

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA



DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN UNA AGENCIA  
ADUANAL, PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO.

CECILIA HUESCA RODRÍGUEZ

ASESORA:

MTRA. ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCIA

FIRMA: \_\_\_\_\_

MÉXICO, D.F.

2004

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA



Casa abierta al tiempo

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN UNA AGENCIA  
ADUANAL, PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO.

*CECILIA HUESCA RODRÍGUEZ*

ASESORA:

MTRA. ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCIA

FIRMA:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ernestina Inés Zapiain García', written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

MÉXICO, D.F.

2004

# I N D I C E

## M A R C O C O N C E P T U A L

### í Antecedentes

¿Qué es Calidad? .....	1
Concepto de Calidad.....	3
Evolución de la Calidad.....	4
Filosofía de la Calidad.....	5
Teorías de la Calidad	
Trilogía de la Calidad.....	7
Ciclo de Peca o Deming.....	8
Cero defectos.....	10
Círculos de la Calidad.....	11
Kaisen.....	13

### ii Norma ISO9000 2000

Origen de las ISO 9000.....	15
Norma ISO 9000 2000.....	15
Requisitos de la Norma ISO 9000 2000.....	18
Etapas del Proceso de implantación.....	20

## E M P R E S A D E T R A B A J O

Estructura organizacional .....	25
Resultados .....	29
Análisis de la información.....	30
Conclusiones.....	40

B I B L I O G R A F I A .....	47
-------------------------------	----

# MARCO CONCEPTUAL

## ANTECEDENTES

La historia de la Calidad se remonta a los primeros esfuerzos de producción del género humano.

La Revolución Industrial trajo consigo el sistema de fábricas y la especialización del trabajo. Es un hecho que dicha especialización puede dar por resultado una mayor cantidad de producción a partir de un número dado de horas/hombre, e incluso, es posible hacerlo sin sacrificar la Calidad; no obstante, con la distribución del trabajo, la Calidad se ve afectada.

La persona cuya tarea consiste en realizar una sola actividad hora tras hora, tiende a perder identidad con el Producto o Servicio (se mecaniza); el orgullo personal que imprime al mismo disminuye si su trabajo abarca exclusivamente a una mínima parte de la producción o de los Servicios. La única recompensa que recibe el trabajador por su labor es su salario, que básicamente está en función de la cantidad producida y no de la calidad, en consecuencia está última disminuye.

Una de las primeras soluciones al problema de controlar la calidad fue inspeccionar el Producto después de fabricarlo, pero posteriormente concluyeron que no aportaba en realidad solución alguna pues solo se limitaba a separar lo bueno de lo malo.

EL CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS se inicia en 1924. Walter Shewart de la Bell Telephone Company, establece la primera metodología al registrar datos estadísticos en gráficas especiales.

Sin embargo a pesar de la comprobada efectividad del Control Estadístico, fue hasta la segunda Guerra mundial donde la industria se vio obligada a comprobar sus beneficios.

En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros del Japón invitan al experto en Estadística al norteamericano Edwards Deming a una serie de conferencias y con ellos sin imaginarse dan origen a la posteriormente se le conocería como el Milagro Japonés.

El impacto de la aplicación de Calidad Total a todos los aspectos de una actividad se ha hecho patente en los avances del Japón en los mercados mundiales. Es notable como la industria Japonesa ha logrado conquistar mercados para sus Productos a base de Calidad.

¿Qué es la Calidad?

Concepto

Una condición indispensable para asegurar la Implantación de Calidad Total consiste en Definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una organización que se proponen implantar la calidad Total como estrategia para competir tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o de mejorar la calidad del producto o servicio, tienen que saber como dividir la calidad global de proyectos de mejora manejables y como medir la calidad del producto.

“Calidad es la cualidad de una cosa.” “Manera de ser de una persona o cosa” Definiciones de Diccionario Larousse.

En estas definiciones se define a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distinguen a las personas, a bienes y a servicios.

El organismo Internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e Implícitas.

“Calidad es cumplir con los requisitos”

¿Pero quién establece los requisitos?

EL CLIENTE

Esta definición puede aplicarse a cualquier actividad ya que todas las actividades obedecen a requisitos previamente establecidos.

En cualquier organización existen 2 tipos de clientes:

Internos: empleados de la empresa.

Externos: consumidores finales de los Productos o Servicios.

La Calidad de un Producto o Servicio no puede ser alta o baja, simplemente cumple (tiene calidad) o no cumple (no tiene calidad) con las expectativas (requisitos) del cliente.

LOS PROCESOS DE LA CALIDAD

Se ha sugerido que la Calidad debe considerarse en tres niveles. Éstos son:

1. Calidad en la Organización.  
Evaluación: de la estrategia de la organización y de los Sistemas Operativos y si en ambas evaluaciones se están realizando las actividades bien.
2. Calidad en el Proceso.  
Conjunto de insumos y salidas y de actividades interfuncionales, centradas en la generación de los Productos y Servicios que el cliente desea.
3. Calidad Individual.  
Sistema de desempeño humano.

Para ofrecer al cliente externo un Producto o Servicio de Calidad, la organización requiere desarrollar internamente una serie de actividades en las cuales los empleados ejercen un doble papel; a éste proceso se le conoce como Cadena Cliente – Proveedor.

## CONCEPTO

Concepto:

Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de la calidad Total consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una organización que se proponen implantar la Calidad Total como estrategia para competir tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o de mejorar la calidad del producto o servicio, tienen que saber como dividir la calidad global de proyectos de mejora manejables y como medir la calidad del producto.

Richard Schonberger, "La calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es"

El organismo Internacional de Normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

La norma precisa que entidad es una organización, llámese empresa o Institución, producto o proceso. Complementación esta definición, diremos que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre Clientes y Proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado.

Los elementos que conforman las necesidades son básicamente: la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la facilidad de uso, la economía (precio) y el ambiente. Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarias para la fabricación de un buen producto.

## EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

De manera general, puede decirse que el concepto de calidad y su aplicación, hasta llegar al estado actual, ha tenido la siguiente evolución.

- a) Control de calidad enfocada hacia los productos terminados.
  - b) Control Estadístico de procesos.
  - c) Control Total de Calidad o Calidad Total.
- ✓ La primera etapa iniciada con la revolución industrial consistente en la Inspección a los productos terminados, clasificables como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso ser posible o simplemente eliminados.

En esta concepción tradicional, la calidad normalmente se asocia con una cadena de producción y a menudo se ve como competidora de otras prioridades empresariales como la reducción de costos y de la productividad. Para aumentar la productividad se tenía que sacrificar la calidad. Otro problema con este concepto tradicional de la calidad es el de centrarse en la corrección de errores después de hechos; esta filosofía de comprobar y arreglar después no sólo permite la detección de errores sino que además los incorpora al sistema.

El último problema de este enfoque, es que resulta muy caro arreglar las cosas que han salido mal. Pues cuanto más se intenta mejorar con la calidad tradicional mas caro resulta. La calidad tradicional es algo imprecisa, todos pensamos en ella de formas distintas, ocupa un lugar secundario ante otros objetivos como la productividad. No sólo permite errores sino, que los incorpora al sistema a través de la filosofía de comprobar y arreglar luego. Esta forma de hacer las cosas cuesta a las empresas muchísimo dinero y les hace perder Clientes.

- ✓ La segunda etapa, iniciada en la primera mitad de este siglo, consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de Inspección. Con este enfoque se logro extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad. Las ventajas que ofrecía el Control Estadístico permitió ampliar su aplicación a otras áreas de la organización; sin embargo se advertía que si bien este método mejoraba tremendamente los resultados de la empresa resultaba insuficiente para enfrentar la creciente competitividad.

Es así como nace el Control Total de Calidad y la Idea del Mejoramiento Continuo, como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la Calidad Total. Este concepto nació en la década de los cincuenta en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:

- ü La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- ü La concepción de clientes internos y clientes externos.
- ü La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- ü La calidad no solo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- ü La participación del personal en el mejoramiento permanentemente de la calidad.
- ü La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

## FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

El desarrollo de la calidad total como un sistema administrativo empezó en Estados Unidos a principios de este siglo. Varios individuos jugaron papeles clave en el desarrollo, implementación, y diseminación de este importante y nuevo enfoque para dirigir una organización. Mientras que ellos pudieron haber trabajado anteriormente con poco reconocimiento de sus contribuciones, desde 1980 su involucración en la Administración de la Calidad Total (ACT) ha llegado a ser apreciada en todo el mundo.

### FREDERICK W. TAYLOR (1865-1915)

Frederick W. Taylor (1865-1915) se le acreditados ser uno de los primeros en intentar el uso de nuevos enfoques para mejorar el trabajo de los empleados no calificados en las organizaciones industriales. Taylor, Ingeniero ejecutivo, desarrolló una serie de conceptos que dejaron los cimientos para la mejora del trabajo durante este siglo. El enfoque sistémico del análisis y aplicación de algunos conceptos básicos para el trabajo manual otorgaron a Taylor el título de "Padre de la Administración científica".

### WALTER A. SHEWHART (1891-1967)

Walter A. Shewhart (1891-1967) fue un estadístico empleado por Bell Labs durante las décadas de los años 20s y 30s. Su libro Control Económico de la Calidad de Productos Fabricados fue considerado por los estadísticos como una contribución al esfuerzo de mejorar la calidad de los productos fabricados. Shewhart reportó que existen variaciones en cada faceta de la fabricación pero que éstas deben ser entendidas a través de la aplicación de herramientas estadísticas sencillas tales como el muestreo y el análisis de la probabilidad.

### W. EDWARD DEMING (1900 –

Nacido en 1900 y educado en la Universidad de Wyoming y Yale, Deming enseñó y utilizó las estadísticas en su trabajo. Deming impresionado por el trabajo de Shewhart, lo visitó y estudió con él, y utilizó sus técnicas. Como estudiante de Shewhart, aprendió que las herramientas estadísticas utilizadas en la planta eran igualmente aplicables en la oficina.

Cuando la Segunda Guerra Mundial estalló, se le pidió a Deming que ayudara en el esfuerzo de la guerra y lo hizo. El y otros que trabajaban con él enseñaron las técnicas estadísticas de Shewhart a treinta mil ingenieros involucrados en la producción de equipo militar. Pero considerar a Deming como un simple estadístico sería subestimar seriamente su contribución. "La calidad en aquellos años de la postguerra tomó un asiento en la parte de atrás de la producción. Deming se dio cuenta de que había estado enseñando a los ingenieros, ano a los gerentes responsables de la empresa. Después supo que la calidad no se determina en la planta de la fábrica sino en la suite ejecutiva.

### JOSEPH M. JURAN

El Dr. Joseph M Juran, nació en 1900 en un área que es ahora parte de Rumania, y se estableció en Minnesota, E. U. En 1912. Y después de graduarse en 1924, se unió al departamento de inspección en la Fábrica Hawthorne de Bell Telephone. Trabajando dentro del sistema Bell hasta el principio de la Segunda Guerra Mundial, Juran también estaba familiarizado con el trabajo de Schewhart y estuvo involucrado personalmente en aplicar éstos y otros enfoques estadísticos en la producción de equipo.

Juran visitó Japón en 1954 y, al igual que Deming, ayudó a los dirigentes japoneses a hacerse cargo de la reestructuración de sus industrias de tal forma que pudieran exportar productos a los mercados mundiales. Fue capaz de ayudar a los japoneses a adaptar los conceptos y herramientas de la calidad diseñadas principalmente para la fábrica en una serie de conceptos que llegarían a ser la base de todo un "proceso administrativo"

#### PHILIP B. CROSBY

Es un defensor de la calidad que se hizo famoso en 1979 por su libro. La Calidad Es Gratis, empezó su carrera en la fabricación en 1952 en Crosley Corp. En Indiana. Después de que trabajó en una serie de trabajos relacionados con la fabricación, Crosby llegó a ser director de calidad en el proyecto del misil Perhing en Martín Marietta Corp. Tuvo un éxito rotundo en reducir los defectos de fabricación en la producción de misil al embarcarse en un programa de "cero defectos", que después se convirtió en una política gubernamental. Crosby llegó a ser famoso en los círculos del gobierno debido a su éxito con los cero defectos.

## TEORÍAS DE LA CALIDAD

Al igual que otros aspectos de la empresa (finanzas, marketing, Recursos Humanos,...), la calidad debe ser objeto de gestión. Las aportaciones de diversos autores han insistido en que la calidad puede y debe ser planificada siguiendo pautas, principios o programas.

Estas son cinco de las principales aportaciones efectuadas por teóricos de la calidad.

- § Trilogía de la Calidad ( Joseph M. Juran)
- § Ciclo PECA o Ciclo DEMING (W. Edwards Deming)
- § Cero Defectos (Philip Crosby)
- § Círculos de calidad (Karou Ishikawa)
- § Cinco "S" de KAIZEN (Instituto Kaizen)

### TRILOGÍA DE LA CALIDAD

Joseph M. Juran

Joseph M. Juran nació en 1904 en Rumania, y llegó a los Estados Unidos en 1912. Después de estudiar Ingeniería Electrónica y Derecho, llegó a ser el jefe de la División de Control de Inspección de Western Electronic Co. y Profesor de la Universidad de Nueva York.

A Juran, como a Deming se le acredita parte del buen éxito que tuvo la Calidad en Japón, a donde fue en 1954 a dar una serie de conferencias sobre la Administración de la Calidad. La visita del Dr. Juran marcó una transición en las actividades de Control de Calidad de su visita se convirtió en una inquietud global de toda la gerencia.

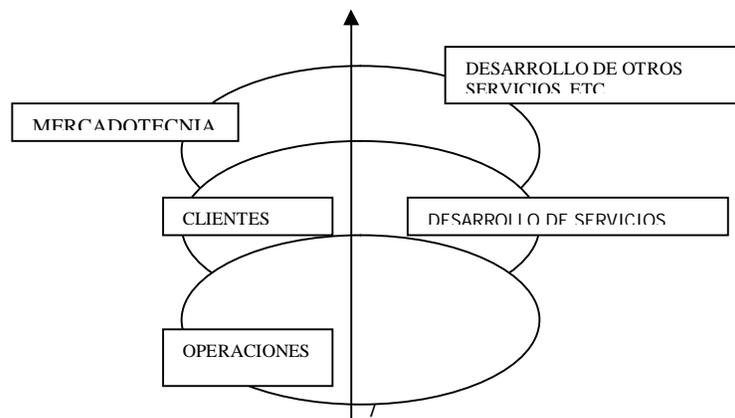
En 1971 fundó el Instituto Juran, que imparte seminarios de entrenamiento en Calidad.

El enfoque de Juran de la Calidad y su administración está constituido por dos partes:

1. La misión de las compañías en términos del suministro de Productos y Servicios adecuados a las especificaciones del cliente, incluyendo los aspectos de confiabilidad, disponibilidad, continuidad, Servicio, etc...
2. La función de la alta gerencia, en cuanto a liderazgo para proporcionar los recursos requeridos, alentar la Participación y el Desarrollo de sistemas de Políticas, Metas, Planes, Medición y control de Calidad.

La implantación de una misión apropiada se logra a través de un proceso que refleja la interrelación entre las diferentes etapas de las actividades organizacionales antes de satisfacer las demandas de los clientes. Este proceso, al que Juran llama "La espiral del Progreso", la cual constituye la cadena de las relaciones cliente – proveedor de las diferentes etapas del proceso.

### LA ESPIRAL DEL PROGRESO DE LA CALIDAD



De acuerdo a Juran, la Calidad debe controlarse en cada una de las etapas del proceso, aunque no debe implantarse como un sistema mecánico. Sus objetivos deben ser.

- ✓ Controlar los problemas esporádicos o los costos eliminables (defectos de falla de los Productos, desperdicios, mano de obra desperdiciada en reprocesos, reparaciones, atención a las quejas de clientes, etc.).
- ✓ Controlar los costos inevitables atacando los problemas crónicos (Prevención y Control).

La primera categoría de problemas se resuelve con facilidad usando técnicas de Control de Calidad tales como: revisión de límites de tolerancia, análisis estadístico, gráficas y diagramas. Sin embargo la segunda categoría requiere introducir una cultura, que debe cambiar las actitudes y aumentar los conocimientos en todos los niveles de la empresa. El bienestar de la misma a largo plazo está determinado por el enfoque estructurado de Calidad que se requieren tres procesos gerenciales para la implantación estructurada de un proceso de Calidad Total: Planeación, Control y Mejoras (Trilogía de Juran)

Así mismo sostiene que el Proceso de Planeación es vital para que las Mejoras se conviertan en una

PLANEACIÓN DE LA CALIDAD	CONTROL DE LA CALIDAD.	MEJORA DE LA CALIDAD
<p>Esta es la actividad de desarrollo de los Productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica una serie de pasos universales que en esencia son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar quiénes son los clientes.</li> <li>2. Determinar las necesidades de los clientes.</li> <li>3. Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.</li> <li>4. Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del Producto.</li> <li>5. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.</li> </ol>	<p>Este proceso consta de los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección de los objetivos de Control (qué debe controlarse).</li> <li>2. Selección de las unidades de medición.</li> <li>3. Fijación de las mediciones.</li> <li>4. Establecimiento de los estándares de desempeño-</li> <li>5. Medición del desempeño real.</li> <li>6. Interpretación de los diferencias (realidad contra estándar).</li> <li>7. Corrección de las diferencias.</li> </ol>	<p>Este proceso es el medio de elevar la Calidad a niveles sin precedentes. La metodología consta de los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la Calidad anualmente.</li> <li>2. Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora.</li> <li>3. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.</li> <li>4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnostiquen las causas.</li> <li>✓ Fomenten el establecimiento de un remedio.</li> <li>✓ Establezcan los controles para mantener los beneficios.</li> </ul> </li> </ol>

actividad continua. Por consiguiente la Planeación debe llevarse a cabo con una visión a largo plazo y no con un criterio de proyecto a proyecto.

<b>CICLO PECA o CICLO DEMING</b>	<b>W. Edwards Deming</b>
----------------------------------	--------------------------

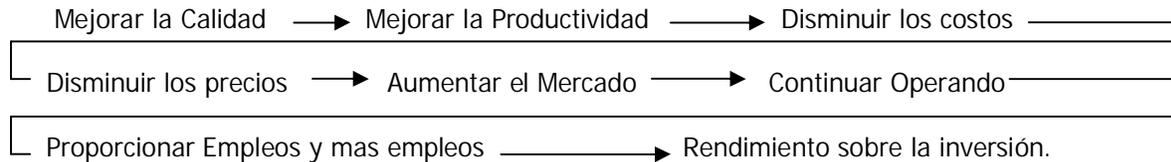
W. Edwards Deming nació el 14 de Octubre de 1900 en Sioux City, Iowa. Tenía dieciséis años cuando los Estados Unidos entraron a la Primera Guerra Mundial y cuarenta y uno cuando los Japoneses bombardearon a Pearl Harbor. Frisaba en los cincuenta cuando el Japón, cuya economía estaba tambaleándose por los efectos de la guerra, decidió que necesitaba la ayuda de un "extranjero", y cuando tenía ochenta años y la NBC lo presentó en el programa de televisión "Si el Japón puede... ¿Por qué no podemos nosotros?", fue por fin descubierto en su país natal.

En Marzo de 1950 el director Ejecutivo de la JUSE (Japan Union of Scientific Engineers) lo invitan a colaborar en la enseñanza de los Métodos Estadísticos de Control de Calidad. En Junio de ese

mismo año llega al Japón para dictar una serie de conferencias y basándose en los resultados obtenidos en su país involucra a la Alta Dirección. En el curso de 10 años entrenó a cerca de 20000 Ingenieros.

El mensaje de Deming a los Japoneses fue en realidad bastante sencillo, está contenido en su famosa "Reacción en cadena".

#### Reacción en Cadena de Deming



Para mostrar su aprecio, los Japoneses Instituyeron en 1951 el PREMIO DEMING (Una medalla de plata que lleva grabado el perfil del Dr. Deming) en dos categorías: a una persona y a una empresa. Desde ese año hasta la actualidad aún continúa vigente del Premio.

#### LOS CATORCE PUNTOS PARA LA MEJORA CONTINUA.

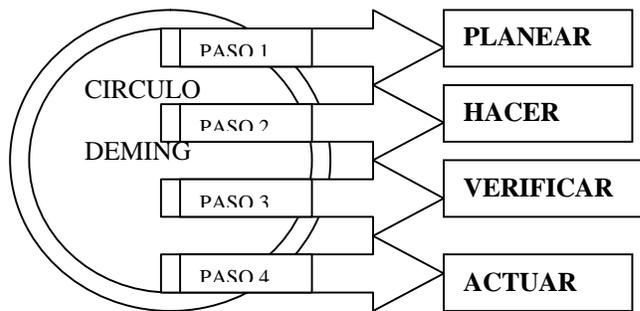
Como experto en estadística, durante toda su vida la misión del Dr. Deming ha sido buscar las fuentes del Mejoramiento. En vista de que los métodos estadísticos no perduraban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso y sobre cómo evitarlo en el futuro. Gradualmente legó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una FILOFÍA BÁSICA DE AMINISTRACIÓN, que fuera compatible con los métodos estadísticos. Estaba dispuesto a enseñar nuevos principios cuando los Japoneses lo llamaron en 1950. Y continuó perfeccionándolos y ampliándolos durante las siguientes tres décadas.

#### LOS CATORCE PUNTOS Y LOS SERVICIOS

1. CREAR CONSTANCIA EN EL PROPÓSITO DE MEJORAR EL PRODUCTO Y EL SERVICIO.
2. ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA PARA UNA NUEVA ERA ECONÓMICA.
3. DEJAR DE DEPENDER DE LA INSPECCIÓN MASIVA.
4. ACABAR CON LA PRÁCTICA DE ADJUDICAR CONTRATOS DE COMPRA BASÁNDOSE EXCLUSIVAMENTE EN EL PRECIO.
5. MEJORAR CONTINUAMENTE Y POR SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCION Y DE SERVICIO.
6. INSTITUIR LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.
7. INSTITUIR EL LIDERAZGO PARA AYUDAR A LAS PERSONAS A HACER UN MEJOR TRABAJO.
8. DESTERRAR EL TEMOR
9. DERRIBAR LAS BARRERAS QUE HAY ENTRE LAS ÁREAS.
10. ELIMINAR LOS SLOGANS, LAS EXHORTACIONES Y LAS METAS PARA LA FUERZA LABORAL.
11. ELIMINAR LAS CUOTAS NUMÉRICAS.

12. ELIMINAR LAS BARRERAS QUE IMPIDEN EL SENTIMIENTO DE ORGULLO QUE PRODUCE UN TRABAJO BIEN HECHO.
13. ESTABLECER UN VIGOROSO PROGRAMA DE EDUCACIÓN Y DE AUTOMEJORA.
14. TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION.

Para poder llevar a cabo esta transformación se puede aplicar lo que se conoce con el nombre del Círculo Deming, que consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.



CERO DEFECTOS

Philip B. Crosby

Philip B. Crosby nació en 1926 y es tal vez el más conocido por su concepto de Cero Defectos. Fue gerente de Calidad en Martín Marietta durante ocho años. Mientras estuvo en Martín creó el concepto de Cero defectos, aunque ahora es creencia general que fue James Halpin. Durante catorce años, Crosby fue vicepresidente corporativo de Calidad en la corporación ITT responsable de la administración de la Calidad en las ochenta y siete divisiones de esa compañía. Fue presidente y director general de Philip Crosby Associates Inc. (PCA) compañía que fundó en 1979 para trabajar sobre el mejoramiento de la Calidad. En 1989 vendió PCA pero sigue siendo asesor de la organización.

#### EL PATRON DE LOS PROBLEMAS DE LA CALIDAD

Las compañías que presentan grandes problemas en materia de Calidad, tienen por lo menos cinco características en común, las cuales, en una u otra forma, podemos observar en todo momento.

En primer lugar, los Productos o Servicios proporcionados por tales compañías, en general contienen alguna variante con respecto a los requisitos establecidos o acordados previamente.

En segundo lugar, existe una vasta organización de Servicio posventa o de sus representantes comerciales destinada a ayudar al cliente a utilizar el Producto o Servicio. Su labor fundamental es, y será, estar repitiendo el trabajo constantemente.

En tercer lugar, cada empleado tiene una idea diferente en cuando a la importancia de la Calidad para la dirección de la compañía.

En cuarto lugar, la dirección no tiene idea del precio del incumplimiento.

En quinto lugar, la dirección cree que el problema de la Calidad se origina en el nivel de los empleados de menor categoría y organiza entonces programas con el fin de solucionar tal problema.

Crosby sostiene que, si la alta gerencia está convencida de las virtudes de CD, debe también aplicar la prevención. Propone varios lineamientos para los gerentes a los que llama "Cuatro Principios Absolutos para la Administración de la Calidad", estos son:

1. LA CALIDAD IMPLICA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS.
2. LA CALIDAD PROVIENE DE LA PREVENCIÓN (LAS ENFERMEDADES SE PREVIENEN CON VACUNAS).
3. EL ESTÁNDAR DE CALIDAD ES CERO DEFECTOS.
4. LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD ES EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO.

LAS SEIS CES PARA EL INVOLUCRAMIENTO DE LA ALTA DIRECCIÓN.

Todas las compañías experimentan seis etapas de cambio al poner en funcionamiento los Catorce pasos del Proceso De Mejoramiento de la Calidad (PMC). Se les llama las seis CES, y deberá pasarse por ellas, si los directores, en especial los de un alto nivel, se van a enfrentar con un cambio de actitud hacia la Calidad por parte de la Compañía las seis CES son:

**COMPRESIÓN:** Se entiende por comprensión la identificación total de los Cuatro Principios Absolutos de la Administración de la Calidad. La comprensión comienza a nivel directivo e incluye a todos los empleados.

**COMPROMISO:** Una vez que se han comprendido los principios fundamentales de la Calidad, debe de establecerse un compromiso con esos principios. El beneficio completo del Mejoramiento de la Calidad, sólo se obtendrá cuando todos los empleados se comprometan, esto es, cuando adopten a Cero Defectos como estándar personal de realización.

**COMPETENCIA:** La competencia se refiere al método o plan que determina la compañía para garantizar que todos entienden y tienen la oportunidad de participar en el Mejoramiento de la Calidad.

**COMUNICACIÓN:** La comunicación no sólo es la más importante de las seis ces, sino también la más olvidada. Para que haya un Mejoramiento de la Calidad debe existir una comunicación fuerte y eficaz.

**CORRECCIÓN:** La corrección comienza con requisitos claros seguidos de medidas que ayudarán a su cumplimiento.

**CONTINUIDAD:** La continuidad asegura que el Proceso de Mejoramiento de la Calidad no termine nunca.

CIRCULOS DE CALIDAD	Kaoru Ishikawa
---------------------	----------------

Kaoru Ishikawa nació en el Japón en 1915, obtuvo su grado en química aplicada en la Universidad de Tokio en 1939.

Los ocho años que pasa en la industria y en la armada lo prepararon para que posteriormente se dedique a las actividades de Control de Calidad. En 1947 regresó a la Universidad en Tokio. Durante su desarrollo experimental advierte una constante dispersión de datos lo que lo lleva a estudiar métodos estadísticos en 1948.

En 1950 conoce al Dr Deming cuando éste inicia una serie de seminarios en el Japón. En 1952 es director de la Sociedad Química de su país y forma en este año un Grupo de Estudio Sobre Muestreo para la Industria Minera y sobre los resultados obtenidos se establecieron las bases para las Normas Industriales Japonesas (NIJ) PARA MUCHAS INDUSTRIAS. Esta serie de norma vino a ser la base de las normas desarrolladas para la Organización Internacional de Normas (ISO) que han contribuido a racionalizar el comercio Internacional.

En 1954 conoce al Dr. Juran y su primer viaje al extranjero fue en 1958, el cuál tuvo como finalidad el observar los puntos fuertes de la industria en otros países para adaptarlos al Japón, así como dar a conocer al mundo los puntos fuertes de las actividades japonesas en materia de Control de Calidad.

El Dr. Ishikawa obtuvo el Premio Deming en Japón y el Gran Premio de la Sociedad Norteamericana de Control de Calidad. Esta misma entidad premio nuevamente en 1982 con la medalla Shewart por "sus sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de Control de Calidad, así como las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la Productividad" Kaoru Ishikawa murió en abril de 1989.

#### CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE CALIDAD JAPONES.

En diciembre de 1967 el séptimo Simposio sobre Control de Calidad determinó que las seis características siguientes eran las que distinguían el Control de Calidad Japonés respecto al occidental:

1. Control de Calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y Capacitación en Control de Calidad.
3. Actividades de Círculos de Control de Calidad.
4. Auditoria de Control de Calidad (Premio de Aplicación Deming y Auditoria Presidencial).
5. Utilización de Métodos Estadísticos.
6. Actividades de promoción de Control de Calidad a Escala Nacional.

#### CONTROL DE CALIDAD

El Control de Calidad y su realización requieren presentar una atención especial a varios factores:

- § Satisfacer los verdaderos requerimientos de los clientes. Estudie las necesidades de los Clientes y considéralas en el diseño y la producción.
- § Considere no sólo la Calidad de Producto sino Calidad del trabajo, del Servicio, de la información del proceso, de la persona y del sistema.
- § Tiene que existir el control de costos y de producción.
- § Tienen que existir cifras sobre la cantidad de producción, defectos, rechazos y Productos rehechos.
- § Satisfaga los requerimientos reales de los clientes, no los niveles nacionales.
- § La calidad es difícil de expresar. Los Productos tienen más de una característica de calidad. Necesitamos un consenso sobre lo que son los defectos y errores.
- § Es necesario exponer los defectos ocultos o latentes.
- § Utilice la estadística y el Control del Proceso para reducir la variabilidad.

§ Los Productos tienen que ajustarse a la Calidad del diseño.

## CÍRCULOS DE CALIDAD

Es necesario dar una definición precisa de :

1. ¿Qué es un Círculo de CC?
2. ¿Cuáles son sus objetivos?

1. El Círculo de CC es un grupo pequeño que desarrolla actividades de Control de Calidad voluntariamente dentro de un mismo taller.
2. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo.

Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Existen diez factores como pautas útiles para dirigir estas actividades estos son:

1. Autodesarrollo.
2. Servicio Voluntario.
3. Actividades de grupo.
4. Participación de todos los empleados.
5. Utilización de técnicas de CC.
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo.
7. Vitalidad y continuidad de las actividades de CC.
8. Desarrollo mutuo.
9. Originalidad y Creatividad.
10. Atención a la Calidad, a los problemas y a la mejora.

Un círculo de Calidad funciona siguiendo estos pasos:

- Se elige un tema, meta o área de estudio.
- Se dan razones por las que se ha elegido este tema u objetivo en concreto.
- Considere la situación actual.
- Analice y busque las causas.
- Determine y tome medidas correctivas.
- Evalúe los resultados.
- Prevenga el que se repitan, estandaricen; prevengan los errores.
- Considere los problemas restantes.
- Planifique el futuro.

Estos nueve pasos se están utilizando ahora como procesos para solventar dificultades.

En un círculo de Calidad el líder estudia el control de Calidad, asiste a los ciclos de conferencias, aprueba los temas, ayuda a los empleados a prepararse, ayuda reuniendo y preparando datos, intensifica las habilidades de los individuos y los instruye en el control de Calidad.

KAISEN	Masaaki Imai
--------	--------------

El término Kaizen es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: "Kai" que significa cambio y "Zen" que quiere decir para mejorar. Así, podemos decir que "Kaizen" es "cambio para mejorar" o "mejoramiento continuo", como comúnmente se le conoce.

El primer libro de Imai sobre Kaizen fue publicado en inglés en 1986, y tres años después, en 1989, apareció la primera impresión en español. A principios de los '90, la Asociación Japonesa de Relaciones Humanas editó "Kaizen Teian 1" y "Kaizen Teian 2", cuyo tema gira en torno a la implementación de sugerencias originadas por trabajadores de línea para mejorar sus procesos productivos. En 1997 Imai publicó "Gemba Kaizen" y realizó una gira de promoción visitando México en mayo de ese año. Desafortunadamente, fuera del gran recibimiento brindado por la planta Caterpillar, en Garza García, Nuevo León, Imai pasó prácticamente desapercibido.

Los dos pilares que sustentan Kaizen son los equipos de trabajo y la Ingeniería Industrial, que se emplean para mejorar los procesos productivos. De hecho, Kaizen se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario. No es exclusividad de expertos, masters ni doctorados en calidad o sistemas de producción. Se practica en piso con la gente de piso coordinadas por un facilitador.

### La Práctica de Kaizen

Kaizen se realiza en un área de Gemba, piso o lugar ocurre la acción, no en las oficinas. Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos de manufactura mediante la reducción de tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad, y de los métodos de trabajo por operación. Además, Kaizen también se enfoca a la eliminación de desperdicio, identificado como "Muda", en cualquiera de sus siete formas.

Haciendo un análisis de lay out, podemos identificar tres tipos de Muda: en inventario, en transporte y en recorrido. Los otros cuatro –en espera, en proceso, en exceso de producción y de retrabajo– pueden detectarse observando las modificaciones que sufre la pieza durante el proceso. Por eso, Gemba es el área de trabajo de los equipos de mejora.

Entre los instrumentos utilizados en Kaizen se encuentran el Círculo de Deming, las cinco "S" de Kaizen (los llamados "soles" en GM), las siete herramientas estadísticas para la solución de problemas, y el trabajo en equipo. La aplicación correcta y constante de estas técnicas garantiza el incremento de un 5% mínimo mensual de productividad en cualquier área seis semanas después de su implementación.

Si bien el concepto de Kaizen empieza a ser adoptado por un par de maquiladoras, la cultura organizacional del medio no favorece el florecimiento y el desarrollo integral de esta filosofía. Uno de los principales obstáculos al implementar Kaizen es la impaciencia de la gerencia por ver resultados inmediatos, no sólo en el área seleccionada, sino en toda la planta.

El otro, el más crítico, es la incapacidad de la organización para apoyar y reconocer los equipos de mejoramiento (aquí no hablamos de equipos autodirigidos) capaces de tomar decisiones propias en situaciones de trabajo que directamente los afectan. Y el tercer obstáculo, el golpe definitivo, es la falta de seguimiento por la alta gerencia.

Kaizen, sin embargo, puede ser la respuesta para muchos gerentes de maquilas que desean lograr resultados a corto plazo con poca inversión siempre y cuando se decidan a correr los riesgos de: 1) reconocer que existe un problema; 2) crear una organización basada en equipos; 3) mejorar sus procesos humanos y productivos; y 4) comprometerse con la filosofía Kaizen.

"Si no se reconoce ningún problema –dice Masaaki Imai– tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el peor enemigo de Kaizen".

## Origen de las ISO 9000

En 1959 en EUA se emitió el primer estándar nacional, MIL Q 9858 A, correspondiente al departamento de defensa americano, seguido por las AQAP ( allied quality Assurance publications ) de la OTAN en el año 1968, muy de cerca en el año 1970 el ministerio de defensa de UK publico una versión con el nombre DefStan 05-08 y al año siguiente la BSI publico la BS 4891, " guía de aseguramiento de la calidad".

Esta norma se revisó en 1973 y apareció la BS 5179 aunque dirigido al nivel militar de defensa.

En el año 1979 BSI publico en tres partes la BS 5750 para propósitos contractuales igualando a los estándares militares.

Acto seguidos otros países como USA. Australia y Canadá publicaron normas con esta base.

En el año 1984 BSI redacto una revisión de la BS 5750 y en vista del interés que existía en el ámbito internacional.

La ISO comenzó a estudiar lo que sería la futura norma ISO 9000, en la cual intervinieron mas de 26 países, que elaboraron los primeros borradores en 1985 y fue aprobada su publicación en 1987.

Para uniformar las normas de calidad existentes en 1987 la ISO ( Inter- national Organization for Standari- zation ) se expidieron las normas ISO 9000 , estas fueron :

- 1) ISO 9000: guía para la selección y uso de las normas de gestión y aseguramiento de la calidad.
- 2) ISO 9001: modelo para el asegura miento de calidad en el diseño, desarrollo de producción e instalación, ISO 9002 : producción e instalación , ISO 9003 : inspección final y pruebas, ISO 9004 : lineamientos para la administración del sistema de calidad .

Luego de un proceso de revisión de esta serie de normas el grupo de trabajo ISO/TC176/CS2WG18 participo en la revisión del 2000, se conocieron la 9000 y la 9001 y se las llamo el par consistente.

Otros grupos dentro de ISO participaron y luego se la puso en vigencia a fines del año 2000.

A partir de ahora estas son la nueva serie en vigencia. A partir de ahora solo es posible de certificar la ISO 9001 (se haga o no diseño) se toma como desarrollo, para aquellos que no diseñen.

## Norma ISO 9000 2000

A partir de fin del 2000 hay una nueva versión que modifica parte de la filosofía de la versión original. Conocer de que se trata, permitirá a todos los que tengan pequeñas empresas o talleres trabajar para empresas más grandes o quedar mejor posicionados.

El nuevo formato que propone la ISO 9000:2000 para el análisis de los principales items.

### Principios de la revisión

La voz del cliente cobra importancia, por lo que se apunta a y la satisfacción del cliente y dentro de la organización o empresa que la aplica se busca la orientación hacia la mejora continua.

No se pretende que se llegue de un día para el otro a un nivel de excelencia pero si que se den pasos escalonados para llegar a la gestión de la Calidad Total.

Los 20 puntos tradicionales se redujeron a cuatro cláusulas básicas que son:

1. Responsabilidad de la dirección, donde se recogen los aspectos de política, objetivos, planificación, sistema de gestión de la Calidad y revisión de la dirección.
2. Gestión de recursos, relativos a la gestión de personas, de información e instalaciones.
3. Gestión de procesos, referidos a la satisfacción del cliente, diseño, compras y producción.
4. Medida, análisis y mejora, que integra los puntos de auditoría, control de procesos y mejora continua.

#### Los ocho fundamentos de la nueva revisión

1. Organización enfocada al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque a proceso.
5. Enfoque del sistema hacia la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Un sistema de calidad certificado garantiza al cliente que la empresa esta comprometida con la calidad, y demuestra que se han implementado procedimientos que le permiten:

- a) Identificar las exigencias de sus clientes
- b) Asegurarse de que se esta en condiciones de suministrar productos y servicios acordes con las exigencias.
- c) Asegurarse de que los productos que se han entregado están conformes con las exigencias

La norma solo define lo que debe ser controlado, pero no especifica como debe realizarse dicho control.

Un sistema de aseguramiento de la calidad garantiza que las actividades empresariales se conocen, comprenden controlan y documentan. Esto permite a cualquiera saber lo que se está haciendo y cómo lo hace. Como resultado de esto, la ineficiencia y defectos pueden ser identificados y eliminados.

Los beneficios de contar con un sistema de aseguramiento de la calidad son entre tantos los siguientes:

- ✓ Clientes satisfechos y leales, porque los bienes y servicios cumplen siempre con sus exigencias.
- ✓ Costos operativos reducidos, ya que los defectos y residuos son evitados y se incrementa la eficiencia al eliminarse cualquier disconformidad.
- ✓ Aumento de la competitividad y de la rentabilidad, al reducir los costos operativos incremento de la satisfacción en el trabajo, ya que los empleados desarrollan una mayor comprensión de los procesos empresariales, tienen mayor posibilidad de trabajar con eficacia y están comprometidos en la gestión de su entorno laboral.

Un sistema de aseguramiento de la calidad puede implementarse sin intervención externa y sin registrarse en un ente calificador de normas. Sin embargo además de poder obtener información, supervisión y orientaciones sobre cómo debe operar un efectivo sistema de calidad.

La intervención externa puede reportar importantes beneficios comerciales

- I. Da a los clientes la seguridad que el sistema de calidad es efectivo.
- II. Evita que cada cliente tenga que evaluar nuestro sistema.
- III. Refleja la evidencia de una responsable actitud de la empresa hacia la calidad.

La credibilidad de cualquier certificación depende de dos factores clave:

- 1) La aceptación de la norma.
- 2) La aceptación del proceso de certificación y el reconocimiento de los equipos de certificación

Los primeros entes en reconocer estándares de calidad, se desarrollaron en la Gran Bretaña. En 1982, el gobierno británico expresó su apoyo a la certificación del BS 5750 a través de un documento titulado "Standards, quality and international competitiveness", en el cual se reconocía que la evaluación y certificación de los sistemas de calidad de los proveedores estaba reemplazando a las inspecciones como método para ganar seguridad en la calidad de los suministros.

El National Accreditation Council for Certification Bodies (NACCB) fue creado para dirigir, vigilar y administrar los procesos de certificación por delegación del Secretary of State for Trade and Industry y marco punta entre los organismos evaluadores y quizá sea el que goce de mayor prestigio. Así este ente (NACCB) dirige y gestiona los sistemas británicos de acreditación y certificación. Luego se formaron en otros países otros entes similares a este, los cuales tienen entre sus tareas:

- a) Valuar y recomendar los equipos de certificación para acreditarlos.
- b) Dirigir el funcionamiento de los equipos de certificación.
- c) Vigilar que los equipos de certificación tengan sistemas y técnicas adecuadas para llevar a cabo las evaluaciones con competencia.
- d) Buscar soluciones a las cuestiones que los clientes no pueden resolver con su equipo de certificación.

## El proceso de aprobación

Toda compañía que quiera certificar su sistema de calidad debe recurrir a un equipo con acreditación para evaluación y aprobación.

1- Se debe definir el ámbito de actividades para que se registre, y sobre la base de esto cual de todas las normas se van a usar como guía.

2y 3- dependerá del tipo de proceso que se va a evaluar y cual será el costo involucrado, en dependencia con el tipo de evaluador escogido.

4- El equipo de certificación requerirá la documentación que le permita determinar como es el sistema de calidad de la empresa y formulara preguntas para estimar si se cumple lo escrito. Este es un paso crítico ya que de estar todo en orden se facilita la certificación

5- Si los miembros del equipo de certificación estiman que a través de la documentación respectiva se ajusta a la norma elegida, se conviene una fecha de evaluación, donde en visita a la empresa auditarán el sistema de calidad

Durante la auditoría, el equipo de certificación buscará evidencias tales como:

1. El sistema es efectivo y esta siendo aplicado.
2. El sistema es revisado regularmente para asegurarse que sigue siendo efectivo y que continua ajustándose al estándar establecido y a las especificaciones de sus clientes.
3. Existe un conocimiento y un compromiso con el sistema en todos los niveles.
4. Se hablara con los empleados para verificar que conocen el sistema y actúan de conformidad con el mismo.
5. Observar los registros para verificar si el sistema ha sido seguido o no.
6. Al finalizar la evaluación se discuten los resultados de la misma y se otorgan tres posibles informes:
  - A. Se ha aprobado el sistema de aseguramiento de la calidad y se recomienda su registro.
  - B. Se han encontrado varias pequeñas deficiencias. Una vez solventadas, la compañía queda en condiciones de registrarse. Es quizá el caso mas común.
  - C. Se han detectado varias deficiencias de mayor importancia y se requieren cambios significativos en el sistema de calidad, por lo que se necesita una nueva evaluación para el momento en que se hallan subsanados estas deficiencias

### Post-registro

una vez que se ha registrado, la organización queda autorizada para lo siguiente:

- I. Recibir un certificado que ratifica el registro.
- II. Aparecer en el listado de la DTI QA Register. Esta es una lista de todas las organizaciones registradas.
- III. Facultad de utilizar un logo de compañía registrada en toda su publicidad corporativa.
- IV. El logo no puede ser utilizado en los productos, porque se trata de la aprobación de un sistema de gestión y no de un producto,
- V. El registro inicial es válido por tres años. Durante este período el equipo de certificación hará una serie de visitas rutinarias para comprobar que el sistema sigue siendo efectivo. A los tres años se hace el proceso de reevaluación

Para el logro de la calidad, se hace necesario el análisis de diversos factores que hacen no solo a las herramientas que se van a emplear, sino también cuales pueden ser los problemas que se van a presentar a medida que se avance en la gestión con calidad.

### Requisitos De La Norma ISO 9000:2000

Como sabemos, los cambios en las normas ISO 9000:2000, fueron muy representativos en cuanto a los principios básicos de la Gestión de la Calidad. Una vez que surge la idea de llevar a cabo todo un proceso de trabajo que conllevara a la certificación internacional, es necesario enfocarse primeramente en los principios que rigen la norma ISO 9001, ya que son considerados como la base de todo un proceso de cambios. Los requisitos de la norma ISO 9000:2000 son flexibles y algunos de ellos se pueden omitir dependiendo de las necesidades o características de cada organización.

La experiencia acumulada por la implementación de las normas ISO 9000 en cientos de miles de organizaciones en todo el mundo indican la necesidad de mejorarlas, hacerlas más amigables sobre todo para la pequeña y mediana empresa. Dicha experiencia ha mostrado que los resultados deseados se alcancen mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. En consecuencia uno de los caminos para lograr la mejora fue adoptar un sistema de gestión con un enfoque de procesos para lo cual se requirió desarrollar un modelo.

Este modelo unido a los ocho principios de la Gestión de la Calidad constituye la parte medular del sistema o proceso de implantación de para la mejora continua.

Principios básicos de la calidad.

- 1.- Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- 2.- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
- 3.- Participación de todo el personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4.- Enfoque a procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- 5.- Enfoque del sistema hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.
- 6.- La mejora continua: La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
- 7.- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- 8.- Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

## Ciclo de calidad para una empresa productora de servicios

La planificación debe ser en forma revisora, en la cual se identifican las irregularidades internas y externas. Se puede considerar como más sencillo el proceso de Gestión de la Calidad en una empresa de servicios ya que no existen calibraciones de materiales e instrumentos.

Simplemente se basa en un desarrollo directamente con el usuario o consumidor del servicios que se otorga, las series ISO 9000, establecen que existe más flexibilidad en cuanto a su certificación ya que no suele ser tan complejo su proceso productivo al igual que las comercializadoras. También es importante mencionar que los principios de las normas ISO 9000:2000, pueden ser aplicadas de manera más sencilla y con un enfoque de fácil comprensión.

1. Pasos para integrar a los colaboradores del sistema de gestión de la calidad en la empresa.

La necesidad de integrar un sistema de Gestión de la Calidad, surge a partir del estudio que se realiza al personal de la empresa en todos los niveles, para poder realizar el grupo de trabajo que se encargara de este nuevo proyecto por supuesto son varios aspectos los que identificarán a cada uno de los integrantes, pero es indispensable que si alguno de ellos no cuenta con el conocimiento necesario para cumplir con sus objetivos, se someterá a una capacitación de acuerdo a las funciones que se le encomienden. La formación Técnica y humana son la base del buen principio de este proyecto el cual encierra comunicación y responsabilidad, para poder tener la capacidad de tomar una decisión acertada en cualquier momento.

2. Factores clave para llevar a cabo una buena gestión de la calidad.

Dentro de la gestión de la Calidad en la empresa existen factores que comprenden la justificación de un buen trabajo, el cual va a demostrar posteriormente a los auditores el método de trabajo que se llevo a cabo, sus defectos y los logros obtenidos, en caso de que exista algún error, los auditores de la empresa certificadora, tienen la obligación de hacer correcciones y dar una opinión más clara.

### 3. Proceso de implantación de la norma de calidad ISO 9000:2000.

La familia de normas ISO 9000 proporciona un sistema o núcleo genérico de normas de sistemas de calidad para ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de sistema de calidad.

Específicamente la norma ISO 9000:2000 describe los fundamentos de los sistemas de Gestión de la Calidad, así como la terminología para esta disciplina. El sistemas de Gestión de la Calidad de una organización está influenciada por los objetivos de la misma, por sus productos y por sus prácticas específicas, y por lo tanto, varía de una organización a otra. Un Sistema de Gestión de la Calidad orienta a la organización a analizar los requisitos del cliente, contar con personal capaz y motivado definir los procesos para la producción y prestación de servicios y mantenerlas bajo control.

La organización debe tomar en cuenta que los requisitos de los clientes no son homogéneos no estáticos y por lo tanto deben mejorar continuamente sus procesos y sus productos, y un sistema de este tipo es el modo más eficaz, hasta ahora ideado, pues proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de satisfacción a los clientes. La familia de normas ISO 9000, en su conjunto ha demostrado su eficiencia con la reducción costos de operación, mejor control de los procesos, mejor calidad en los productos y servicios, sobre todo mayor participación en el mercado llámese nacional o internacional.

Una vez que surge la idea o necesidad de buscar la certificación de calidad, es necesario conocer todo el proceso que llevara a este objetivo, como se ha mencionado, es muy importante dar a conocer la flexibilidad de las normas ISO 9000:2000, donde cada empresa tomara de estas lo mejor se adecue a sus necesidades.

## ETAPAS DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

### ETAPA 1. Determinación de las necesidades de documentación.

Determinar los tipos de documentos que deben existir en la organización para garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas.

1. Estudiar en las normas ISO 9000 los elementos de la documentación aplicables a la organización.

La versión del año 2000 de las normas ISO 9000 dan la posibilidad de aplicar el sentido común y decidir de acuerdo con las características de la organización en cuanto a tamaño, tipo de actividad que realiza, complejidad de los procesos y sus interacciones, y la competencia del personal, la extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad. No obstante exigen la existencia de los siguientes documentos:

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.
- Manual de Calidad.
- Procedimientos documentados para:
  - Control de documentos.
  - Control de los registros de calidad.

- Auditorías internas.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.
- Registros para:
  - Revisiones efectuadas por la dirección al sistema de gestión de la calidad
  - Educación, formación, habilidades y experiencia del personal.
  - Procesos de realización del producto y cumplimiento de los requisitos del producto.
  - Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
  - Evaluación de proveedores.
  - Auditorías internas.

Estudiar las regulaciones específicas del sector en que se desenvuelve la organización para determinar los documentos que deben responder al cumplimiento de estos requisitos legales.

Cada sector establece determinadas regulaciones que deben ser cumplidas para garantizar la uniformidad de los productos y servicios que oferten sus organizaciones y el cumplimiento de los requisitos legales que impone el estado como representante de los intereses de la sociedad en su conjunto. Determinar los tipos de documentos que deben existir y sus requisitos.

Etapa 2. Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización.

Conocer la situación de la documentación en la organización comparando lo que existe con las necesidades determinadas en la etapa anterior.

1. Elaborar la guía para el diagnóstico

Al elaborar la guía se deben tener en cuenta las necesidades de documentación determinadas en la etapa anterior así como los requisitos que debe cumplir la documentación.

2. Ejecutar el diagnóstico.

Para la ejecución del diagnóstico se debe utilizar la guía y aplicar técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de documentos. Se debe determinar la existencia o no de los documentos, en qué medida cumplen con los requisitos establecidos para la documentación y si están siendo utilizados adecuadamente.

3. Elaborar y presentar el informe de diagnóstico.

El informe debe contener los documentos existentes por proceso, su adecuación o no a los requisitos y su utilización correcta o no, de acuerdo con los resultados del diagnóstico. Debe presentarse a la alta dirección.

Etapa 3. Diseño del sistema documental.

Establecer todos los elementos generales necesarios para la elaboración del Sistema Documental.

1. Definir la jerarquía de la documentación.

Para realizar esta tarea se debe clasificar la documentación y definir su jerarquía utilizando un criterio único. Usualmente se utiliza el criterio de la pirámide que aparece en la ISO 10013:94, donde se ubica en el nivel más alto el Manual de Calidad, en el segundo nivel los procedimientos y en el tercer nivel instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos. Otro criterio es el que clasifica los documentos regulatorios en tres niveles: el primero donde se encuentra el Manual de Calidad, el segundo donde se encuentran los procedimientos generales y el tercero donde se encuentran los procedimientos específicos, especificaciones, y otros documentos. Los registros al no ser documentos regulatorios no entran dentro de esta clasificación. Ambos criterios no ubican en ningún lugar dentro de la jerarquía la documentación regulatoria de procedencia externa.

2. Definir autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel.

La elaboración de la documentación es una buena oportunidad de involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente. Así, el Manual de Calidad, que es el documento de mayor nivel jerárquico, debe ser elaborado por un grupo de personas de diferentes áreas conducido por un representante de la dirección con autoridad definida para tomar las decisiones relativas al sistema de gestión de la calidad. Los procedimientos generales deben ser elaborados por personal de los mandos intermedios y los procedimientos específicos, especificaciones, registros, etc por el personal que los utilizará posteriormente.

3. Definir estructura y formato del Manual de Calidad.

El grupo de personas designadas para elaborar el Manual de Calidad deben definir sobre la base de las normas ISO 9001 y 9004, la estructura y formato del Manual de Calidad, teniendo en cuenta las exclusiones permisibles. Esta estructura contará con las siguientes partes:

- Título
- Resumen acerca del manual
- Tabla de contenido
- Breve descripción de la organización
- Alcance (incluyendo toda exclusión permisible)
- Términos y definiciones
- Sistema de Gestión de la Calidad
  - Responsabilidad de la dirección
  - Gestión de recursos
  - Materialización del producto
  - Medición, análisis y mejora.

El formato del manual debe tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos para la documentación y facilitar su consulta y actualización.

1. Determinar los procesos de la documentación.

2. Establecer el flujo de la documentación.

En esta tarea se debe organizar el flujo de la documentación de manera que garantice que los documentos estén en el lugar requerido de manera oportuna y que la información sea accesible a las personas autorizadas.

3. Confeccionar el plan de elaboración de documentos
4. Planificar la capacitación del personal implicado.

Para ello se deben tener en cuenta las necesidades de capacitación y los recursos disponibles para llevarla a cabo.

#### Etapa 4. Elaboración de los documentos.

Elaborar, revisar y aprobar todos los documentos a cada nivel.

1. Capacitar al personal implicado.
2. Elaborar los procedimientos generales.

Para elaborar los procedimientos generales se puede utilizar la siguiente estructura:

Partes	Carácter	Contenido
Objetivo	Obligatorio	Definirá el objetivo del procedimiento
Alcance	Obligatorio	Especificará el alcance de la aplicación del procedimiento
Responsabilidades	Obligatorio	Designará a los responsables de ejecutar y supervisar el cumplimiento del procedimiento
Términos y definiciones	Opcional	Aclarará de ser necesario el uso de términos o definiciones no comunes aplicables al procedimiento.
Procedimiento	Obligatorio	Describirá en orden cronológico el conjunto de operaciones necesarias para ejecutar el procedimiento.
Requisitos de documentación	Obligatorio	Relacionará todos los registros que deben ser completados durante la ejecución del procedimiento.
Referencias	Obligatorio	Referirá todos aquellos documentos que hayan sido consultados o se mencionen en el procedimiento
Anexos	Opcional	Incluirá el formato de los registros, planos, tablas o algún otro material que facilite la comprensión del procedimiento.

3. Elaborar el Manual de Calidad.

El grupo seleccionado elaborará el Manual de acuerdo con el formato establecido en la etapa de diseño teniendo en cuenta la necesaria participación de todas las áreas involucradas.

4. Elaborar otros documentos de acuerdo con el plan trazado en la etapa anterior.

Los otros documentos se elaborarán de acuerdo con el plan y siguiendo las instrucciones confeccionadas para cada tipo de documento.

5. Revisar y aprobar todos los documentos por parte del personal competente autorizado.

#### Etapa 5. Implantación del sistema documental.

Poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados.

1. Definir el cronograma de implantación.

Para ejecutar esta tarea se deben tener en cuenta las características propias de la organización y los recursos existentes.

2. Distribuir la documentación a todos los implicados.

La documentación aprobada debe ser distribuida a las áreas en la medida en que vaya siendo aprobada.

3. Determinar las necesidades de capacitación y actualizar el plan de capacitación.

Cuando existan dificultades con la implantación de un procedimiento y se determinen necesidades de capacitación el plan elaborado debe ser actualizado y ejecutar la acción correctora en el periodo de tiempo más breve posible.

4. Poner en práctica lo establecido en los documentos.

#### Etapa 6. Mantenimiento y mejora del sistema.

Mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización a través de la mejora continua.

1. Realizar auditorías internas para identificar oportunidades de mejora.
2. Implementar acciones correctivas y preventivas para eliminar no conformidades en la documentación.

## EMPRESA DE TRABAJO

El objetivo del presente trabajo es proponer mejoras dentro de la calidad del servicio de una Agencia Aduanal, primero describiré el servicio que ofrece, así mismo detallare la estructura existentes.

El sector que se estudia – Sector terciario (servicios) Agencia Aduanal que se encuentran localizada en la Aduana del Aeropuerto Internacional de la ciudad de México (Aeropuerto “Benito Juárez”). (El Anexo I describe a todos los Agentes Aduanales con su número respectivo de Patente).

## AGENCIA ADUANAL

Servicio que ofrece:

“Realiza el desaduanamiento de mercancías”

### IMPORTACIONES

Realiza todos los tramites legales necesarios para que la mercancía que llega del exterior – vía compras internacionales – importación, sea nacionalizada y pueda ingresar al país, siendo algunos de estos requisitos, permisos mostrar permisos especiales, pago de impuestos al Comercio Exterior (Ad-valorem), cubrir cuotas compensatorias cuando la Ley lo requiera, pago de derechos de tramites aduaneros, pagos correspondientes en las líneas aéreas (custodia, manejo y almacenaje).

### EXPORTACIONES

Realiza todos los tramites legales necesarios para que la mercancía que es vendida al exterior – vía ventas internacionales – exportación, pueda salir del país, siendo algunos de estos requisitos, permisos mostrar permisos especiales (salubridad, químicos, etc.,) pago de impuestos al Comercio Exterior (Ad-valorem), pago de derechos de tramites aduaneros, pagos correspondientes en las líneas aéreas (custodia, manejo, flete entre otros).

Es importante destacar que dentro de las importaciones y exportaciones existe un servicio implícito, que mantener informado al cliente de las reformas que afecten directamente a su producto, ya sea en restricciones arancelaria y las no arancelarias.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura de Recursos Humanos

### ÁREA DIRECTIVA

Agente Aduanal o Apoderado Aduanal: Persona física autorizada por la S.H.C.P. mediante una patente para promover por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, en los diferentes regimenes aduaneros previstos en la Ley Aduanera.

- Ø Staff de Apoyo Legal: Muchas Agencias Aduanales tienen el apoyo legal debido a lo delicado que resulta introducir mercancías de procedencia extranjera a nuestro país (pueden ser abogados especializados en materia aduanera).
- Ø Empresas externas de Actualización: Son empresas que se dedican a proporcionar el servicio de actualización en el área del Comercio Internacional, esto a través de suscripciones. Son de gran ayuda ya que debido a los cambios tan frecuentes en esta materia es de vital importancia estar actualizado.
- Ø Asistente Ejecutivo: Realiza actividades de apoyo administrativo.

## ÁREA DE OPERACIONES

- Gerente de Operaciones: Su actividad principal es la organización y dirección del trabajo operativo dentro de la Agencia aduanal. Así como la atención a los clientes en lo correspondiente a contratación del servicio.
- Control de Tráfico: Es una actividad de interconexión – hace las veces de un corazón dentro de un organismo - es el hilo conductor entre el cliente y la Agencia; en muchas ocasiones es la única persona con la que el cliente tiene contacto cotidiano dentro de la Agencia Aduanal. Ya que por una parte esta en contacto directo con el área de Comercio Internacional del cliente, (para obtener datos técnicos de la mercancía, así como para informar del desarrollo del desaduanamiento, y para solicitar el monto de dinero por concepto de impuestos, maniobras y almacenaje). Y por otra parte es quien proporciona información obtenida del cliente a la Agencia Aduanal.  
El área de Control de tráfico mantiene una conexión constante con el área administrativa, ya que al mismo informa del ingreso de dinero a las cuentas bancarias por concepto de Gastos de desaduanamiento (impuestos, maniobras, almacenaje, etc.), y también solicita cheques para pago de la operación.  
Otra función de ésta área es el monitoreo de la actividad realizada por el área operativa para tener informado al cliente del avance.  
Así mismo mantiene una relación laboral estrecha con el tramitador ya que lo provee de los recursos necesarios para su labor y esta en constante comunicación con él cuando realiza su función dentro de la Aduana, para proveerlo de ayuda específica en caso necesario (Cuando la mercancía tiene que pasar a reconocimiento aduanero – desaduanamiento rojo –)  
También es el área que trabaja en conjunto con el Gerente de Operaciones para organizar la actividad operativa, de acuerdo a las prioridades despacho aduanero.  
Generalmente por la actividad que se realiza es necesario el ingreso a la aduana, ya que en ocasiones se requiere apoyar la actividad del tramitador por este motivo, también se le solicita una credencial expedida por la Aduana que lo acredita como dependiente del Agente Aduanal.
- Cotizador o Clasificador arancelario: Es una actividad que se reviste de mucha responsabilidad ya que es la que tiene a su cargo la clasificación de la mercancía dentro de la Tarifa Arancelaria y la cotización del pago de impuestos, ambas cuestiones muy específicas y delicadas. Con repercusiones legales.  
El cotizador o clasificador aduanal (generalmente la función de clasificar y cotizar recaen en una misma persona) interactúa en sus funciones con el previero y con el capturista, ya que sus actividades están vinculadas para la elaboración de un pedimento aduanal.  
En esta actividad es muy importante que el cotizador o clasificador aduanal cuente con una credencial que lo acredite como dependiente del Agente Aduanal, misma que es solicitada a la Aduana, ya que cuando la mercancía en despacho le toca semáforo rojo, en muchos casos es necesaria la presencia de éste, por el conocimiento técnico que tiene de la mercancía y la aplicación de la Tarifa Arancelaria.
- Previero: Dentro del despacho aduanal se permite al Agente aduanal realizar una revisión física de la mercancía, para verificar que el contenido corresponda con lo descrito en las facturas, esta revisión se realiza en un área designada como especial dentro del Almacén Fiscal. Esta primera revisión no tiene ningún cargo económico, pero sí se requiere de una segunda inspección esta tendrá un costo que deberá ser cubierto al Almacén por concepto de maniobras.  
La revisión anteriormente descrita es realizada por el previero que es una persona capacitada para esta labor y que se encuentra en constante comunicación con el Clasificador Aduanal ya

que la información proporcionada servirá para una correcta clasificación de la mercancía. En frecuentes ocasiones es el mismo Clasificador Aduanal el que realiza esta labor.

Independientemente de quién realice esta función si es el mismo cotizador o una persona específica para esta labor, debe estar acreditado ante la aduana con una credencial solicitada por el Agente Aduanal, a ésta entidad. (Dependiente o Servicio y Apoyo).

- **Tramitador:** Realiza las gestiones necesarias para el desaduanamiento de las mercancías. Es decir realiza el pago de impuestos en el banco, así como el pago de maniobras y almacenaje al Almacén de Carga en el cual se encuentra la mercancía. Una vez con la mercancía pasa el pedimento al sistema aleatorio de revisión o semáforo fiscal (1), si el semáforo es verde pasa al segundo sistema aleatorio. Pero si este es rojo tiene que pasar al reconocimiento aduanero, el cual consiste en que un vista o inspector aduanal realizara una revisión física de la mercancía contra los datos manifestados en el pedimento aduanero, para corroborar que todos los datos sean correctos conforme con el pedimento (revisa campos específicos del pedimento). Una vez revisado pasara al segundo semáforo fiscal, siguiendo el mismo tratamiento que en el primer semáforo.

El Tramitador es una figura reconocida por la Ley Aduanera, el cual debe estar acreditado ante la Aduana con una credencial que es expedida por esta entidad. Dicha credencial acredita al poseedor como Dependiente del Agente Aduanal.

Las figuras acreditadas que pueden realizar el despacho aduanero son únicamente el Agente Aduanal, el Apoderado Aduanal y el Dependiente.

- **Recolector de guías:** Realiza un recorrido por la mañana por todas las líneas aéreas de carga que se encuentran dentro del área del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, recolectando las guías aéreas que se encuentran a nombre y consolidación de la Agencia Aduanal. Así mismo hace la recolección de guías que sean reportadas en el transcurso del día. El recolector debe identificarse como parte de la Agencia Aduanal en ocasiones puede estar acreditado con una credencial que expide la Aduana a las personas de Apoyo y Servicio. Esta credencial permite realizar al poseedor solamente funciones de apoyo para el desaduanamiento.
- **Capturista:** Realiza la captura de los pedimentos proforma y definitivos, hace el envío de los mismos a la Aduana para su validación. Generalmente las personas que se desempeñan en esta área tienen que acudir constantemente a la Aduana del Aeropuerto a la parte de logística por actualizaciones necesarias para su labor. Para las personas que realizan esta labor generalmente se hace una petición a la Aduana para que les expida una credencial de Apoyo y Servicio para que tengan acceso a las instalaciones para obtener las actualizaciones correspondientes.
- **Secretaria o Asistente de Tráfico:** Apoyo administrativo para el área.

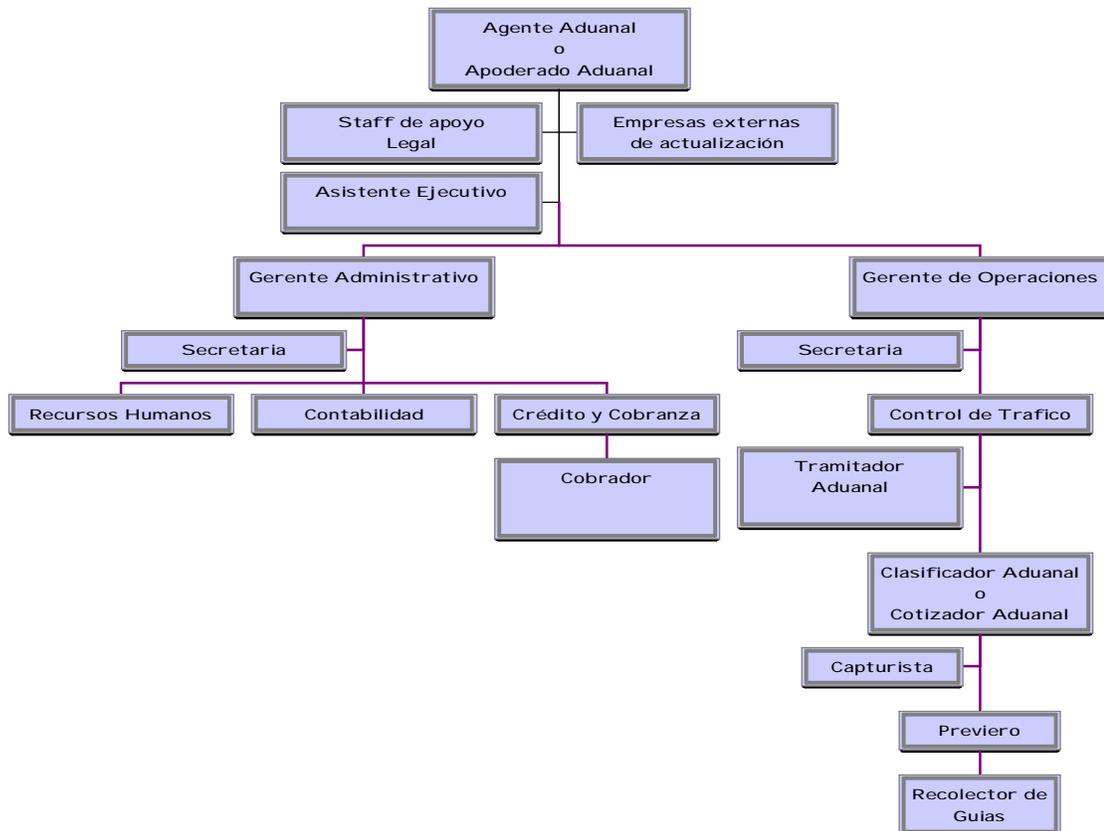
#### ÁREA ADMINISTRATIVA

- **Gerente Administrativo:** Su actividad principal es organizar, dirigir y controlar el área administrativa dentro de la Agencia Aduanal, esto a través de tres departamentos que son Contabilidad, Crédito y cobranzas, así como Recursos Humanos. Cabe destacar que su labor debe estar interrelacionada con el área operativa, ya que ésta necesita el apoyo directo en lo referente a emisión de cheques para pagos relacionados con el despacho aduanal (Pago de impuestos, maniobras, fletes, almacenaje, entre otros).
- **Recursos Humanos:** Realiza todas las gestiones administrativas referentes al personal que se desempeña en la Agencia Aduanal. Éstas van desde cálculo y pago de nómina, así como las gestiones necesarias para los pagos de las prestaciones de ley en caso de que los empleados

estén dentro de nomina. Así mismo el pago para los prestadores de servicios por concepto de Honorarios.

- Contabilidad: Su principal actividad es establecer un control sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio. Así como proporcionar una imagen clara y verídica de la situación financiera del negocio.
- Crédito y Cobranza: Su actividad es el recaudamiento de entradas de dinero a la Agencia Aduanal, vía cobro de cuentas a clientes, así mismo ésta área se encarga de la aplicación del crédito a clientes específicos.
- Cobrador: Realiza los cobros de las cuentas a favor de la Agencia Aduanal. Así mismo realiza actividades de depósitos bancarios a favor de la Agencia.

Estructuralmente la Agencia Aduanal presenta un organigrama como el que a continuación se detalla.



En algunas áreas del organigrama puede haber más de una persona, esto atendiendo al número de movimientos de despacho Aduanero.

Entre las áreas que puede incrementar personal podríamos hablar de las siguientes:

- ✓ Tramitador Aduanal
- ✓ Asistente de Control de Tráfico
- ✓ Clasificador o Cotizador Aduanal, o bien se puede contar con algún asistente en el área. Siempre y cuando se cuente con un previero, y si no es así se implementa esta área.
- ✓ Capturista

## RESULTADOS

Los cambios en materia aduanera se dan en forma vertiginosa, no se acaba de acostumbrar el medio a un cambio cuando ya llego uno nuevo. Todo esto obedece a la gran cantidad que existe de fuentes de información al respecto.

Cada mes de diciembre se dan muchos cambios debido a la aprobación del paquete presupuestal federal en nuestro país, afectado básicamente en lo fiscal; la desgravación de muchas mercancías incluidas en los tratados de libre comercio.

Entre ellos uno de los más importantes se dio en el cambio de formato del pedimento de importación y exportación, en donde algunos de los cambios más relevantes, son la especificación de la ciudad de origen y la ciudad de destino de la mercancía, ya que en el formato anterior únicamente se señalaba el país.

Otro de los cambios que han creado mucho movimiento es la disposición de que debe existir un poder legal otorgado por el importador al Agente aduanal, en el cual lo faculta para realizar los trámites pertinentes ante la aduana. Esta disposición ha generado mucha polémica en el medio, ya que anteriormente con tan solo una carta expedida por el importador se podía realizar el despacho de mercancías, y los importadores podían cambiar de Agente Aduanal en cada una de sus operaciones.

Estos son tan solo unos ejemplos de las muchas reformas existentes actualmente, y en materia aduanal todos los días existen cambios, esto exige a las Agencias Aduanales mantenerse en constante capacitación y estudio de su aplicación.

El objetivo en esta parte es proponer un manual de procedimientos, que nos permitirá brindar una mejor calidad en el servicio.

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A continuación presento la información extraída de una Agencia Aduanal, el análisis de dicha investigación es producto de la observación de años de experiencia laboral dentro del Sector, yo se perfectamente que no se puede generalizar, pero a través de ser parte de la estructura de 3 Agencias aduanales (Galindo Agencia Aduanal – Agente Aduanal José Ramón Galindo Peláez-desempeñando el cargo de Gerente de Tráfico aéreo y terrestre sucursal Aeropuerto de la ciudad de México y posteriormente Asistente del Gerente de Tráfico a nivel nacional; Zarco Agencia Aduanal – Agente Aduanal Juan Ramón Zaragoza Ambrosi – cargo que desempeñe Encargada de Tráfico Aéreo sucursal México, D.F.; Agencia Aduanal Díaz Salas y Aguilar – Agente Aduanal José Luis Díaz Salas y Aguilar – Asistente del Apoderado Aduanal en el área de Planeación y Control de Operaciones).

En estas Agencias como algunas otras que he conocido como consecuencia de desarrollarme en el medio, son muy similares.

A continuación se detallan los resultados obtenidos al realizar un estudio de los movimientos efectuados por mes (tres meses), por parte de uno de los comisionistas de la Agencia Aduanal Díaz Salas y Aguilar.

Este análisis tiene como objetivo conocer cual es el volumen de despacho que tiene una Agencia Aduanal de manera real, Así como los tiempos de realización de cada uno de los servicios, para poder tener un marco de referencia al plantear las innovaciones que se pueden hacer en este sector.

De manera recurrente al observar la Balanza Comercial de México, es claro que las importaciones son mayores a las exportaciones, por esto en su mayoría los movimientos dentro de las Agencias Aduanales, en este caso específico del Tráfico Aéreo (principalmente afecta el costo del transporte para la exportación), son movimientos de importación.

Dichos resultados son obtenidos de un reporte que se lleva día a día, con el fin de tener control sobre los movimientos dentro del área de tráfico. Conocido de manera general como Control de Embarques, en el cual se lleva un registro de datos como Nombre del cliente, número de guía

master, guía house (tráfico aéreo), fecha de revalidación de la guía<sup>1</sup>, fecha de despacho, número de pedimento, estos son los datos básicos para identificar una operación. Esto puede variar dependiendo las necesidades de información de cada Agencia.

---

<sup>1</sup> La revalidación es entendida como el endoso de la guía aérea al Agente Aduanal para que este realice los tramites pertinentes ante la Aduana para la liberación de la mercancía. Esta Revalidación la hace la empresa consolidadora o la línea aérea en la cual fue transportada la mercancía previa autorización del cliente.

Resultados del Control de Embarques de mes de Julio del 2002  
 Agencia Aduanal Díaz Salas (Tabla 1)

NOMBRE DE CLIENTE	No. De Movimientos en el periodo
Airsystem S.A. De C.V.	2
Antonie M.J. Barois Boullard	1
Castro Castro Luis Miguel.	1
Catosa S.A. De C.V.	1
Ceica Plásticos de México S.A. De C.V.	4
Celine Lucienne Andree Marie Careto	1
Cosbel S.A. De C.V.	1
Christianson S.A. De C.V.	1
Desarrollo y manufacturas de calzado S.A.	2
Detalles Internacionales S.A. De C.V.	7
Dr. Robert Nicoud	1
Eurocopter de México S.A. De C.V.	16
Extractmex S.A. De C.V.	2
F.G.T. Enterprises.	1
Ferri Antonelli Clara	1
Gemplus Industrial S.A. De C.V.	33
Gemplus Industrial S.A. De C.V. Cuernavaca	24
Gemplus Industrial S.A. De C.V. Polanco	14
Helguera y Asociados S.A. De C.V.	1
Heriberto López	2
Industrias Michelin S.A. De C.V.	1
Industrias Tadi S.A. De C.V.	1
Ingeniería Integral Especial S.A.	2
Kimex S.A. De C.V.	1
L&N Metallurgical Products S.A. De C.V.	1
Leonor Marinez Jastow	1
Mane México S.A. De C.V.	5
Manufacturera 3M S.A. De C.V.	1
Nepesa de México S.A. De C.V.	5
Nouvel Studio S.A. De C.V.	1
Off Service S.A. De C.V.	1
Pan American Engineering	1
Panutero S.A. De C.V.	1
Rybalsa Laguna S.A. De C.V.	1
Sagem S.A.	1
Teledigital S.A. De C.V.	2
Textiles Swantex de México S.A. De C.V.	1
Van Dior S.A. De C.V.	7

Movimientos totales en el periodo: 150

De acuerdo a los datos obtenidos en este periodo con atención a la fecha de registro y fecha de finalización de la operación podemos concluir que:

En promedio el despacho aduanal en este periodo fue realizado en 3.24 días, así mismo la cantidad mínima fue de 1 día y la máxima de 28 días.

Tabla (1.2)

Promedio	3.237410072
Cuartil 1	1
Cuartil 2	1
Cuartil 3	3
Cuartil 4	28

De los despachos realizados en este periodo (150) el 96% el desaduanamiento fue libre (semáforo verde) y el 4% fueron embarques con revisión aduanal (semáforo rojo).

Los movimientos realizados por día son los siguientes:

Tabla (1.3)

Entrada		Salida	
25-Jun-00	1	03-Jul-00	2
26-Jun-00	1	04-Jul-00	7
27-Jun-00	2	05-Jul-00	5
28-Jun-00	1	06-Jul-00	4
30-Jun-00	2	07-Jul-00	6
01-Jul-00	4	10-Jul-00	5
02-Jul-00	4	11-Jul-00	7
03-Jul-00	5	12-Jul-00	6
04-Jul-00	1	13-Jul-00	9
05-Jul-00	3	14-Jul-00	6
06-Jul-00	6	17-Jul-00	3
07-Jul-00	4	18-Jul-00	4
10-Jul-00	14	19-Jul-00	5
11-Jul-00	7	20-Jul-00	3
12-Jul-00	2	21-Jul-00	10
13-Jul-00	10	24-Jul-00	6
14-Jul-00	5	25-Jul-00	7
17-Jul-00	4	26-Jul-00	16
18-Jul-00	6	27-Jul-00	9
19-Jul-00	1	28-Jul-00	7
20-Jul-00	5	31-Jul-00	8
21-Jul-00	10	02-Ago-00	2
22-Jul-00	1	21-Ago-00	1
24-Jul-00	10	22-Ago-00	1
25-Jul-00	10		
26-Jul-00	15		
27-Jul-00	7		
28-Jul-00	4		
31-Jul-00	5		

Atendiendo estos datos podemos decir que en promedio se registran 5.17 operaciones de entrada diariamente.

Y se registran 5.69 operaciones de salida diariamente.

Los clientes principales en este período con más de 5 embarques son:

- 1) Gemplus Industrial S.A. De C.V. (33)
- 2) Gemplus Industrial S.A. De C.V. Cuernavaca (24)
- 3) Eurocopter de México S.A. De C.V. (16)
- 4) Gemplus Industrial S.A. De C.V. Polanco (14)
- 5) Detalles Internacionales S.A. De C.V. (7)
- 6) Van Dior S.A. De C.V. (7)
- 7) Mane México S.A. De C.V. (5)
- 8) Nepsa de México S.A. De C.V.(5)

El resto son clientes de 1 o 2 movimientos.

Resultados del Control de Embarques de mes de Agosto del 2002  
Agencia Aduanal Díaz Salas (Tabla 2)

Nombre del cliente	No. De Movimientos en el periodo
Absofrio S.A. De C.V.	4
Airsystem S.A. De C.V.	2
Buhler S.A. De C.V.	2
Ceica Plásticos de México S.A. De C.V.	4
CIDEYCO.	1
Controlsec S.A. De C.V.	2
Corporativo Imagen 2000 S.A. De C.V.	1
Detalles Internacionales S.A. De C.V.	8
Espumados Absa S.A. De C.V.	2
Ferri Antonelli Clara	2
Gemplus Industrial S.A. De C.V. Cuernavaca	22
Gemplus Industrial S.A. De C.V. Polanco	11
Industrias Tadi S.A. De C.V.	1
Institut de Recherche Pour le Developpement	1
Jaime A. Manzano	1
Kartik S.A. De C.V.	2
Maquinas para artes gráficas S.A. De C.V.	3
Modelos Deportivos y de playa S.A. De C.V.	1
Operadora Aeroboutiques S.A. De C.V.	3
Pedro Ulloa Ducloux	1
RGIS Especialistas en inventarios S.A. C.V.	2
Van Dior S.A. De C.V.	1

Movimientos totales en el periodo: 75

De acuerdo a los datos obtenidos en este periodo con atención a la fecha de registro y fecha de finalización de la operación podemos concluir que:

En promedio el despacho aduanal en este periodo fue realizado en 4.65 días, así mismo la cantidad mínima fue de 1 día y la máxima de 51 días.

Tabla (2.1)

Promedio	4.64493333
Cuartil 1	1
Cuartil 2	3
Cuartil 3	5
Cuartil 4	51

De los despachos realizados en este periodo (75) el 92% el desaduanamiento fue libre (semáforo verde) y el 8% fueron embarques con revisión aduanal (semáforo rojo).

Los movimientos realizados por día son los siguientes:

Tabla (2.3)

Entrada		Salida	
10-Jul-00	1	02-Ago-00	2
27-Jul-00	1	04-Ago-00	4
01-Ago-00	4	07-Ago-00	1
02-Ago-00	2	08-Ago-00	4
04-Ago-00	5	09-Ago-00	2
05-Ago-00	1	10-Ago-00	6
07-Ago-00	7	11-Ago-00	6
08-Ago-00	6	14-Ago-00	6
09-Ago-00	3	15-Ago-00	2
10-Ago-00	1	16-Ago-00	2
11-Ago-00	3	17-Ago-00	3
14-Ago-00	3	18-Ago-00	3
15-Ago-00	6	21-Ago-00	2
16-Ago-00	1	22-Ago-00	2
17-Ago-00	2	23-Ago-00	5
18-Ago-00	1	24-Ago-00	5
19-Ago-00	1	25-Ago-00	1
21-Ago-00	6	28-Ago-00	3
22-Ago-00	5	29-Ago-00	4
24-Ago-00	3	30-Ago-00	4
25-Ago-00	6	31-Ago-00	4
26-Ago-00	1	01-Sep-00	2
27-Ago-00	1	05-Sep-00	1
28-Ago-00	1	26-Sep-00	1
29-Ago-00	2		3.125
31-Ago-00	2	Max	6
	2.9	Min	1
Max	7		
Min	1		

Atendiendo estos datos podemos decir que en promedio se registran 2.9 operaciones de entrada diariamente. Siendo el número máximo de entradas de 7 y el mínimo 1.

Y se registran 3.1 operaciones de salida diariamente. Siendo el número máximo de entradas 6 y el mínimo 1.

En este periodo los clientes principales son:

- 1) Gemplus Industrial S.A. De C.V. Cuernavaca (22)
- 2) Gemplus Industrial S.A. De C.V. Polanco (11)
- 3) Detalles internacionales, S.A. de C.V. (8)

Resultados del Control de Embarques de mes de Septiembre del 2002  
 Agencia Aduanal Díaz Salas (Tabla 3)

Nombre	No. De Movimientos en el periodo
Ceica Plásticos de México S.A. De C.V.	2
Controlsec S.A. De C.V.	3
Creaciones Guz S.A. De C.V.	1
Ferri Antonelli Clara	1
Gemplus Industrial S.A. De C.V. Cuernavaca	13
Gemplus Industrial S.A. De C.V. Polanco	5
Litho Formas S.A. De C.V.	2
Maquinas para artes gráficas S.A. De C.V.	1
Modeplaya S.A. De C.V.	2
Pedro Ulloa Ducloux	1
Refacciones y alquiler de maquinaria S.A. C.V.	1
RGIS Especialistas en inventarios S.A. C.V.	3
Van Dior S.A. De C.V.	1

Movimientos totales en el periodo: 36

De acuerdo a los datos obtenidos en este periodo con atención a la fecha de registro y fecha de finalización de la operación podemos concluir que:

En promedio el despacho aduanal en este periodo fue realizado en 2.43 días, así mismo la cantidad mínima fue de 0.15 (3.6 hrs.) día y la máxima de 8 días.

Tabla (3.1)

Promedio	2.43277778
0.15	Cuartil 1
0.25	Cuartil 2
2	Cuartil 3
4	Cuartil 4
8	Cuartil 5

De los despachos realizados en este periodo el 76% el desaduanamiento fue libre (semáforo verde) y el 24% fueron embarques con revisión aduanal (semáforo rojo).

Los movimientos realizados por día son los siguientes:

Tabla (3.2)

Entrada		Salida	
01-Sep-00	6	01-Sep-00	3
03-Sep-00	1	04-Sep-00	3
04-Sep-00	7	05-Sep-00	2
05-Sep-00	3	06-Sep-00	4
06-Sep-00	2	07-Sep-00	3
07-Sep-00	2	08-Sep-00	3

08-Sep-00	2	11-Sep-00	5
10-Sep-00	1	12-Sep-00	7
11-Sep-00	7	14-Sep-00	2
12-Sep-00	3	18-Sep-00	1
15-Sep-00	1	19-Sep-00	2
20-Sep-00	1	20-Sep-00	1
	3		3
Max	7	Max	7
Min	1	Min	1

Atendiendo estos datos podemos decir que en promedio se registran 3 operaciones de entrada diariamente. Siendo el número máximo de entradas de 7 y el mínimo 1.

Y se registran 3 operaciones de salida diariamente. Siendo el número máximo de entradas 7 y el mínimo 1.

Clientes principales en este periodo son:

- 1) Gemplus Industrial S.A. De C.V. Cuernavaca (13)
- 2) Gemplus Industrial S.A. De C.V. Polanco (5)

**TABLA COMPARATIVA DE LOS TRES MESES (Tabla 4)**

2002	No. De Movimientos	No. De días en el despacho (promedio)	Entrada promedio por día	Salida promedio por día	Despacho libre (verde)	Despacho con revisión (rojo)
Julio	150	3.24	5.17	5.69	96%	4%
Agosto	75	4.65	2.90	3.1	92%	8%
Septiembre	36	2.43	3	3	76%	24%

Al realizar el análisis de los resultados podemos observar que el número de movimientos no mantiene una constante, ya que del primer mes que se tomó en cuenta que fue Julio tiene 150 movimientos, para el mes de Agosto el decremento fue en un 50% con respecto al mes anterior, así mismo para el siguiente mes que es Septiembre se tienen 36 movimiento aquí el decremento es del 48% con respecto al mes anterior.

Tomando en cuenta los movimientos promedio realizados en los meses analizados podemos darnos cuenta que en el mes de julio que fue cuando hubo un mayor número de movimientos el promedio fue de 5.17 por lo tanto al comparar este promedio con los de los meses subsecuentes se puede ver que hubo un una diferencia de 2 movimientos.

Aunque es sabido que el mercado no se comporta de manera lineal en lo que se refiere a la demanda, si es importante generar mecanismos que nos permitan mantener un promedio de movimientos más o menos estables y que no existan estas fluctuaciones tan peligrosas.

Para esto es importante contar con un plan de trabajo preestablecido con el cual se creen mecanismos que permitan mantener un trabajo constante y no depender tan arbitrariamente del comportamiento del mercado.

Otro punto importante es que tan frecuentemente el desaduanamiento es libre (verde) o con revisión (rojo), ya que esto nos remite a una inversión de tiempo considerable que incrementa el tiempo de despacho. Como se puede ver en la tabla 4, no es muy alto el porcentaje de desadumiento con revisión, es importante destacar que existe un operativo (vigente), que todos los textiles pasan por revisión automática, y el cliente Detalles Internacionales, S.A. de C.V., sus importaciones son de ropa interior.

Un 80% del proceso de una agencia aduanal es por parte de la Agencia propiamente y un 20% aproximadamente es parte del cliente, ya que el proporciona información necesaria para la operación, y en muchas ocasiones el tiempo de despacho se ve incrementado por que el cliente no cuenta con la información suficiente, que le requiere la Agencia Aduanal.

Y como esto es un trabajo en equipo también resulta necesario concientizar al cliente de lo importante que resulta apegarse a la Ley y estar informado de posibles cambios legislativos en materia de Comercio Exterior, así como información que se necesite se envíe el proveedor para agilizar el tramite en territorio nacional.

Fuente de información: Agencia Aduanal Díaz Salas, ubicada en la calle de Colones No. 121 Col. Peñón de los Baños, México, D.F. C.P. 15520 [diazsya@compaq.net.mx](mailto:diazsya@compaq.net.mx) Tels: 5785-1196, 5785-8870, 5785-1974, 5785-7089, 5785-8869. Fax 5785 -2589.

## Conclusiones

De lo anterior podemos concluir que los movimientos realizados en estos meses no es uniforme y que no existe un indicativo de tendencia en sus operaciones.

Así mismo no se puede prever el comportamiento que se dará en cuestión de la revisión ante la aduana, ya que se puede ver modificada por una parte por la aleatoriedad, así como por los operativos rojos de ciertas mercancías.

Por lo tanto existe una marcada necesidad de contar con un sistema operativo muy riguroso en el cual la capacitación es un punto medular, y así mismo generar manuales de procedimientos muy específicos de cada una de las áreas, para evitar posibles multas o hasta la cancelación de la patente.

Como anteriormente lo mencione una de las partes neurálgicas en las Agencias Aduanales es la clasificación y cotización de las mercancías, ya que de éstas actividades se desprenden una vertiente de consecuencias a toda la organización.

Así sería importante contar con mecanismos seguros para la operación como los siguientes:

ü Contar con una base de datos de las mercancías por cliente, la cual contara con información clara y específica de cada una de ellas. Como lo es :

- ◆ Número de identificación de la mercancía Item, código, etc.
- ◆ Nombre y descripción de la mercancía.
- ◆ Nombre de pedimento.
- ◆ Clasificación arancelaria
- ◆ Requerimientos legales (documentación) de la mercancía.
- ◆ Fotografía de la mercancía.

EJEMPLO:

Swantex, S.A. de C.V.	
Modelo:	#13254
Nombre comercial:	Pantaleta Hilo dental.
Nombre Pedimento:	Brasilera
Descripción:	Pantaleta para dama Hilo dental 20% poliamida 80% elastano.
Clasificación:	35624536
Observaciones:	Requiere etiquetado conforme a la Norma Oficial Mexicana No. 4, expedida por S.E.C.O.F.I.

Esto con la finalidad de tener una clasificación confiable, y que no este a expensas del criterio de cada clasificador de mercancía. Así mismo contar con el beneficio de ahorro de tiempo. Esto ahora sería de mucha mayor utilidad debido a los cambios en cuestión de la relación que existe entre el importador y el Agente Aduanal (se refiere al Poder Notarial que debe expedir el importador al importador), ya que generalmente los importadores continuamente importan el mismo tipo de mercancía.

Ü Es importante contar con un manual de procedimientos que nos permita unificar las actividades a realizar, esto nos permitirá ahorrar tiempo y saber específicamente los pasos de una determinada actividad. Y esto nos remitiría a un servicio de CALIDAD por parte de la Agencia Aduanal.

A continuación presento el manual de procedimientos presentado a la Agencia Aduanal Díaz Salas, dicho documento fue aceptado por el Apoderado Aduanal.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En la revisión de la Norma ISO 9000 2000 propone como primer punto contar con un manual de procedimientos que se claro y específico.

### Procedimientos

#### 1. RECOLECCIÓN DE GUIA

Actividad	Área
1.1 Reporte de Guía Aérea por parte del Cliente o la Desconsolidadora de Carga.	Tráfico
1.2 Reporte de Guía Aérea al Área de Operación Logística.	Tráfico
1.3 Asignación de la recolección de la Guía Aérea.	Operación Logística
1.4 Recolección de la Guía Aérea: 1.4.1. Si la Guía aérea tiene ya cubiertos los gastos de fletes y/o desconsolidación, se recolecta y se entrega al área de Tráfico. 1.4.2. Si la Guía no tiene cubiertos los gastos de flete y/o desconsolidación : 1.4.2.1 El área de Operación Logística reporta el monto de dinero y/o los documentos que se requieren para la recolección de la guía, al área de Tráfico. 1.4.2.2. El área de Tráfico solicita al Cliente el monto de dinero y/o los documentos necesarios para la recolección de la Guía Aérea. 1.4.2.3. El área de Tráfico hace la recepción de dinero y/o documentos enviados por el cliente y los entrega a el área de Operación Logística. 1.4.2.4. El área de Operación Logística (recolector de guías), cubre los requisitos solicitados para la entrega de la guía aérea.	Operación Logística (Recolector)  Tráfico.
1.5 Se hace entrega de la guía aérea al área de Tráfico.	Operación Logística.

2. REGISTRO DE LA GUÍA AÉREA.(procedimiento Previo no. 1)

Actividad	Área
2.1 Asignación de un número consecutivo del Control de embarques a la guía aérea.	Tráfico
2.2 Abrir expediente, con los rótulos correspondientes (No. de control de embarques, Nombre del cliente, No. de Guía Master y house, No. de Pedimento cuando se asigne). Anexando en la parte interior del fólder la hoja de control de embarques colocando los datos correspondientes.	Tráfico

Nota: Los rótulos deben realizarse en letra legible.

3. RECONOCIMIENTO PREVIO DE MERCANCÍA. (procedimiento previo no.1,2)

Actividad	Área
3.1 El área de Tráfico entrega el expediente al área de Operación Técnica.	Tráfico
3.2 Fotocopiar los documentos (guía aérea, factura comercial, lista de empaque, y demás documentos que conformen el expediente), para realizar el reconocimiento previo.	Operación Técnica
3.3 Asignar la documentación para previo.	Operación Técnica (Clasificador y/o Aux de clasificación)
3.4 Desplazarse a la Aduana (Aeropuerto Internacional de la Cd. De Méx.)	Operación Técnica (Clasificador y/o Aux. de Clasificador)
3.5 Solicitar la mercancía en el almacén correspondiente.	O. T (Clasificador y/o Aux. de Clasificador)
3.6 Realizar el Reconocimiento Previo	O. T. (Clasificador y/o Aux. de Clasificador.)

4. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA (procedimiento previo no. 1,2,3)

Actividades	Área
4.1 Reportar al área de Tráfico las diferencias existentes entre la Factura Comercial y la mercancía. 4.1.1 Si no existen discrepancias entre Factura comercial y mercancía se procede a la elaboración de la Pro forma de Pedimento correspondiente. 4.1.2 Cuando existan diferencias entre la Factura comercial y la mercancía se solicita al área de Tráfico, para que a su vez solicite al cliente información y/o documentación, según el caso, para proceder a la elaboración de la Pro forma de pedimento.	Operación Técnica
4.2 El área de Tráfico solicita información y/o documentación al cliente, si es requerido por el área de Operación Técnica. 4.2.1 Se envía al cliente el reporte de las diferencias entre Factura comercial y la mercancía. 4.2.2. Se hace el requerimiento específico de la información y/o documentos que se requieran.	Tráfico

4.3 Elaboración de Pro forma del Pedimento de Importación. (**)	Operación Técnica
4.4 La Pro forma del Pedimento de Importación se entrega al área de Captura.	Operación Técnica

\*\*La elaboración de la Pro forma se comienza (puede ser aun antes del reconocimiento previo) con los datos que se tienen, para que una vez que el cliente envíe la documentación y/o información faltante se complemente y se finalice ésta tarea (6.3.1).

#### 5. CAPTURA DE PEDIMENTO DE IMPORTACIÓN (procedimiento previo no. 1,2,3,4)

Actividades	Área
5.1 Se recibe del área de Operación Técnica la documentación necesaria para la captura de la Pro forma de Pedimento de Importación.	Captura
5.2 Se captura la Pro forma de pedimento de Importación.	Captura
5.3 Se entrega la Pro forma de Pedimento de Importación al área de Operación Técnica para su revisión.	Captura
5.4 Se revisa la Pro forma de Pedimento de Importación. 5.4.1 Si la Pro forma de Pedimento de Importación es correcta y no falta ningún tipo de información, es entregada junto con el expediente correspondiente al área de Tráfico. 5.4.2 Si la Pro forma de Pedimento de Importación contiene errores de captura, se procede hacer la señalización de éstos y se remite nuevamente al área de captura, para que dichos errores sean corregidos. Este procedimiento se repite cuantas veces sea necesario, antes de que la Pro forma este correctamente capturada. (se pasa al punto 5.4.1)	Operación Técnica  Captura

Nota: Este procedimiento (5 (captura) punto 5.4 y 5.4.2), va enlazado con el Procedimiento 4 (clasificación), en los puntos 4.2 y 4.3. Así mismo con el procedimiento 6 (solicitud de documentación y/o información al cliente) que a continuación se describe.

#### 6. SOLICITUD DE INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTACIÓN AL CLIENTE. (Procedimiento previo no. 1,2,3 y actividad 4.2)

Actividad	Área
6.1 (Se realiza la actividad no. 4.2)	Tráfico
6.2 Se efectúa la recepción de documentos y/o información.	Tráfico
6.3 Se revisa que la documentación y/o información enviada por el cliente este conforme con las especificaciones requeridas. 6.3.1. Si la información y/o documentación requerida esta en los términos requeridos se pasa al punto no.4.3 6.3.2. Si la información y/o documentación requerida no esta en los términos requeridos, se solicitara a la cliente las correcciones pertinentes hasta que se cumpla con lo solicitado (pasa al punto 6.3.1)	Operación Técnica (remite Tráfico)
6.4 Se anexa la información y/o documentación al expediente, una vez concluido satisfactoriamente el procedimiento 4 (captura).	Operación Técnica
6.5 Se remite el expediente completo al área de Tráfico.	Operación Técnica

#### 7. SOLICITUD DEL MONTO DE DINERO POR CONCEPTO DE IMPUESTOS, MANIOBRAS, ALMACENAJE Y CUSTODIA. (procedimiento previo 1,2,3,4,5)

Actividad	Área
7.1 Se solicita al cliente el monto de dinero por concepto de Impuestos, maniobras, almacenaje y custodia.	Tráfico
7.2 Recepción de notificación del depósito efectuado por el cliente.	Tráfico

7.3 Notificación al área de Contabilidad sobre el depósito efectuado por el cliente. (nombre de la Institución bancaria y el monto del depósito)	Tráfico
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

#### 8 SOLICITUD DE CHEQUES (procedimiento previo 1,2,3,4,5,6,7)

Actividad	Área
8.1 Se solicita al área de contabilidad, vía telefónica la emisión de cheques	Tráfico
8.2 Traslado a la oficina localizada en Francisco Sarabía para la recepción de los cheques solicitados.	Operación Logística
8.3 Recepción de cheques emitidos por el área de Contabilidad. (esta actividad se puede realizar en el trayecto de la actividad 9.7 )	Operación Logística

#### 9. TRAMITE ANTE LA ADUANA – LOGÍSTICA – (procedimiento previo 1,2,3,4,5,6,7,8)

Actividad	Área
9.1 Después de que se cumpla la actividad 7.2, se pide al área de Captura que envíe validar el Pedimento de importación correspondiente, de igual forma la impresión en original del mismo.	Tráfico
9.2 El área de Captura entrega el Pedimento de importación al área de Tráfico.	Captura
9.3 Se remite el expediente (Pedimento de Importación y documentos necesarios para el desaduanamiento de la mercancía) al área de Operación Logística. Y cheques en el caso que ya se hayan recibido.	Tráfico
9.4 Se solicita la firma de pedimento	Logística
9.5 Firmar el Pedimento de Importación.	Agente Aduanal o Apoderado Aduanal.
9.6 Asignación de expediente para despacho de la mercancía.	Operación Logística
9.7 Elaboración de cartas para despacho de mercancías (solo en caso de que se requieran). Este punto puede realizarse en cuanto se cuente con la información que se requiere para elaborarlo, esto puede ser a partir del punto 4.4	Operación Logística (tramitador)
9.8 Fotocopiado de documentos para despacho de mercancía.	Operación Logística (tramitador)
9.9 Traslado a la Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.	Operación Logística (tramitador)
9.10 Tramitación <ul style="list-style-type: none"> <li>9.10.1 Ingreso del vehículo a la aduana (en caso que se requiera).</li> <li>9.10.2 Pago de Impuestos en la Institución bancaria.</li> <li>9.10.3 Cambio de cheque para pago de maniobras, custodia, almacenaje.</li> <li>9.10.4 Pago de gastos en el Almacén.</li> <li>9.10.5 Solicitar la mercancía en el Almacén.</li> <li>9.10.6 Pasar la mercancía al sistema aleatorio. <ul style="list-style-type: none"> <li>9.10.6.1 Si el semáforo fiscal indica siga (verde), se pasa al segundo sistema aleatorio. (sigue 9.8.6.4)</li> <li>9.10.6.2 Si el semáforo fiscal indica alto (rojo), se traslada la mercancía al área de reconocimiento aduanero.</li> </ul> </li> </ul>	Operación Logística

<p>9.10.6.3 Una vez que se reciben los documentos y la mercancía ya revisada se pasa al segundo sistema aleatorio.</p> <p>9.10.6. 4 Si el semáforo fiscal indica siga (verde), se da salida a la mercancía de la aduana.</p> <p>9.10.6. 5 Si el semáforo fiscal indica rojo (alto), se procede como en la actividad 9.10.6.2</p> <p>9.10.6.6 una vez que se reciben los documentos y la mercancía ya revisada se da salida a la mercancía de la aduana.</p>	
9.11 Se entrega la mercancía al domicilio del cliente o donde se convenga previamente.	Operación Logística

En esta actividad se mantiene comunicación vía radio, con el área de Tráfico para informar el comportamiento de las actividades. A su vez Tráfico mantiene comunicado al cliente del avance en la tramitación.

#### 10. COMPROBACIÓN DE GASTOS.

EL área de Operación Logística comprueba los gastos al Director General de Operaciones. (Actividad que será realizada posteriormente por el área de Tráfico.)

#### 11. FACTURACIÓN

Actividad	Área
11.1 Entrega de expediente completo (comprobantes de gastos) a Facturación.	Operación Logística
11.2 Elaboración de cuenta de gastos.	Facturación
11.3 Entrega de cuenta de gastos al área de Tráfico.	Facturación
11.4 Entrega de la cuenta de gastos al cliente.	Tráfico

Dicho documento esta acompañado por los diagramas de procedimientos que se presentan en el ANEXO II.

- ü Capacitación constante a todas y cada una de las áreas de la operación, mediante las cuales se informe de los cambios que se van dando en materia aduanera y las repercusiones que puede traer el no seguirlas, así mismo el beneficio en el ahorro de tiempo en la tramitación.
- ü La operación (área operativa), en la agencia aduanal, es una labor de equipo, donde dicho equipo debe tener la versatilidad de reorganizarse de forma constante para poder cumplir el objetivo.  
Es importante crear un ambiente sano en las relaciones laborales donde cada uno de los miembros de dicho equipo conozca sus tareas específicas y también la de cada un de los miembros que conforman dicho equipo, para poder cubrir la eventualidades que frecuentemente se dan en la operación<sup>2</sup>

<sup>2</sup> En el libro de Gareth Morgan Imágenes de las Organizaciones, nos describe algunas de las formas en las cuales se comportan algunas de las organizaciones, de ellas hace la comparación de una organización con el cerebro donde, él menciona que el cerebro humano –al realizarse un estudio con ratas de laboratorio en el cual se iba extirpando parte del cerebro estos animales continuaron comportándose de igual manera que cuando tenían el 100% del cerebro- esto debido a que el cerebro cuenta en cada una de sus partes con la totalidad de la información, es decir cada una de sus partes contiene la información del todo. Así mismo tiene la capacidad de reorganizarse así mismo para hacer frente a las eventualidades que se le van presentando, es

## Respuesta del personal

La información anteriormente expuesta, fue presentada al personal de la Agencia Aduanal Díaz Salas y Aguilar, al principio se mostraron un poco confundidos pero en la medida que se les explicaba en que consistía, su actitud fue cambiando tomando esta nueva experiencia como algo interesante.

A continuación presento fragmentos de algunos comentarios, escritos por el personal después de analizar la información que se les presento.

Oscar Maldonado      Tráfico

No tengo dudas que al ajustar todas nuestras actividades a un proceso los departamentos funcionen mejor. Recomiendo que cada departamento tenga una platica para que sus componentes lo hagan funcionar de una manera más eficiente y reconozcan sus actividades y principalmente asuman su responsabilidad.

Alberto Cruz Pérez      Tramitador

Estoy de acuerdo con que se lleve el procedimiento como nos indica el oficio que nos entregaron, ya que esto nos permitirá organizar un buen equipo de trabajo en el cual todos tenemos una gran responsabilidad.

Carlos Alberto Cortes Rodríguez      Cotizador

El manual de Procedimientos nos permite una mejor organización de las actividades, y así sabemos cual es la posición que cada uno juega. Creo que con esfuerzo se puede lograr alcanzar las metas que tenemos. P.D. No se por que se me imagina todo esto como una selección nacional de futbol.

---

decir el cerebro se va adaptando a las situaciones, - en un experimento se utilizaron unas gafas en las cuales hacia que las cosas se vieran al revés, y después de algunas horas de su uso el cerebro reorganizo todo y nuevamente el usuario veía las cosas de forma correcta, y cuando se quito las gafas veía las cosas al revés.-

## BIBLIOGRAFÍA

- & Nueva Ley Aduanera Correlacionada con su Reglamento y la Resolución Miscelánea de Comercio Exterior para 1999. Editada por Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de México, A.C.
- & Compendio de disposiciones sobre Comercio Exterior 97. Ediciones Fiscales Isef.
- & Gareth Morgan, Imágenes de la Organización. Editorial Alfaomega.
- & Fremont E. Kast/James E. Rosenzweig, Administración de las Organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. Segunda Edición en Español, Pags.754.
- & Richard Hall, Organizaciones Estructura y Proceso, Edit. Prentice Hall.- Tercera Edición.
- & Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, Edith. Prentice Hall.- Séptima Edición.- Pags.751
- & Harold Koontz/Heinz Weihrich ADMINISTRACION, Edit. Mc Graw Hill. Novena Edición.- Pags. 771
- & Joquin Rodriguez Valencia, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, Edit.ECAFSA, Tercera Edición 1998.- Pags.730.
- & Raúl A. Derat Solís. Filosofía de Calidad, Unidad 3, 4
- & W. Edwards Deming, El método Gerencial Deming, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Apuntamos.
- & Phillip C. Thomson, Círculos de Calidad, ¿Cómo hacer que funcionen?, Editorial Norma, Impreso en Colombia 1984.
- & Seminario de Calidad (Bibliografía)
- & Walton, Mary, Como Administrar con el Método Deming. Ed. Norma., 1988, 291 p.
- & Deming, Edwards W. Calidad, Productividad y Competitividad. Ed Díaz de Sntos., Madrid, España 1989, 391 p.
- & Prince, Frank Calidad Permanente Usando el Método Deming. Ed. Panorama., México, 1990, 215 p.
- & Crosby, Philip B. Calidad sin lagrimas, Ed. CECSA., México, 1988, 211p.
- & Crosby, Philip B. La Calidad no cuesta. Ed. Mc Graw Hill., México, 1987, 225 p.
- & Juran, J. M. Juran y el liderazgo para la Calidad. Ed. Díaz de Santos., Madrid, España 1990, 363 p.
- & Juran, J. M. Juran y la planificación para la calidad. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España 1990, 299 p.
- & Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Ed. Norma., Colombia 1986 209 p.
- & Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad. Ed. Continental, México, 1991, 187 p.

& Harrington, James H. Cómo Incrementar la Calidad, -Productividad en su empresa-.  
Ed. Mc. Graw Hill., México, 1988, 243 p.

#### CONSULTA A PAGINAS DE INTERNET

¿ [www.calidad.org/public/articles/923784577/jorge.htm](http://www.calidad.org/public/articles/923784577/jorge.htm)

: [www.aaadam.com.mx](http://www.aaadam.com.mx)

: [www.secofi.gob.mx](http://www.secofi.gob.mx)

: [www.elnacional.com.mx](http://www.elnacional.com.mx)