El desarrollo de la auditoria consiste en:

8.1.5 Reunión Inicial

La cual tiene como propósito confirmar el alcance de la auditoria, dar a conocer el plan de la auditoria, presentar al grupo auditor, conocer al personal a contactar, definir la agenda de trabajo, establecer los canales de comunicación y plantear la reunión final. Esta reunión debe ser conducida por el auditor líder y deben estar presentes los coordinadores de cada área y organización a auditar, elaborándose minuta de los aspectos tratados en la reunión.

8.1.6 Conducción de la auditoria

La investigación que realizan los auditores se basa en el plan de auditoria, el cual debe contener los procedimientos y las listas de verificación previamente elaboradas, que no se restringen definitivamente y pueden ser modificados si los auditores lo consideran conveniente, pero si se limitan al propósito y alcance de la auditoria.

8.1.7 Reunión final

Después de que se concluyen las actividades de auditoria y antes de preparar el reporte, se debe tener una reunión de cierre de auditoria entre el grupo auditor y la directiva de la empresa para dar a conocer, por el auditor líder, a la auditada la conclusión de la auditoria y aclarar dudas, se elabora minuta de lo comentado.

Durante toda la etapa de ejecución, la auditora debe de llevar el registro diario de las actividades en bitácora, misma que será firmada de acuerdo al plan de auditoria por aquellos que estuvieron considerados.

8.1.8 Informe final de la auditoria Interna

Una vez que el auditor líder recibe el plan de implantación de acciones correctivas, anexa éste al resto de la documentación de la auditoria y prepara el informe final. Una copia de este informe debe ser enviada al responsable de la sección auditada.

El informe, junto con todos los documentos y registros originales de la auditoria es devuelto en la carpeta original al encargado de la calidad para que lo ponga a consideración del gerente de Rápido Humadea S.A. y sea archivado de manera permanente.

8.1.9 Reporte de la auditoria

El reporte de la auditoria debe contener el resultado de las evaluaciones realizadas durante la auditoria, para lo cual es necesario un desglose ordenado y secuencial de las porciones o partes de la misma. La redacción debe ser clara y concreta, de tal modo que no se preste a más interpretación que la correcta. La redacción es impersonal.

Las evaluaciones deben estar fundamentadas con evidencia objetiva suficiente que la sustente y las deficiencias resultantes de éstas, se establecerán individualmente aprobadas por el auditor líder.

De acuerdo con los incumplimientos establecidos en la auditoria, el auditor establecerá que la empresa auditada deberá proceder a resolverlos en los siguientes términos como sea necesario:

Programa de actividades según sea necesario que incluya:

- Políticas o propósitos de minimizar el producto no conforme.
- La organización funcional responsable de las actividades involucradas.
- Cronograma de actividades las acciones correctivas o preventivas recomendadas.
- Capacitación del personal asignado al desempeño de las actividades involucradas en el programa para asegurar que el entendimiento, capacidad o habilidad requeridos se logran y mantienen.
- Asignación de los recursos necesarios para la realización de tales actividades.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

El seguimiento y medición de los procesos se realizará mediante los indicadores de calidad establecidos para Rápido Humadea S.A. que se le realizó a los procesos de la empresa que son los siguientes:

- Comercial.
- Despacho.
- Liquidación de planillas.
- Facturación.
- Gerencial.

8.2.1 Indicadores de gestión de calidad

8.2.1.1 Proceso comercial

OBJETIVO: lograr que todas las visitas que se programen se realicen (ver anexo N).

Tabla 12
Visitas presupuestadas

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ 0 -)	META
Nivel de cumplimiento de visitas presupuestadas	No visitas	Mensual	$\frac{\text{No. Visitas realizadas} \times 100}{\text{No. Visitas programadas}}$	+	95%

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

No. visitas programadas: son las visitas que se planearon hacer durante un periodo establecido.

No. visitas realizadas: es el número de total de visitas que se hicieron durante un periodo dado

Nivel de cumplimiento de visitas presupuestadas: es el grado en el que se cumplió con las visitas realizadas.

OBJETIVO: lograr que todas las visitas que se realicen sean efectivas (ver anexo O).

Tabla 13
Visitas realizadas

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ O -)	META
Efectividad de visitas realizadas	No de visitas	Mensual	$\frac{\text{No. Visitas negociadas}}{\text{No Visitas realizadas}} \times 100$	+	30%

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

No. visitas negociadas: son las visitas en las cuales se logro hacer negocio para la empresa.

No. visitas realizadas: es el número total de visitas que se hicieron durante un periodo dado.

Efectividad de las visitas realizadas: es el grado en el que las visitas que se realizaron fueron efectivas

8.2.1.2 Proceso despacho

OBJETIVO: aumentar la efectividad en la consecución de los vehículos que necesitan para suplir la demanda total de la semana. (Ver anexo P)

Tabla 14
Consecución de vehículos

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ O -)	META
Efectividad en la consecución de vehículos	No de vehículos	Semanal	$\frac{\text{No. Vehículos conseguidos}}{\text{No Vehículos solicitados}} \times 100$	+	95%

Fuente: esta investigación. Ipiates- 2006

No de vehículos conseguidos: es el número de vehículos que se lograron encontrar para suplir la demanda.

No de vehículos solicitados: es el número total de vehículos que los clientes necesitan para transportar su mercancía.

Efectividad en la consecución de vehículos: es el porcentaje en el que despachos logró cumplir con los requerimientos de la demanda de vehículos.

OBJETIVO: aumentar el cumplimiento de los fletes autorizados (Ver anexo Q)

Tabla 15
Flete autorizado

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ O -)	META
Cumplimiento del flete autorizado	Fletes	Semanal	Flete pactado (-) Flete autorizado	+	95%

Fuente: esta investigación. Ipiates- 2006

Flete pactado: es el flete que se le pagará al conductor por transportar la mercancía.

Flete autorizado: es el flete que los comerciales autorizados inicialmente por transportar la mercancía.

Cumplimiento del flete autorizado: es la diferencia entre el valor del flete que se dio inicialmente y el valor que realmente se cancelo al conductor.

OBJETIVO: aumentar el cumplimiento de las toneladas presupuestadas por la gerencia (ver anexo R)

Tabla 16
Cumplimiento de toneladas

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ 0 -)	META
Porcentaje de cumplimiento en toneladas	Toneladas	Mensual	$\frac{\text{No. Toneladas movilizadas}}{\text{No Toneladas presupuestadas}} \times 100$	+	100%

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

No de toneladas movilizadas: es lo que se movilizó por la oficina durante el mes.

No de toneladas presupuestadas: es la programación mensual que tiene la gerencia como meta y que cada oficina debe cumplir.

Porcentaje de cumplimiento en toneladas: es el grado en el que se cumplió con la meta establecida por la gerencia al comenzar un periodo determinado.

8.2.1.3 Proceso liquidación de planillas

OBJETIVO: disminuir el porcentaje de documentación con problemas que llegan a la oficina (ver anexo S)

Tabla 17
Liquidación de planillas

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ O -)	META
Porcentaje de documentación evacuación	No de documentos	Mensual	$\frac{\text{Nº Documentos con problemas evacuados} \times 100}{\text{No Documentos con falencias recibidos}}$	+	90%

Fuente: esta investigación. Iphiales- 2006

No de documentos con falencias: son los documentos que entrega el conductor y tienen problemas como falencias como faltantes, daños, etc. que deben descontarse de la planilla del transportador.

No de documentos evacuados: son los documentos que entrega el conductor y a los cuales ya les fue solucionado el problema por el cual los remitió.

Porcentaje de documentación con problemas: es el grado de documentos que tienen falencias sobre el total de la documentación que se recibe en un periodo determinado.

8.2.1.4 Proceso facturación

OBJETIVO: aumentar el número de remesas que se facturen (ver anexo T)

Tabla 18
Efectividad de la facturación

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ O -)	META
Efectividad en la facturación	Remesas	Semanal	$\frac{\text{No. De remesas facturadas}}{\text{No De remesas entregadas}} \times 100$	+	97%

Fuente: esta investigación. Ipiates- 2006

No de remesas facturadas: es el número de remesa que se han facturado durante un periodo dado.

No de remesas entregadas: es el número total de remesas que han llegado para facturar.

Efectividad en la facturación: es el grado en el que facturan las remesas que han llegado de las diferentes oficinas.

OBJETIVO: disminuir el número de facturas que son rechazadas por los clientes (ver anexo U)

Tabla 19
Facturación rechazada

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ O -)	META
Porcentaje de facturación rechazada	Facturas	Mensual	$\frac{\text{No. De facturas rechazadas}}{\text{No De facturas enviadas}} \times 100$	+	100%

Fuente: esta investigación. Iphiales- 2006

No de facturas rechazadas: es el número de facturas que son devueltas por los clientes por diferentes motivos.

No de facturas enviadas: es el número total de facturas que se han enviado a los clientes durante un periodo determinado.

Porcentaje de rechazo: es el grado en el que los clientes devuelven la facturación sobre el total enviado.

OBJETIVO: disminuir el número de facturas que se tienen que anular por errores internos (ver anexo V)

Tabla 20
Anulación de facturas

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ O -)	META
Porcentaje de anulación	Facturas	Semanal	$\frac{\text{No. De facturas anuladas}}{\text{No De facturas elaboradas}} \times 100$	+	95%

Fuente: esta investigación. Ipiates- 2006

No de facturas anuladas: es el número de remesas que se han anulado por errores internos.

No de remesas facturadas: es el número total de remesas que se han facturado.

Porcentaje de anulación: es el grado en el que se han anulado las facturas sobre el total de elaboradas.

8.2.1.5 Proceso gerencial

OBJETIVO: aumentar la efectividad en la solución de quejas y reclamos (ver anexo W)

Tabla 21
Solución de quejas y reclamos

NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DEL CALCULO	SENTIDO (+ O -)	META
Efectividad en la solución de quejas y reclamos	Quejas y reclamos	Mensual	$\frac{\text{No. Quejas y reclamos solucionados} \times 100}{\text{No Quejas y reclamos recibidos}}$	+	95%

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

Efectividad en la solución de quejas y reclamos: son las quejas y reclamos que se han solucionado sobre el total de los recibidas.

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

El control del producto no conforme (ver anexos X y Y) se aplica a todas las desviaciones detectadas durante el proceso de prestación del servicio, reclamos de los clientes y en general a toda la desviación del sistema.

Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Se considerarán no conformidades a todas las desviaciones de los parámetros establecidos por la norma, procesos, especificaciones y requisitos.
- Se identificarán desde el primer momento para evitar actividades innecesarias o improductivas.
- Se atenderán, documentarán y resolverán todos los reclamos, notificando a los clientes la solución.
- Se estudiarán y analizarán las no conformidades y reclamos, por si es necesario aplicar acciones correctivas o preventivas.

8.3.1 Documentación de las incidencias

La persona que detecta una incidencia y la puede solucionar inmediatamente, lo hace. Si esta autorizado diligencia el informe de no conformidad, o sino deberá recurrir a si jefe inmediato.

Se describirá la incidencia y la solución inmediata adoptada, reportando la investigación de las causas, adjuntando otros documentos como fotografías, croquis, o dibujos que contribuyan a aclarar el evento y si es posible proponiendo acciones correctivas.

8.3.2 Documentación de las reclamaciones

Las reclamaciones anotadas por el cliente en la remesa u otros documentos que el anexe, son recibidas por el personal encargado de recibir documentos para la cancelación de fletes, los cuales informarán al coordinador comercial, quien elaborará un informe de reclamación, describiendo la reclamación y la solución inmediata efectuada por el o su subalterno, reportando la investigación de las causas, adjuntando otros documentos que contribuyan a aclarar el evento y si le es posible sugiriendo acciones correctivas.

8.3.3 Tratamiento de incidencias y reclamaciones

El tratamiento de las incidencias o reclamaciones depende de la gravedad de las mismas y su influencia en la calidad del servicio y en el aspecto económico del cliente o de Rápido Humadea S.A.

Se aclara que el tratamiento con el cliente se hará únicamente a través del coordinador comercial cuando así lo convengan.

8.3.3.1 Tratamiento de incidencias

El coordinador comercial define:

- La metodología para el tratamiento de las incidencias que se presentan con la manipulación, embalaje y almacenamiento de la mercancía.
- Si se comunica con el cliente.
- Solución a adoptar, si se requiere de aprobación del cliente.

8.3.3.4 Tratamiento de las reclamaciones

La gerencia con el coordinador comercial definirá la forma de tratar cada caso.

De acuerdo a cada reclamación se definirá si existe responsabilidad o no por parte de Rápido Humadea S.A. y en caso de ser responsable, dependiendo del valor de la reclamación, se presentará solicitud al cliente para que afecte su póliza de seguro o se presentará un plan de pago directamente por Rápido Humadea S.A.

Después de definida la responsabilidad de Rápido Humadea S.A. en la reclamación. Se registrará en el formato de informe de reclamación. (ver anexos Z y AA)

8.4 ANÁLISIS DE DATOS

Mensualmente los representantes de proceso recopilan principalmente los datos resultantes de:

- Medición de los procesos.
- Medición del producto.
- Cumplimiento de metas.
 - Trimestralmente: desempeño de nuestros proveedores.
 - Semestralmente: medición de la satisfacción del cliente.

Los representantes de proceso en conjunto con el representante de la dirección, analizarán los resultados obtenidos para evaluar dónde puede realizarse alguna mejora en el sistema de gestión de la calidad y en su caso aplicar acciones preventivas o correctivas.

8.5 MEJORAMIENTO CONTINUO

La mejora continua del sistema de gestión de la calidad, se logrará mediante la revisión al menos mensual por el responsable del proceso y, de los datos obtenidos en el cumplimiento de los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, las acciones correctivas y preventivas, el análisis y evaluación de los datos, identificando áreas de mejora e implementando en su área de responsabilidad las acciones que considere convenientes, mismas que se presentan en la reunión mensual de resultados al comité de calidad.

Semestralmente el comité de calidad sesionará realizando un análisis integral de los resultados, examinando las posibilidades de mejora se identifican oportunidades y se planea la acción o acciones necesarias para su instrumentación.

8.6. ACCIÓN CORRECTIVA

La aplicación de acciones correctivas en la organización, estarán en función a la magnitud de los problemas y a los riesgos encontrados, de acuerdo al procedimiento para documentar acciones correctivas.

8.7 ACCIÓN PREVENTIVA

La aplicación de acciones preventivas se definirán en función de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

Del resultado de las reuniones bimestrales de los responsables de proceso y las semestrales del comité de calidad, así como el de las de resultados que la alta dirección realizará en forma mensual para el seguimiento y evaluación de la empresa, se definirán las acciones preventivas necesarias.

Así mismo, al detectar alguna irregularidad en la ejecución diaria de los procesos, tienen autoridad para iniciar acciones preventivas, el gerente y los jefes de área.

8.8 CONCLUSIONES

- Para la implementación de un sistema de gestión de calidad tenga éxito, la empresa establece mecanismos de evaluación y control del proceso de calidad que se está llevando a cabo, esto de gran ayuda para poder identificar las fallas en la prestación del servicio y de igual forma poder corregirlas aplicando las soluciones adecuadas a cada una. Lo que se logra principalmente realizando dentro de la empresa el proceso de auditoría que es la base para encontrar el producto no conforme.

- Rápido Humadea S.A. es consciente que el proceso de calidad requiere de mantenimiento, continuidad y mejora continua, lo cual se logra con la revisión continua y la medición de los objetivos y metas propuestos.

**9. PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.
RÁPIDO HUMADEA S.A. IPIALES**

**Cuadro 25
Presupuesto**

Concepto	Valor
Asesor de calidad	4.500.000
Capacitaciones	3.550.000
Investigación de mercados	1.000.000
Papelería	900.000
Varios	600.000
Total	10.550.000

Fuente: esta investigación. Ipiales- 2006

Es preciso aclarar que el presente presupuesto está sujeto a modificaciones por costos que puedan surgir en el proceso de dicha implementación.

9.1 Asesor de calidad: Rápido Humadea S.A. tiene autonomía para seleccionar y contratar los servicios de una empresa auditora que preste sus servicios para la implementación del sistema de gestión de calidad, claro está que debe asegurarse de que dicha empresa cuente con los requisitos y capacidades necesarios para realizar un trabajo que cumpla con todas las expectativas y asegure el buen funcionamiento de dicho proceso, ya que este sistema debe buscar la calidad eficiente y continuamente. Para este concepto se destina un valor de cuatro millones quinientos mil pesos (4.500.000), sin embargo este gasto es una inversión que reflejara grandes beneficios internamente y por ende en la prestación del servicio al cliente final.

9.2 Capacitaciones: el talento humano de la organización es el encargado de llevar a cabo el sistema de gestión de la calidad, es por esta razón que es indispensable brindar capacitaciones en este tema, ya que el conocimiento es la base para la aplicación de cualquier sistema, las capacitaciones se han dividido por temas para una mayor conveniencia y comprensión. A este aspecto se destinan tres millones quinientos cincuenta mil pesos (3.550.000) que están distribuidos así:

- Capacitación política y objetivos de calidad: cincuenta mil pesos (\$ 50.000).
- Capacitación norma técnica de calidad ISO 9000-2000: ochocientos mil pesos (800.000).

- Capacitación sistema gestión de calidad: seiscientos mil pesos (600.000).
- Capacitación servicio al cliente: ochocientos mil pesos (800.000).
- Capacitación mejoramiento continuo: seiscientos mil pesos (600.000).
- Capacitación calidad en la prestación del servicio: setecientos mil pesos (700.000).

9.3 Investigación de mercados: esta es una herramienta supremamente útil para saber tanto las condiciones del mercado, como de los clientes y los proveedores, se debe contratar los servicios de un asesor externo, puede ser una empresa especializada en este tema, para que realice dicha investigación y saque conclusiones y estrategias aplicables para la implementación del sistema. Dentro del presupuesto se designo un millón de pesos (1.000.000) para dicha contratación.

9.4 Papelería: la norma técnica de calidad ISO 9001-2000 señala que todo el Sistema debe estar debidamente documentado, por tanto se llevaran registros de todo el proceso y del resultado final. Para este concepto se asigna un total de novecientos mil pesos (900.000).

9.5 Varios: también se asigno seiscientos mil pesos (600.000) para cubrir los gastos varios.

Con esto se estimo un total de diez millones quinientos cincuenta mil pesos (10.550.000) para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de calidad en Rápido Humadea S.A. Ipiales. Recalcando que no es una cifra exacta y que puede modificarse tanto por incremento como por disminución de los dichos costos.

CONCLUSIONES

- Analizando los resultados que se obtuvieron a través de la realización del presente manual se puede observar que la experiencia, responsabilidad y habilidades del talento humano con el que cuenta la empresa Rápido Humadea S.A. es un factor relevante que coacciona en el cumplimiento de los objetivos que se plantean en la aplicación del sistema de gestión de calidad.
- Se puede afirmar que la calidad es permanente, la cual exige un diagnóstico y un mejoramiento continuo de la organización ya que gran parte de su cumplimiento proviene de la aceptación, adaptación y aplicación de un ideal de trabajo y la realidad que demanda mayores exigencias.
- La aplicación de un sistema de calidad es una inversión a largo plazo ya que dicho manual forma parte del activo de la empresa y como tal se debe valorar y prestar la debida atención ya que la calidad exige una disciplina que orienta a obtener logros en un tiempo determinado.
- Los costos y la inversión gestionada por la organización para la implementación del manual de calidad, se traducirá en un bien para la empresa, los clientes y proveedores teniendo en cuenta los beneficios y las ventajas que conlleva la ejecución de la calidad en los procesos y en la prestación del servicio.
- El manual de calidad permite conocer como es percibida la organización por sus clientes tanto internos como externos, de que manera es comprendido y compartido el sistema de gestión de calidad, observar los aspectos de comunicación, relaciones interpersonales y calidad del entorno laboral a través del desempeño de su personal.
- En una empresa prestadora de servicios, la calidad del mismo depende de una forma u otra de las competencias de las personas que entregan el servicio, por lo tanto en el desarrollo del manual es de gran importancia el talento humano, para lo cual la dirección debe llevar a cabo las actividades necesarias para garantizar que los empleados y proveedores conozcan que se requiere de ellos, y lo que se debe hacer para garantizar la satisfacción del cliente.
- La base fundamental de la calidad es la capacitación y el compromiso del personal de la empresa, teniendo en cuenta que por muy bueno que sea el sistema de la calidad, si el personal no está suficientemente capacitado el sistema no funcionará.
- Un aspecto fundamental para las empresas que decidan implementar un Sistema de gestión de calidad es conocer y entender las necesidades y expectativas de sus clientes y a su vez, la meta de la organización será el cumplimiento y satisfacción de las mismas, logrando como resultado la confianza, y fidelidad del cliente para con la empresa.

- Es de vital importancia el compromiso de la gerencia, para la implementación de el sistema de gestión de la calidad, lo que significa que todos los involucrados deben asumir la responsabilidad y autoridad que el proceso implica, siendo fundamental la participación del personal y la difusión del avance sobre el proceso que se esta llevando a cabo en la empresa.
- La investigación de mercados permitió establecer que la empresa cuenta con clientes fieles y cuenta además con un reconocimiento y confianza por parte de ellos, por lo tanto deben tenerse en cuenta las observaciones realizadas por ellos y tomar las medidas necesarias para cumplir con las necesidades y los servicios adicionales que desean para la mejora en la prestación del servicio de Rápido Humadea S.A.
- El estudio realizado a los proveedores del servicio de Rápido Humadea S.A. permitió establecer la confiabilidad de los mismos y el compromiso para con la empresa, además de la responsabilidad y el buen manejo de la mercancía que es entregada a ellos; lo cual se convierte en una ventaja para la mejora en la prestación del servicio y para la imagen de la empresa, igualmente esto permite llevar a cabo el correcto funcionamiento y desarrollo de la implementación del Sistema de gestión de la calidad.
- Mediante el desarrollo del manual de calidad de Rápido Humadea S.A., se logró establecer que la empresa cuenta con un recurso humano comprometido en desarrollo de las actividades necesarias para el avance del proceso de implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, asimismo se encuentra dispuesto a poner en practica los conceptos de calidad en las tareas diarias de su trabajo para así mejorar en la prestación del servicio.

RECOMENDACIONES

- Enfatizar en la necesidad de formación del personal, mediante una estrategia de integración de la fuerza de trabajo, para participar e intervenir en la organización, en el proceso de calidad de trabajo.
- Llevar un estricto control de los costos en que se ha incurrido, por diferentes conceptos, en la implantación del Sistema de gestión de calidad para toma de decisiones más precisas.
- Establecer una estructura organizacional que responda a las necesidades que se tracen como organización empresarial de manera inmediata, para dar continuidad a la implantación del sistema de gestión de la calidad en la empresa.
- Adoptar medidas que den solución a las no conformidades que se dejen plasmadas en auditorias realizadas al sistema de gestión de la calidad para el proceso de implantación y dar paso a la certificación de la norma.
- Proyectar nuevos cursos de capacitación de modo sistemático en las diferentes áreas de la empresa para un mayor involucramiento de personal.
- Los objetivos de calidad deben plasmarse en un sistema de calidad, que identifica, planifica y controla los procesos, su secuencia e interacciones y asegura su conformidad con los requisitos establecidos con procedimientos realizables, y cuantificables.
- Como consideración básica, un sistema de calidad tiene que ser inteligente, es decir ser capaz de adaptarse a la realidad de cada área de la empresa, eficaz en el control de los procesos, trazable, entendido como la capacidad para reconstruir la historia de los procesos aplicados mediante registros para llegar al resultado final, y capaz de regenerarse en la búsqueda de una mejora continuada.
- El sistema de calidad cumplirá con los requisitos mínimos para la empresa Rápido Humadea S.A. establecidos por la norma ISO 9001: 2000 Las bases genéricas de un sistema de calidad (para todos los procesos que afecten a la calidad) son la actitud y aptitud para la mejora permanente, los procedimientos de funcionamiento escritos, junto con un compromiso de cumplimiento de estos procedimientos teniendo en cuenta el registro de las acciones o incidencias terminando en la evaluación del sistema y aplicación de acciones correctoras y preventivas.
- Para la implantación de un sistema de calidad es esencial: que el personal esté involucrado y motivado, que el personal conozca la existencia y el contenido de los documentos y que los aplique, de igual forma que el sistema proporcione evidencias objetivas de las actividades realizadas.

- Los procedimientos utilizados por los miembros de la empresa serán siempre la versión en eficacia, para ello existirá siempre un listado de documentos asequible a cada uno de los involucrados en la aplicación de dicho sistema.
- Existirá un procedimiento que establezca los criterios que se utilizan para la selección, adquisición y verificación de todos los equipos usados en el proceso de implantación de este manual.
- Para lograr la mejora continua y un servicio educativo de calidad no basta seguir lineamientos, guías, políticas, planes, etc. si la alta dirección no esta directamente relacionada con los integrantes de la organización, su actividad no dará resultados favorecedores, por lo tanto, es vital mantener una comunicación constante con los clientes, para conocer sus necesidades e ideas que permitan recabar nuevas aportaciones para la mejora de la prestación del servicio.
- La alta dirección deberá fomentar el desarrollo de actitudes para producir resultados de excelencia en cualquier situación, además de apoyarse con la aplicación de los lineamientos establecidos en el manual.
- Los directivos, se enfrentan a los cambios internos de la organización, por lo tanto deberán desarrollar actitudes como el análisis y síntesis de información, que permita despertar el interés de los integrantes de la empresa, de buscar la aplicación de métodos novedosos de trabajo en equipo dirigido al desarrollo dinámico de cada una de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- SERVAT, Alexander. Manual para documentar Sistemas de la Calidad. Mexico, Prentice Hall. 2000.
- GALGANO, Alberto. Calidad Total. Madrid, Díaz de Santos 1995
- FOXWELL, Colin. Manual para la industria del servicio. Sydney, Australia Standard Australia International Ltda. Traducido por ICONTEC.2001
- COVENIN-ISO 10013. Lineamientos para la Elaboración de Manuales de la Calidad.1995
- DEMING W, Edgar. Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid, Díaz de Santos, 1989
- HARRINGTON H, James. Administración total del mejoramiento continuo. Colombia, Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.. 1997.
- Norma técnica de calidad ISO 9001 – 2000