

## CAPÍTULO 4

### INVESTIGACIÓN DEL PROBLEMA

En este capítulo se comenzará a analizar la situación aplicada a un caso de la empresa en específico. En un principio se describirá a la empresa “SDV Logistique Internationale” como el caso de estudio, se verán sus antecedentes, la manera en que esta organizada y se describirá el área de trabajo específico de esta empresa en donde se realizó el estudio. En segundo lugar se buscarán los síntomas, causas y consecuencias de una empresa que están afectando el funcionamiento interno y que se ha visto reflejado en los clientes. Posteriormente se analizará la situación que se está viviendo en esta área y se buscarán los criterios de calidad y los criterios del control, aplicados en situaciones reales. Finalmente se analizará este estudio para obtener los resultados.

#### **4.1 Descripción de la empresa “SDV Logistique Internationale Nantes”**

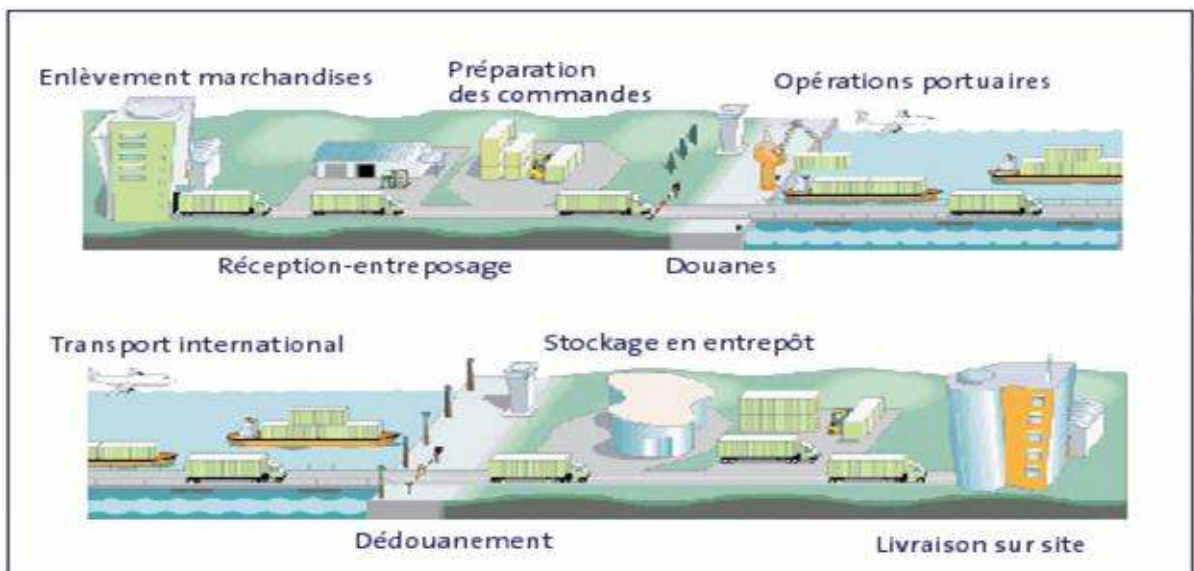
SDV Logística Internacional es una empresa de origen francés y es actualmente uno de los grupos líderes en la organización de la logística, en donde su actividad principal es coordinar la cadena de transporte global y de la logística internacional de principio a fin. Así mismo es especialista en todas las áreas de transporte y logística, y ofrece a sus clientes soluciones a la medida utilizando los medios más modernos gracias a sus relaciones privilegiadas con los principales operadores de transportes internacionales.

Actualmente SDV LI es líder en Francia, sexto a nivel europeo y tiene presencia en los 5 continentes en 85 países y 500 agencias a nivel mundial, por ejemplo en México, Rusia, Estados Unidos y China y cuenta con 15000 colaboradores alrededor del mundo.

SDV forma parte del grupo Bolloré y es la rama especializada de la organización de transporte, la cual a su vez se divide en 6 sociedades diferentes: SCAC, SCAC Air Service, TTA, Transcap International, SDV aerospace et Transinor. Estas empresas fueron líderes en el mercado francés e internacional dentro de diversas áreas específicas, sin embargo actualmente con esta fusión es posible ofrecer a los clientes todos los servicios sin importar la destinación o el origen de las mercancías.

La transportación marítima es el área histórica de SDV. Actualmente 40 compañías marítimas trabajan en conjunto con el grupo. La empresa ofrece un amplia gama de servicios de transportación marítima, ya se desde un contenedor convencional hasta un contenedor de grupaje. El servicio de transportación marítima representa el 41% de la cifra de negocios de la empresa.

Dentro de las filiales se encuentra la agencia de SDV LI Nantes, la cual se dedica exclusivamente a los expedientes marítimos debido a su ubicación y cercanía con el puerto de “Montoir de Bretagne”.



*Figura 4.1.1 Esquema explicativo de la cadena de transporte*

#### 4.2 Descripción del área de trabajo (Servicio COA)

La agencia SDV LI Nantes se encuentra dividida en 3 diferentes áreas de trabajo encargadas de llevar a cabo el proceso adecuado correspondiente para la organización de la cadena logística: **el servicio comercial, el servicio clientes y el servicio de explotación de expedientes marítimos.**

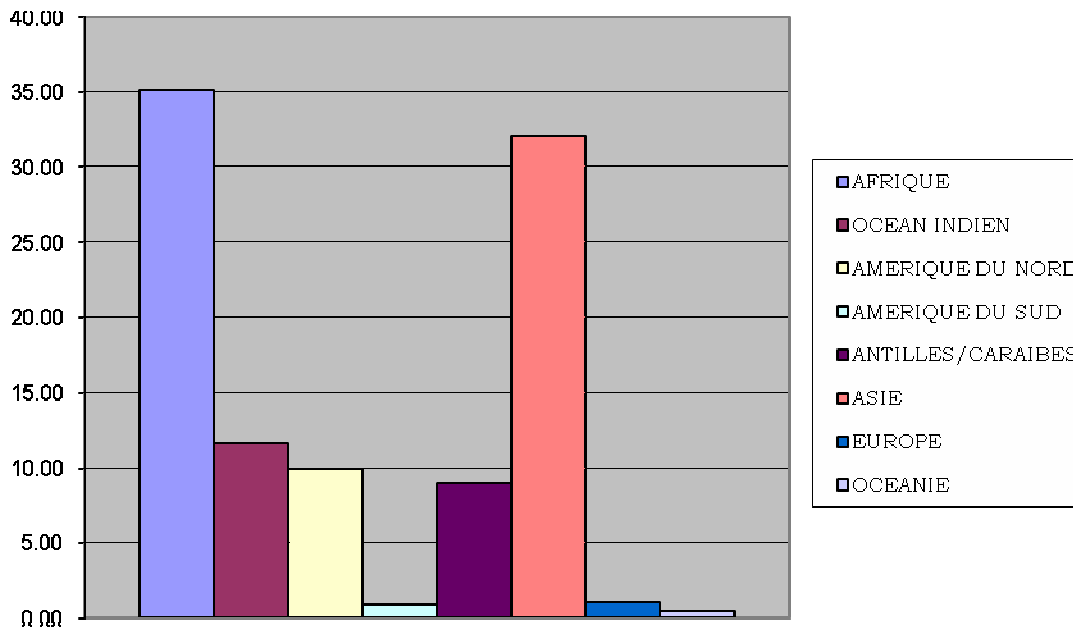
**El servicio comercial** esta a cargo de crear un portafolio de clientes de la agencia, de prospectar nuevos clientes y darle seguimiento a la clientela ya existente, el cual trabaja en conjunto con el departamento de clientes el cual esta a cargo del segundo paso del proceso.

**El servicio “clientes”** esta a cargo de entregar una cotización con los precios a los clientes de la agencia. Este servicio recibe por parte del servicio comercial una cotización con las demandas de los clientes y se hace un estudio para ofrecer a los clientes la mejor solución y el mejor precio posible. La cotización debe contener los elementos principales del contrato: los términos de venta (INCOTERMS), la compañía marítima, y el costo. Una vez que el cliente acepta los términos establecidos en la cotización se lanza definitivamente el expediente el cual será tratado por el servicio de explotación.

Dentro del **servicio de explotación** se encuentran 4 sub-divisiones las cuales se han establecido para facilitar el tratado de los expedientes ya que estas se dividen en las principales regiones geográficas con las que trabaja la empresa; América, Asia, DOM-TOM, (Département et territoire d'outre mer) y COA (Costa Oeste África). Una vez que el servicio de clientes ha cerrado el trato decide a que servicio le corresponde llevar a cabo la operación del nuevo expediente.

### 4.3 Descripción de las actividades dentro del área de trabajo

Uno de los servicios con mayor demanda es el servicio COA, debido a que la empresa fue de los pioneros en la exportación e importación dentro del continente. El 34 % del envío de contenedores de la empresa es con destinación a África, principalmente a los países de Costa de Marfil y Senegal.



*Figura 4.3.1 Exportaciones de la empresa SDV Nantes en Abril 2005. Fuente: SDV Intranet*

El servicio cuenta con 8 personas trabajando en el, las cuales están divididas en contenedores completos (FCL) y grupaje marítimo (LCL). Con la ayuda de un sistema informático llamada Mercure se tiene que llevar a cabo el primer paso que consiste en abrir el expediente dentro del sistema e incluir toda la información necesaria, como el nombre de la compañía marítima, país de origen, país de destino, las fechas estimas de salida y de llegada, una vez validada esta información el sistema otorga un numero de expediente el cual será la referencia interna de la compañía para cualquier aclaración. Posteriormente se realiza el “Booking” el cual nos asegurara un lugar dentro del barco que se eligió.

Una vez teniendo lista esta etapa, se consulta con el cliente acerca del día que la mercancía estará lista y dependiendo del Incoterm aplicado, se buscara un transportista terrestre para cargar la mercancía en el contenedor el día convenido por las dos partes, si este es el caso. Al momento de tener la confirmación de estas etapas se tiene que informar por escrito a todas las partes involucradas acerca de los movimientos que se realizaran para así evitar confusiones o retrasos en el cargamento de la mercancía. Cuando la mercancía llega al puerto se le informa a la filial de SDV en el puerto para que realice los tramites correspondientes para la Aduana. De este punto en adelante solo se tiene que verificar que la mercancía haya sido cargada correctamente dentro del buque y que este salga a tiempo, y así en el momento de confirmar esta información pedir la realización y el envío lo antes posible del Bill of Lading, documento que servirá para recoger la mercancía en el puerto de destino, y el cual será enviado a través de SDV Nantes ya sea directamente al importador o través de una de las filiales de la empresa si es que existe dentro del país de destino.



**Figura 4.3.2 Etapas del proceso interno de trabajar en la empresa SDV. Fuente: aportación propia.**

### 4.4 Síntomas que indican un mal funcionamiento u anormalidad en la empresa

Al notar una anormalidad dentro de la empresa es importante conocer cuales son los síntomas que son la causa de esta. Los síntomas son medidos en base a la observación de ciertos factores que están afectando el funcionamiento del servicio. En base a las características de los servicios obtenidas en el marco teórico, es posible detectar cuales de estas no se esta llevando de una manera correcta.

El cliente espera recibir del servicio las siguientes características:

- Atención personalizada
- Realización del servicio a tiempo
- Pronta respuesta a las demandas
- Disponibilidad del servicio
- Precio
- Empleados capacitados
- Servicio con calidad

Por otro lado la percepción de la empresa al realizar el servicio se basa en los siguientes puntos:

- Ganancias
- Incremento de demandas
- Eficiencia
- Incremento de clientes
- Expansión

En el momento que existen discrepancias entre estos dos aspectos, es cuando surgen los síntomas que indican un mal funcionamiento en la empresa. El problema se basa en que la empresa no conoce las necesidades de los clientes. Los principales síntomas son los siguientes:

- Quejas por parte de los clientes
- **Inconformidad del servicio recibido**
- Pagos mas altos que los presupuestados
- Comunicación no clara entre áreas internas

Recordemos que el cliente es un fundamental para saber como es el desempeño de la empresa. Por lo que al momento de existir un inconveniente el va a indicar su inconformidad, lo cual en este caso será el síntoma principal del cual se analizaran sus causas y consecuencias en los siguientes apartados.

### **4.5 Causas del mal funcionamiento de la empresa**

Una vez identificado el síntoma principal, es importante conocer cuales son las causas de este problema. El diagrama de Fishbone o diagrama de Ishikawa es una técnica que sirve para identificar, explorar y mostrar todas las causas posibles que están afectando un proceso y que busca la resolución de problemas y será utilizado en esta parte para ejemplificar de manera mas claras las causas.

En primer lugar, una vez acordado cual es el problema o situación principal, el cual en esto caso, como se menciono anteriormente, es la inconformidad de los cliente este tiene que representarse en la base de la “cabeza” del diagrama como el punto de partida, en base a esto se derivaran las posibles causas que esta provocando este problema. Las causas del problema se derivan de la observación del funcionamiento de la empresa. Esto se refiere a ciertos factores mencionados a continuación:

- Diferentes áreas de trabajo.- La estructura de la empresa es muy variada y cuentan con diferentes maneras de llevar a cabo sus operaciones.
- Conflictos jerárquicos.- La empresa tiene conflictos internos que están afectando el desempeño de las operaciones.
- Problemas de comunicación interna.- No existe una comunicación clara entre las diferentes áreas de la empresa, debido a la falta de un método establecido para comunicar la información interna.
- No hay estándares de calidad.- La organización no cuenta con criterios para medir su desempeño al realizar sus operaciones.
- No hay control y supervisión.- Debido a no contar con criterios de medición no existe un control y supervisión de las actividades.
- Falta de motivación.- Los empleados no cuenta con objetivos, metas e incentivos para trabajar, por lo que su desempeño no es el adecuado.

- No hay políticas internas adecuadas.- La empresa no ha desarrollado políticas con respecto a su filosofía y objetivos esperados.

El proceso del diagrama de “Fishbone” propone la categorización de las causas con el objetivo de obtener dentro de cada una de estas categorías todas las variables de las causas. En este caso las categorías obtenidos son las siguientes:

- Métodos.- Al existir diferentes áreas de trabajo, los métodos de trabajar son muy independientes. Existe mucha autonomía en las operaciones interna de la empresa.
- Recursos.- El personal de la empresa debe de ser el adecuado en comparación con el trabajo a realizar, siendo un recurso que debe de incorporarse y mantenerse constantemente.
- Políticas.- No existe un acuerdo general que se haya comunicado en toda la organización que establezca la filosofía, misión, visión y objetivos de hacia donde se busca encaminar el desempeño de la empresa.
- Personal.- El personal no cuenta con incentivos debido a que no cuenta con objetivos claro. Así mismo puede sentirse inconforme por la sobrecarga de trabajo.
- Estandarización.- El desempeño de la empresa esta basado en la realización del trabajo y no en base a de que manera se realiza el trabajo, ya que no existen estándares para realizar el trabajo y para realizarlo con calidad.
- Organización.- Internamente no hay una comunicación eficiente de la información, lo cual causa conflictos entre las diferentes áreas de trabajo, afectando el desempeño general de la empresa.

Esta variables se jerarquizan para descubrir cual es la que esta afectando mas a la empresa y de esta manera buscara la mejor manera de implementar una solución. En este caso la causa más probable del problema, es la falta de estándares para realizar el trabajo y de estándares de calidad así como la falta de un control, provocando fallas en el proceso, lo cual se ve reflejado en la inconformidad de los clientes, representado a continuación en el diagrama. Estas causas se verán reflejadas en las consecuencias para la empresa, parte que será analizada en el siguiente apartado.



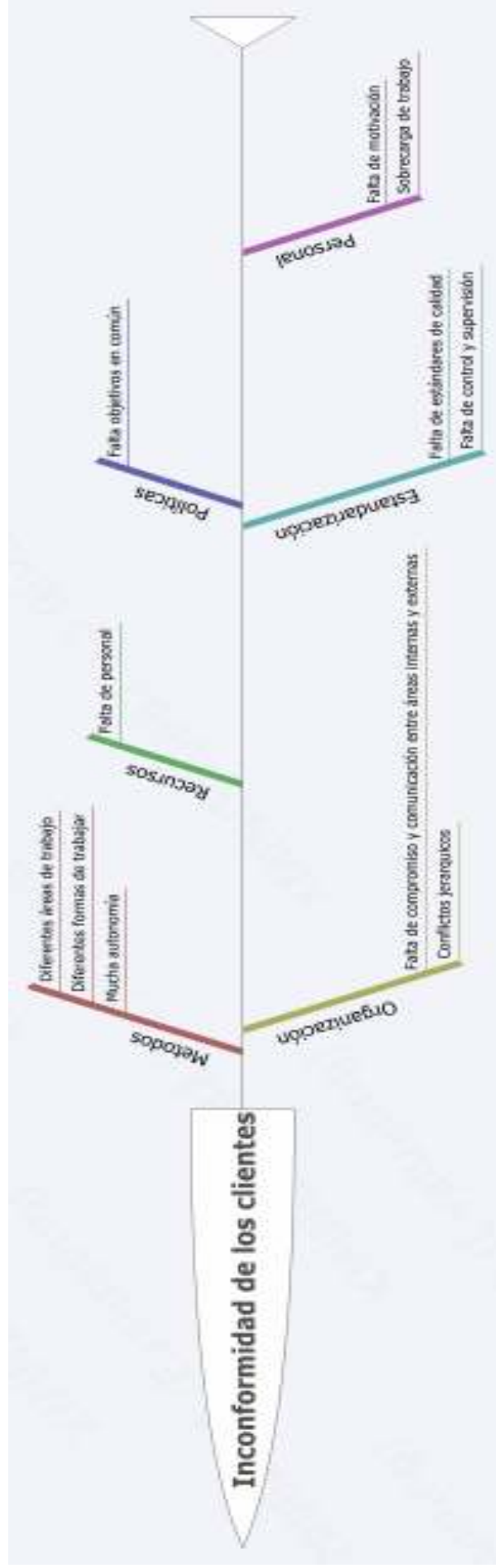


Figura 4.5.1 Diagrama de Fishbone. Fuente: Aportación propia

### 4.6 Consecuencias para la empresa

Al analizar las diferentes causas que están provocando la inconformidad por parte de los clientes, surgen consecuencias que están afectando a la empresa. En este caso al no existir estándares de calidad y la falta de un control y supervisión, esta provocando los siguientes hechos:

- Pérdida de clientes
- Clientes buscan otras opciones para la realización de sus operaciones
- Problemas internos
- Comunicación ineficiente entre áreas internas y externas
- Pérdida de ganancias para la empresa
- Problemas económicos internos
- Ambiente laboral inapropiado

Recordemos que el cliente es la medida de la calidad en la empresa, por lo que el espera que recibir un servicio adecuado, esto quiere decir obtener un beneficio al elegir la empresa como su prestadora de servicios. Estas consecuencias provocan que se realicen acciones preventivas con respecto al establecimiento de estándares de calidad y su control, para poder recuperar el buen funcionamiento de la organización. En el siguiente apartado se analizara a detalle el caso de estudio el cual se ubica en la empresa SDV Logistique Internationale específicamente en el departamento de COA (Costa Oeste de África), en el cual se analizaran cuales son los criterios de la calidad que se deben de estandarizar y controlar.

### 4.7 Análisis de la investigación

En base al estudio de los síntomas, causas y consecuencias estudiadas anteriormente y en conjunto con la información teórica con respecto a las etapas que se deben de realizar para establecer un control de calidad adecuado en una empresa de servicios logísticos, se buscara su aplicación dentro del estudio de caso de la empresa SDV en el servicio COA. Esto se basara en base a la experiencia observada dentro del periodo de prácticas, en donde se realizo la investigación y se ejemplificara con situaciones reales de la empresa. Así mismo se definirán cuales son los estándares de la medición de la calidad a controlar.

Es importante conocer la situación actual de la empresa para poder establecer las etapas de un control de calidad. En base a la observación obtenida a través de la experiencia en la empresa, fue posible observar ciertos síntomas que indicaban un mal funcionamiento de la realización de los servicios. Gracias a los clientes fue posible detectar que existían quejas constantes con respecto al servicio recibido, lo cual denotaba un grado de inconformidad alto. En base al ejemplo (Tabla 4.71) de un expediente realizado dentro del servicio COA (Costa Oeste de África) de la empresa SDV, el cual consistía en el envío de mercancía del puerto de Montoir de Bretagne en Francia hacia el puerto de Dakar en Senegal, se puede observar porque surgen los síntomas de inconformidad por parte del cliente. Una vez detectado el síntoma es necesario analizar las posibles causas que lo están provocando.

En primer lugar la empresa SDV Logística Internacional surge de la fusión de varias empresas las cuales estaban especializadas en un área concreta, como es en el caso de África. La fusión de estas empresas provoco un crecimiento externo de la empresa pero internamente la empresa tiene factores que están provocando un mal desempeño. Los factores son los siguientes:

- Diferentes metodologías de trabajo
- Falta de políticas de calidad
- Falta de motivación e incentivos
- Departamento de Recursos Humanos cuenta con muy poco personal
- No existen proceso de reclutamiento y selección de empleados
- Falta de capacitación
- No existen objetivos claros en la prestación servicios

En base a estos factores se puede observar que existen deficiencias en el servicio otorgado por la empresa SDV, provocando así un impacto negativo reflejado en las consecuencias obtenidas a continuación:

- Retrasos en el tiempo prometido de entrega de los servicios
- Exceso de trabajo
- Falta de personal
- Falta de capacitación
- No existe interés por mejorar el servicio

Servicio COA	Puerto de Salida	Puerto de Llegada	Compañía marítima	
<b>Ejemplo expediente 62734</b>	Montoir de Bretagne, Francia	Dakar, Senegal	DELMAS	
<b>Cliente: Ousame Sarre</b>				
<b>Mercancia: 40 motores de segunda mano</b>	<b>Acción</b>	<b>Fecha prometida</b>	<b>Fecha real</b>	<b>Diferencia</b>
Tiempo Apertura expediente	Una vez recibida la demanda, el expediente se ingresa al sistema inmediatamente.	12-Jun-06	12-Jun-06	0
Tiempo de reservación para el transporte terrestre	Se contacta al cliente de inmediato para acordar la fecha para cargar la mercancía.	12-Jun-06	13-Jun-06	1 día
Booking	Se contacta a la compañía de transporte marítimo elegida y se indica la fecha en que se necesita el contenedor.	12-Jun-06	13-Jun-06	1 día
Cargamento de las mercancías	La compañía de transporte terrestre confirma la fecha y hora para cargar la mercancía	14-Jun-06 a las 10 AM	14-Jun-06 a las 12 AM	2 horas de retraso
Fecha prevista salida del buque	La compañía marítima indica las fecha estimada de salida	19-Jun-06	20-Jun-06	1 día
Fecha prevista de llegada del buque	La compañía marítima indica las fecha estimada de llegada	23-Jun-06	26-Jun-06	3 días
Envío de documentos	Se acuerda con el cliente la fecha de envío de documentos para recepción de mercancía	19-Jun-06	21-Jun-06	2 días

Tabla 4.7.1 Ejemplo expediente del servicio COA. Fuente: aportación propia.

El resultado del análisis de los síntomas, causas y consecuencias, aplicado en el caso de la empresa SDV, es la realización de acciones que busquen eliminar la inconformidad por parte del cliente. Para esto es necesario realizar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, por lo que en primer lugar se tienen que analizar cuales son las perspectivas de los clientes con respecto a la empresa. Para esto es necesario conocer el desempeño entre la calidad en el servicio actual y las necesidades de los clientes. En base a las dimensiones propuestas por Ziethamal, Parasuraman y Berry se obtiene la siguiente tabla (4.7.2) que compara estas características con respecto al lo que la empresa SDV realiza actualmente.

Dimensión	Pregunta	Respuesta
Elementos Tangibles	¿Cuales son los elementos tangibles de la empresa SDV?	La estructura de las instalaciones es adecuada, teniendo espacios adecuados para la recepción de clientes. Los empleados cuentan con todos los medios necesarios para realizar las operaciones así como con todo el material de comunicación necesario.
Fiabilidad	¿Cuales son los elementos de fiabilidad del servicio ofrecido?	El servicio ofrecido no es realizado en el tiempo prometido en gran parte de los expedientes.
Capacidad de respuesta	¿Cual es la capacidad de respuesta de la empresa?	En algunos casos la capacidad de respuesta es lenta, ya que hay exceso de trabajo y falta de personal.
Seguridad	¿Cuales son los elementos de seguridad en la empresa?	SDV tiene prestigio entre este tipo de empresas, elemento que ha mantenido la fidelidad de los clientes. Por otro lado los empleados no reciben capacitación con respecto a la atención del cliente, sin embargo están capacitados en cuanto a factores técnicos del trabajo.
Empatía	¿Cuales son los elementos de empatía de la empresa?	La atención a los clientes es individualizada y la empresa cuenta con horarios adecuados. Sin embargo la empresa no se preocupa por los intereses de sus clientes.

**Tabla 4.7.2** *Tabla comparativa entre dimensiones de la calidad y las características de la empresa SDV. Fuente: aportación propia.*

Una vez conociendo cuales son las dimensiones de la calidad con las que la empresa cuenta y así observar cuales son los puntos en los que no se esta cumpliendo con las características que el cliente espera recibir, es importante analizar cual es la perspectiva del cliente con respecto al servicio. En base a los “Gaps” del modelo de SERVQUAL explicados en el marco teórico, es posible conocer cuales las diferencias entre la calidad del servicio esperada contra la calidad del servicio percibida. Esto servirá para obtener una visión mas clara de que es lo que cliente recibe actualmente y que es lo que espera recibir. A continuación se presenta la tabla de los resultados obtenidos a través de los “Gaps”.

GAP 1	Expectativas del cliente / Percepción gerencial	El cliente espera recibir un servicio de calidad en el tiempo prometido / La empresa busca únicamente la realización del servicio
GAP 2	Percepción a nivel gerencial / Especificaciones de la calidad en el servicio	La expectativas de la empresa con respecto a la calidad no concuerdan con las expectativas de los clientes
GAP 3	Especificaciones de la calidad en el servicio / Entrega de servicios	La empresa no cuenta con estándares para la realización de los servicios, por lo que estos se realizan pero sin satisfacer las necesidades reales de los clientes.
GAP 4	Entrega de Servicios / Comunicaciones externas con los clientes	La entrega de servicio es diferente a lo prometido a los clientes por lo que las expectativas son altas, como retraso en los tiempos de entrega o incremento en los precios.
GAP 5	Servicio esperado / Servicio percibido	El servicio esperado por los clientes es deficiente debido a la falta de los estándares de calidad de la empresa., por lo que no se están satisfaciendo las necesidades del cliente.

**Tabla 4.7.3 Comparativo entre servicio recibido y servicio esperando. Fuente: aportación propia.**



Este análisis permitió identificar cuales son los factores en específico de cada “Gap” que influyen en la calidad en el servicio en donde se observa en primer lugar que se debe de establecer un concepto claro de la calidad y transmitirlo a todas las áreas de la empresa. El otro factor fundamental es la falta de un control adecuado de los estándares de calidad en la empresa, los cuales serán establecidos y transmitidos en base a lo mencionado en el punto anterior. Para esto es necesario obtener antes que nada los criterios que deben de ser utilizado en la empresa SDV para medir y mejorar la calidad en el servicio. La tabla 4.7.4 muestra estos factores obtenidos en base a la experiencia del cliente.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEDIDA
<b>CLIENTE</b>	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción o Inconformidad del cliente
<b>FINANCIERA</b>	Mantener costos accesibles para los clientes	Transporte terrestre y marítimo mas accesible en precio
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar nivel de calidad Excelencia en el servicio Carga trabajo adecuada	<b>Porcentaje tiempo de realización prometido en:</b> <b>Cargamento de mercancías</b> <b>Envío de mercancías</b> <b>Envío de documentos</b> <b>Tiempo de respuesta a las demandas</b>  Numero de expedientes por empleado
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Incrementar satisfacción del empleado Área líder en la realización de expedientes	Beneficios e incentivos Tiempo invertido en capacitación técnica y de atención a cliente

*Tabla 4.7.4 “Balanced Scorecard” para el servicio COA de la empresa SDV. Fuente: aportación propia.*

Los criterios de medición obtenidos anteriormente serán los estándares de los que se buscara su control y mejoramiento dentro de la empresa SDV. Estos datos surgen del análisis de las dimensiones del servicio y de las perspectivas de los clientes del servicio obtenido con respecto al servicio brindado. En base a esta información se podrá sugerir la aplicación en primer lugar de estos criterios y continuar con las etapas para establecer los sistemas de calidad en donde se lleva a cabo el control.

**4.8 Aplicación de los procedimientos de control y de los sistemas de la calidad**

En primer lugar se analizaron los aspectos más importantes para establecer los criterios de la medición de la calidad. Tomando como ejemplo el mismo expediente utilizado para determinar los síntomas, se establecieron los criterios, utilizando en este caso uno de los aspectos de mayor importancia, el control de los tiempos. Esto criterios se establecieron en base a las experiencias obtenidas por el cliente. Los resultados de este ejemplo fueron los siguientes:

<b>Servicio COA</b>	<b>Puerto de Salida</b>	<b>Puerto de Llegada</b>
<b>Ejemplo expediente 62734</b>	Montoir de Bretagne, Francia	Dakar, Senegal
<b>Cliente: Ousame Sarre</b>	<b>Compañía marítima</b>	
<b>Mercancía: 40 motores de segunda mano</b>	DELMAS	
	<b>Diferencia</b>	<b>Resultado</b>
Tiempo Apertura expediente	0	/
Tiempo de reservación para el transporte terrestre	1 día	Menos opciones de compañías de transporte terrestre para cargar la mercancía.
Booking	1 día	Menos opciones de compañías marítimas para enviar la mercancía.
Cargamento de las mercancías	2 horas de retraso	Molesta del cliente ya que retrasa las actividades de su empresa.
Fecha prevista salida del buque	1 día	El cliente en el país de origen quiere asegurar que su mercancía es enviada en la fecha prometida, para poder informar a su cliente.
Fecha prevista de llegada del buque	3 días	El cliente final espera la mercancía la fecha prometida de llegada, por lo que el retraso causa molestia e inconformidad
Envío de documentos	2 días	Al retrasarse el buque el envío también se retrasa, interfiriendo en todo el proceso de recepción de mercancías.

*Tabla 4.8.1 Ejemplo expediente del servicio COA/ Resultados. Fuente: aportación propia*

Se puede observar que en la mayoría de cada uno de estos aspectos existe un retraso tanto en la realización del servicio como en el envío de mercancía y documentos. Conociendo cuales son los factores que están afectando a la calidad en el servicio de la empresa, se buscara la manera de controlarlos, sin embargo, antes de esto es importante que la empresa cuenta con un sistema de calidad adecuado y así poder establecer un control.

En base a la información recopilada, se puede establecer la integración de los sistemas de calidad, la cual se llevara a cabo en 2 partes, en primer lugar esta la integración **intra- sistémica** la cual consiste en los siguientes puntos aplicados y mostrados en la tabla 4.8.2 en la situación real del área COA de la empresa SDV.

<p>Entender la experiencia de calidad del cliente</p>	<p>Este punto se analizó previamente en base al método SERVQUAL donde se obtuvieron las perspectivas del cliente en comparación con las perspectivas de la empresa.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Se deben de definir los objetivos claros de la empresa con respecto a la calidad en el servicio. Esto debe de realizarse desde los niveles gerenciales pasando a los jefes de cada área, en este caso el jefe del departamento COA debe de comunicar a sus empleados los objetivos y las políticas de calidad, establecidas en base a la experiencia del cliente. La forma en que se jerarquiza la empresa es la siguiente: Director regional-Director de la agencia Nantes-Director de área-Empleados</p>
<p>Ambiente que promueva la creatividad</p>	<p>Los empleados cuentan con los medios necesarios para realizar las operaciones, al momento de recibir un expediente marítimo el empleado y el cliente deben de concordar en el hecho de que los dos reciben un beneficio. El beneficio del cliente es la satisfacción de sus necesidades, como la realización de sus expedientes en el tiempo prometido. Para crear este mismo sentimiento en los empleados se debe de motivarlos a través de incentivos y metas ya sea anualmente o semestralmente, provocando que al realizar los expedientes se busque el éxito en todos los casos.</p>
<p>Confianza</p>	<p>La empresa trabaja en conjunto con proveedores externos, principalmente empresas de transporte. El éxito del sistema de calidad se basa en las buenas relaciones en ambas partes. Esto quiere decir que SDV se compromete a cumplir con los pagos de estos servicios a</p>

	tiempo y los proveedores a realizar las demandas en el tiempo prometido.
Comunicaciones honestas y confiables	Los empleados del área deben de tener una buena comunicación. Cada empleado cuenta con un cierto numero de expedientes los cuales son desconocidos para los demás empleados, por lo que se debe de establecer un lista general visible para todos los integrantes del servicio y así poder ver el desempeño general del área. Esto también provocara que el cliente tenga la seguridad de que su expediente se llevará a cabo independientemente del empleado que este encargado de esto. <b>(Ver tabla 4.5)</b>
Persistencia y energía	Buscar siempre el objetivo principal de la empresa y el objetivo del área. El éxito se basara en la satisfacción del cliente, sin existen fracasos analizar los hechos y utilizarlos como experiencia para prevenirlos mas adelante.
Logro visible del propósito	El propósito debe de ser entendido claramente, el cual será: la realización de la cadena logística de exportación, adecuándose a las necesidades del cliente, cumpliendo con los tiempos de entrega y especificaciones prometidos al inicio de la apertura del expediente. Todos los expedientes deben de ser realizados enfocándose en este hecho. Así los clientes tendrán seguridad y confiaran en la empresa, reduciendo los índices de inconformidad.

*Tabla 4.8.2 Sistema de Calidad / Integración intra-sistémica. Fuente: aportación propia*

En base a estos criterios se debe de buscar su integración en las áreas de la empresa SDV, lo cual se denomina como integración inter-sistémica. La empresa cuenta con las siguientes áreas:

- Recursos humanos
- Informática
- Contabilidad
- Departamento de clientes
- Departamento comercial
- Departamento de expedientes marítimos ( COA, Asia, América, DOM-TOM)

Parte importante de la integración consiste en difundir estos aspectos en todas las áreas correspondientes de la empresa, en base a esto surgen puntos a establecer en cada una de estas. Los resultados son los siguientes:

Área	Resultados
Recursos humanos	Será el encargado de la difusión de las políticas y objetivos.
Informática	Reducirá al mínimo cualquier problema con los servicios de informática que pudieran afectar el desempeño de los empleados.
Departamento de comercial Departamento de clientes Departamento de expedientes marítimos (COA, Asia, América, DOM-TOM)	Seguirán los lineamientos y políticas establecidos por la gerencia, y así mismo trabajaran en base a sus objetivos por área.

**Tabla 4.8.3 Sistema de Calidad / Integración inter-sistémica. Fuente: aportación propia**

Estas áreas deben de trabajar bajo los mismos objetivos y políticas de calidad, esto provocara que se tenga una integración en conjunto que busque como finalidad la satisfacción del cliente. Sin embargo es importante conocer cuales son los criterios de la calidad que se deben de control, lo cual es la siguiente etapa del establecimiento de un control de calidad en la empresa SDV.

En base a la información obtenida en el punto anterior, se pueden observar las primeras tres etapas para el establecimiento de un control de calidad en una empresa de servicios, el cual es el último aspecto de las

etapas sugeridas y que será desarrollado a continuación. En primer lugar se puede observar que la empresa SDV Logística Internacional cuenta con una estructura dividida en varias áreas, la cual únicamente tres de ellas están en contacto directo con los clientes: el servicio cliente, el servicio comercial y el servicio de expedientes marítimos.

La función principal de la empresa es la realización de todo el proceso logístico de exportación, lo cual en este caso es denominado como el servicio principal. Gracias a su relación con diversas compañías de transporte tanto terrestre como marítimo se tiene una buena posición dentro del mercado, lo cual ofrece una imagen de seguridad y prestigio para los clientes externos. En el estudio anterior se puede observar que se tienen varios puntos a favor y varios puntos en contra de la empresa SDV, los cuales se presentan a continuación:

<b>Ventajas</b>	
Prestigio	La empresa cuenta con muchos años de experiencia, tiene relación con las empresas más importantes de transporte marítimo y terrestre y es líder en exportaciones al continente africano.
Recursos y materiales	Se cuentan con todos los recursos y materiales necesarios para trabajar como instalaciones, medios de comunicación y áreas funcionales.
División de áreas	La empresa cuenta con una buena estructura interna, haciendo división por áreas geográficas.
<b>Desventajas</b>	
Fusión	La empresa surge de una fusión de varias empresas por lo que los empleados tienen ideas y metodologías distintas.
Políticas internas	No se tienen objetivos y políticas internas en común para todos los empleados.
Clientes	Los clientes se han visto afectados por la fusión y se ha notado su inconformidad por el servicio recibido.

*Tabla 4.8.4 Ventajas y desventajas de la empresa. Fuente: aportación propia*

En base a la teoría obtenida y teniendo al cliente como el elemento principal para que una empresa funcione adecuadamente, al notar una inconformidad por su parte se buscaron los elementos que indican esta anomalía. Esto se obtuvo gracias al estudio de las características de la calidad el cual indicó la perspectiva de los clientes con respecto al servicio y la perspectiva de la empresa. Los aspectos positivos y negativos del servicio obtenidos a través de este análisis se presentan a continuación:

<b>Ventajas</b>	
Elementos tangibles	El servicio cuenta con todos los recursos necesarios para realizar sus operaciones.
Capacitación	Los empleados reciben capacitación técnica constante.
Empatía	Existen horarios adecuados de atención y el servicio es personalizado, se asigna un empleado único a cada cliente.
<b>Desventajas</b>	
Fiabilidad	La prestación de los servicios no es realizada en el tiempo prometido.
Capacidad de respuesta	La respuesta es lenta en algunos casos ya que los empleados no tienen la capacidad de responder a todos los expedientes a tiempo.
Capacitación	No existe capacitación con respecto a la atención al cliente.

**Tabla 4.8.5 Ventajas y desventajas del servicio de la empresa. Fuente: aportación propia**

En cuanto a los aspectos positivos obtenidos se quedarán como ventajas de la empresa que serán el complemento una vez que los aspectos negativos sean modificados. Los aspectos negativos serán los factores que servirán para determinar cual de ellos es el de mayor importancia y de que manera se podrá mejorar. En primer lugar se encuentra el retraso en la prestación de los servicios el cual será fundamental para evitar la inconformidad de los clientes esto va en conjunto con la capacidad de respuesta, la cual tiene que realizarse inmediatamente y así hacer sentir al cliente como un factor importante para la empresa.



Para poder controlar el aspecto del tiempo en la prestación de los servicios y la capacidad de respuesta, se tiene en primer lugar que establecer políticas internas y objetivos en común para la prestación de los servicios. Esto tiene que realizarse en base a una integración, la cual es la una de las etapas del proceso de implementación de un control de calidad en una empresa de servicios logísticos. En el apartado anterior se analizaron los puntos de esta primera etapa y su relación con el servicio COA. Los resultados obtenidos se explican a continuación.

Una vez que se conoce la perspectiva del cliente con respecto al servicio, los niveles gerenciales de la empresa tendrán que asumir una posición de liderazgo para poder establecer los objetivos en común y a su vez los jefes de cada área sus objetivos internos. Así mismo las políticas tendrán que establecerse y comunicarse a todas las áreas de la empresa, para esto es necesarios establecer medios de comunicación interna eficientes.
Al momento de establecer los objetivos y políticas, los empleados deben de sentirse motivados, por lo que se tienen que ofrecer incentivos en base a resultados, lo cual promoverá un ambiente de creatividad.
Las políticas y objetivos serán en general para toda la empresa, sin embargo cada servicio podrá establecer una forma adecuada de comunicarse y organizarse entre ellos.
Realizar sondeos de las experiencias de los clientes y tomarlos como puntos a mejorar para los siguientes expedientes.
Todos los empleados del área deberán perseguir los mismos objetivos y trabajar en conjunto, esto se vera reflejado en la satisfacción final del cliente.

**Tabla 4.8.6 Resultados de aplicación de políticas y objetivos en la empresa. Fuente: aportación propia**

En base a estos resultados obtenidos y gracias a los criterios para la medición de la calidad, se debe de buscar la manera en que serán controlados para así poder mejorar la eficiencia en los tiempos que se vera reflejado en la satisfacción del cliente. En la siguiente tabla, basada en el ejemplo utilizado de un expediente del servicio COA, se establecen las sugerencias de control en cada uno de estos aspectos para poder controlar y mejorar la calidad.

	Diferencia	Control
Tiempo Apertura expediente	0	/
Tiempo de reservación para el transporte terrestre	1 día	Reservación del transporte el día de la apertura del expediente
Booking	1 día	Asegurar lugar dentro del buque el día en que se conoce la fecha de cargamento
Cargamento de las mercancías	2 horas de retraso	Establecer en el contrato con el transporte ciertas reglas para asegurar la llegada a tiempo, y de no ser así por cada hora de retraso no justificada por algún percance no controlable, se harán reducciones en el costo inicial
Fecha prevista salida del buque	1 día	Establecer un parámetro de seguridad de 1 o 2 días antes de la fecha salida prevista por la empresa
Fecha prevista de llegada del buque	3 días	Establecer un parámetro de seguridad de 1 o 2 días antes de la fecha de llegada prevista por la empresa
Envío de documentos	2 días	Confirmar la salida del buque y enviar los documentos inmediatamente después de la recepción

*Tabla 4.8.7 Ejemplo expediente del servicio COA / Sugerencia para el control. Fuente: aportación propia*

Esta es la última etapa del proceso de integración de un control de calidad en una empresa de servicios logísticos. La teoría obtenida fue la base para establecer estas etapas en un caso real, el cual en este caso fue aplicado a la empresa SDV en el servicio COA. Esto es realizado con el objetivo de controlar la calidad en el servicio y gracias a la aplicación de estas etapas se busca satisfacer las siguientes metas:

- Buscar complacer a los clientes en cualquiera que sean sus demandas.
- Que los directivos y los empleados desarrollen los conceptos, políticas y objetivos adecuados del servicio que están ofreciendo.
- Proporcionar capacitación adecuada para que los empleados lleven a cabo sus operaciones con calidad.
- Recibir retroalimentación constante por parte de los directivos y de los comentarios de los clientes.
- Los clientes serán los que establezcan los objetivos principales de la empresa.

- Desarrollar sistemas que sirvan para ofrecer servicios de calidad.
- Prometer solo aquello que se pueda entregar y entregar aquello que se haya prometido.
- Preocuparse por los empleados. (Keith, 1991)

### 4.9 Limitaciones

- La información recolectada en el estudio presente es exclusivamente de la agencia SDV LI Nantes durante un periodo de tiempo establecido.
- El análisis realizado se enfocó a un servicio específico de la empresa, COA (Costa África Oeste)
- Los resultados obtenidos se podrán aplicar únicamente a la agencia de SDV LI en Nantes debido a que fue el caso de estudio utilizado.
- La implementación de las etapas obtenidas quedan sujetos a los criterios de la empresa SDV LI Nantes.