

**GENERACIÓN DE CULTURA EXPORTADORA A TRAVÉS DEL MÉTODO
KAIZEN EN AVERY DENNISON COLOMBIA 2007**

ALEXANDRA ALZATE ARBOLEDA
NORBHEY ALBERTO ORTIZ BERMÚDEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES
ENVIGADO
2008

**GENERACIÓN DE CULTURA EXPORTADORA A TRAVÉS DEL MÉTODO
KAIZEN EN AVERY DENNISON COLOMBIA 2007**

Presentado por:

ALEXANDRA ALZATE ARBOLEDA
NORBHEY ALBERTO ORTIZ BERMÚDEZ

Trabajo presentado como requisito de grado para optar al título de
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Asesor metodológico:

MG. ROGELIO CÁRDENAS LONDOÑO

Asesor temático:

ADMINISTRADORA BLANCA EMMA VALENCIA GALLEGO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES
ENVIGADO
2008

Nota de Aceptación

El trabajo de grado titulado “GENERACIÓN DE CULTURA EXPORTADORA A TRAVÉS DEL MÉTODO KAIZEN EN AVERY DENNISON COLOMBIA 2007” de los autores Alexandra Alzate Arboleda y Norbey Alberto Ortiz Bermúdez cumple con los requisitos para optar el título de Profesional en Administración y Mercados Internacionales.

Firma del Asesor Metodológico

Firma del Asesor Temático

Envigado, agosto de 2008.

DEDICATORIA

*A mi padre porque fue
mi gran apoyo y porque
me inculcó los mejores
valores.*

AAA.

*A mi madre porque siempre
estuvo a mi lado
y porque ha sido
una madre ejemplar.*

AAA.

*A mis padres Luís Alfredo y Cruz Elena,
que durante toda mi vida
han sido ejemplo
de perseverancia y
responsabilidad.
Los quiero mucho.*

NAOB.

*A mi esposa Paula Andrea
y a mis hijos Laura y Sebastián,
razones de ser de mi vida,
Los amo.*

NAOB.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a:

Flor Inés, mi Madre;

Alejandro Alzate, mi Padre, que en paz descanse;

Mis hermanos, que siempre estuvieron a mi lado.

AAA

Agradezco infinitamente:

A Paula Andrea mi esposa

por su inmensa comprensión y

a mi hermana Claudia Marcela

por su todo su apoyo.

NAOB

A Dios por su infinita bondad y sus bendiciones;

A nuestro asesor temático, Blanca Valencia;

A nuestro asesor metodológico Rogelio Cárdenas;

A todos nuestros profesores y compañeros de estudio;

Grupo de trabajo

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO.....	13
RESUMEN.....	16
ABSTRACT.....	17
INTRODUCCIÓN.....	18
1. TITULO.....	20
1.1. TEMA.....	20
1.2. PALABRAS CLAVE.....	20
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	23
4. OBJETIVOS.....	25
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
5.2 POBLACIÓN.....	26
5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	26
5.4 DISEÑO MUESTRAL.....	27
5.5 CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA	27
5.6 PRESUPUESTO.....	29
5.7 CRONOGRAMA.....	31

6. MARCO REFERENCIAL	32
6.1 ANTECEDENTES	32
6.2 MARCO CONTEXTUAL	33
6.2.1 Diseño del plan de datos	33
6.2.2 Explicación criterios de implementación encuesta a clientes.....	35
6.2.3 Gestión del dato.....	37
6.2.4 Objeto de estudio.....	37
6.2.5 Categorías	37
6.2.6 Método Kaizen.....	37
6.2.7 Análisis de la información según la encuesta	38
6.2.7.1 Precio – Plazo	38
6.2.7.2 Calidad.....	39
6.2.7.3 Servicio	39
6.2.7.4 Logística.....	39
6.2.7.5 Asistencia técnica.....	39
6.2.7.6 Asistencia comercial.....	40
6.2.7.7 Desarrollo de negocios.....	40
6.2.7.8 Aspectos a reforzar	40
6.2.7.9 Conocimiento de la línea gratuita.....	40
6.2.7.10 Otros comentarios	41
6.2.8 Análisis de la información según El Kaizen	41
6.2.9 Pasos para la implementación del método Kaizen en Avery Dennison Colombia S.A.....	42
6.2.9.1 Selección del personal	43
6.2.9.2 Entrenamiento conceptual.....	43
6.2.9.3 Reuniones de evaluación	43
6.2.9.4 Exposición de funciones.....	43
6.2.9.5 Cálculo de tiempos por actividad.....	45

6.2.9.6 Identificación puntos críticos	45
6.2.9.7 Cronograma de actividades	46
6.2.9.8 Nuevo estándar proceso exportaciones	48
6.2.9.9 Divulgación.....	52
6.2.9.10 Evaluación y control	52
6.2.9.11 Comunicación a la alta gerencia	52
6.3 MARCO TEÓRICO	54
6.3.1 Administración científica	55
6.3.2 Racionalización del trabajo	56
6.3.3 Identificación del desperdicio	56
6.3.4 Obtención beneficios	57
6.3.5 Principios de la Administración Científica	57
6.3.5.1 Principio de planeamiento	57
6.3.5.2 Principio de la preparación/planeación.....	57
6.3.5.3 Principio del control	58
6.3.5.4 Principio de la ejecución.....	58
6.4 MARCO CONCEPTUAL	59
6.4.1 Administración	59
6.4.2 Proceso.....	60
6.4.3 Kaizen.....	61
6.4.3.1 ¿Cuándo usar Kaizen?.....	63
6.4.3.2 ¿Por qué Kaizen?.....	63
6.4.3.3 La esencia del Kaizen	63
6.5 MARCO LEGAL.....	66
6.5.1 Decreto Ley 444 de 1967 Sobre régimen de cambios internacionales y de comercio exterior	66
6.5.2 Ley 67 de 1979 por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República, para fomentar las	

exportaciones a través de las Sociedades de Comercialización internacional, y se dictan otras disposiciones	66
6.5.3 Decreto 631 de 1985 por la cual se dictan las normas referentes a los sistemas especial de importación-exportación.	67
6.5.4 Decreto 2681 de 1999 por medio del cual el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios.	68
6.5.5 Decreto 2685 de 1999 por el cual se modifica la Legislación Aduanera.	69
6.5.6 Resolución 4240 de 2000 por la cual se reglamenta el Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999.	69
6.5.7 Ley 677 de 2001 por medio de la cual se expiden normas sobre tratamientos excepcionales para regímenes territoriales.....	70
6.5.8 Ley 116 de 2006 por la cual se establece el nuevo Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se distan otras disposiciones.	70
6.5.9 Ley 1143 de 2007 Por medio de la cual se aprueba el “Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América”, sus “Cartas Adjuntas” y sus “Entendimientos”, suscritos en Washington el 22 de noviembre de 2006.....	71
7. ASPECTOS TÉCNICOS.....	72
8. CONCLUSIONES.....	73
9. RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78
CIBERGRAFIA.....	79
ANEXOS.....	81

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Pasos implementación Kaizen proceso de Exportaciones	42
Gráfica 2. Flujo del Proceso de exportaciones antes del Kaizen	50
Gráfica 3. Nuevo estándar del proceso de exportaciones después del Kaizen	51

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diseño muestral	28
Tabla 2. Ficha de presupuesto.....	29
Tabla 3. Cronograma de actividades	31
Tabla 4. Variables del diseño del plan de datos.....	33
Tabla 5. Variables.	35
Tabla 6. Cadena productiva proceso de exportaciones Avery Dennison Colombia.....	44
Tabla 7. Puntos críticos proceso de exportaciones Avery Dennison Colombia S.A.	45
Tabla 8. Cronograma de actividades implementación Kaizen	47
Tabla 9. Explicación de los puntos más relevantes del proceso.....	53

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta a clientes.	81

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: “Es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas”¹.

BENCHMARKING: “Es el proceso de comparar el desempeño contra las prácticas de otras compañías, con el propósito de mejorar la actuación. Las compañías también pueden hacer una referencia interna. Rastreando y comparando la actuación actual con actuaciones del pasado”².

BILL OF LADING O CONOCIMIENTO DE EMBARQUE: “Es un contrato de envío entre un cargador (el consignador) para depositar una carga a un portador o entregar en otra parte (el consignatario)”³.

CULTURA EXPORTADORA: “Es la capacidad de trasladar nuestros valores, formas de vida, costumbres, conocimientos y prácticas empresariales para lograr una actitud y comportamiento favorables a la competitividad que propicie una interacción natural con los mercados externos”⁴.

¹ MAILXMAIL.COM. Administración, ciencia, arte o disciplina. [En Internet] <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/administracionarte/capitulo4.htm> [Consultado en julio de 2008].

² DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Glosario de términos de logística. [En Internet] <http://www.eumed.net/cursecon/dic/logist.htm> [Consultado en julio de 2008].

³ Ibid.

⁴ COMITÉ EJECUTIVO REGIONAL DE EXPORTACIONES – LAMBAYEQUE – La cultura exportadora. [En Internet] <http://cerxlambayeque.com/cxportadora.html> [Consultado en julio de 2008].

JUST IN TIME: También conocida como “producción justo a tiempo”. “Gestión de operaciones de origen japonés, mediante la cual se adopta la filosofía de cero inventarios (stock): el material necesario es entregado “justo a tiempo”⁵.

KANBAN: “Señalización visual. En general, consiste de una tarjeta de petición de pedido u otro método de disparar el sistema de jalar la producción, basado en la utilización actual de materiales. Debiendo estar disponible para su uso en el punto de fabricación”⁶.

LEAN MANUFACTURING: Utilización de una cantidad mínima de recursos totales, personal, materiales, dinero, máquinas etc., para producir un producto y entregarlo puntualmente⁷.

MEJORA CONTINUA: “La tendencia del Modelo a obtener progresivamente mejores resultados, mediante la detección de errores, anomalías y la revisión constante de sus procesos y procedimientos”

MÉTODO KAIZEN: “Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva”⁸.

PROCESO DE EXPORTACIÓN: Son los diferentes trámite que se deben llevar a cabo ante diversos organismos y diligenciar algunos documentos para poder exportar. Así mismo, dependiendo de la clase de producto que se desea

⁵ GRUPO CONSULTOR TMB. Terminología esbelta. [En Internet] <http://www.tbmcg.com/es/about/terminology.php> [Consultado en julio de 2008].

⁶ GRUPO CONSULTOR TMB. Terminología esbelta. [En Internet] <http://www.tbmcg.com/es/about/terminology.php> [Consultado en julio de 2008].

⁷ Ibid.

⁸ LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. EL KAIZEN EXPLICADO. [En Internet] <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/explicacion-del-kaizen.htm> [Consultado en julio de 2008].

exportar, se debe solicitar el Visto Bueno expedido por la entidad correspondiente”⁹.

SIX SIGMA: “Es una metodología de *mejora de procesos*, centrada en la eliminación de **defectos** o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como “*defecto*”, cualquier evento en que un producto o un servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente”¹⁰.

⁹ PROEXPORT. Trámites de exportación. [En Internet] <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=364&IDCompany=1> [Consultado en marzo de 2008].

¹⁰ WIKIPEDIA. Seis Magma. [En Internet] http://es.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma [Consultado en julio de 2008].

RESUMEN

Este trabajo de investigación, desarrollado en la empresa Avery Dennison Colombia S.A., en el periodo comprendido entre febrero y mayo del año 2007, expone los puntos críticos que un proceso de exportaciones puede sufrir en el normal desarrollo de las actividades propias del ambiente laboral.

Se aplicó una metodología Japonesa llamada Kaizen “cambiar para mejorar” o “mejora continua”, por medio de la cual se logra la minimización y/o eliminación de tareas que no agregan valor a la cadena productiva obteniendo como resultado una mejora sustancial y sostenible en el tiempo, aplicada no solo a la producción sino también a la seguridad, a la reducción en costos, a la calidad y a la respuesta a las necesidades del cliente.

Como resultado final de dicha implementación, se logra una reducción importante en el tiempo de entrega en el proceso de Exportaciones y se valora la eficiencia y la eficacia de la herramienta Kaizen.

En este trabajo usted se dará cuenta de la generación de aprendizaje lograda tanto para Avery Dennison Colombia como para nosotros como estudiantes de Administración y Mercados Internacionales, que nos permitió generar una serie de recomendaciones a las directivas de la empresa, que tenidas en cuenta, generarán significativos beneficios para la misma.

ABSTRACT

This investigative work, developed at Avery Dennison Colombia S.A., in the period between February and May 2007, exposes the critical points that an export process can suffer throughout its daily activities within the working environment.

A Japanese methodology known as Kaizen “change in order to improve” or “continual improvement” was applied. This led to the minimization and/or elimination of duties that did not contribute to the quality of the chain of production; obtaining, as a result, a substantial and sustainable improvement over time, which was not only applied to production but also to the safety, reduction in costs, quality and response to the clients needs

As a final result of this implementation, an important reduction in the production time in the Export process has been achieved, and the efficiency and efficacy of the Kaizen tools are valued.

In this work you will notice the production from learning achieved, not just for Avery Dennison Colombia but, for us as students of Management and International Marketing, which allowed us to generate a series of recommendations to the directors of the company- that will generate significant benefits for itself if this recommendations are considered.

INTRODUCCIÓN

Las ventajas de contar con un sector exportador sólido y diversificado son ampliamente reconocidas. El crecimiento sostenido del sector no sólo genera empleo, sino que además facilita el comercio, brindando un posicionamiento de los productos colombianos en el exterior. Así mismo, la diversificación de las exportaciones reduce la vulnerabilidad externa de la economía y ayuda a la preservación del equilibrio macroeconómico.

Además, el mundo globalizado en el que se encuentran los países hace que cada día se busquen nuevas ofertas exportables no sólo para las empresas en general, sino también para el país, con el fin de conquistar nuevos mercados, tanto con nuevos productos como con productos tradicionales, que se adapten a las necesidades de los mercados.

Pero más allá de ello, esos procesos a través de los cuales se desarrolla y genera cultura exportadora deben ser procesos eficientes y eficaces, en la medida en que no sólo procuren la búsqueda de intereses para las empresas, sino también, y sobre todo, para los clientes y destinatarios de los productos que se exportan.

A través de la implementación de una serie de herramientas y estrategias metodológicas en materia de exportaciones, la empresa Avery Dennison Colombia S.A., organización dedicada a la fabricación de productos autoadhesivos para el mercado de Artes Gráficas, puede lograr la optimización de sus procesos básicos asumiendo métodos apropiados que permitan reducir el tiempo de entrega en las exportaciones.

En esta investigación, se presentan dichas herramientas y estrategias, las cuales se diseñan y presentan desde un estudio de tipo mixto, desde el cual se analizaron factores tales como los de participación en el mercado, volumen en ventas y clientes “problema”. Para ello se tienen en cuenta referentes de tipo histórico, contextual, teórico, conceptual y legal, lo cual ha permitido desarrollar e identificar puntos estratégicos para generar, ante todo, cultura exportadora.

1. TITULO

Generación de cultura exportadora a través del Método Kaizen en Avery Dennison Colombia 2007.

1.1. TEMA

Proceso de exportación.

1.2. PALABRAS CLAVE

Método Kaizen.

Proceso de exportación.

Mejora Continua.

Cultura Exportadora.

Administración.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2006 el tiempo promedio de entrega de una exportación era de 12 días hábiles, esto hacía que nuestros clientes no estuvieran conformes con el servicio que Avery Dennison Colombia S.A. les estaba prestando. Las encuestas de satisfacción que la empresa envió a sus clientes mostraron resultados desfavorables frente a estos aspectos. Igualmente al interior de la empresa, se presentaban inconvenientes de tipo logístico como: re-procesos en otros departamentos que eran inadecuados, demoras en las entregas por parte del departamento de producción, falta de claridad y retrasos a la hora de los cargues de los contenedores porque la información no era clara ni completa, entre otros.

Con este trabajo se pretende demostrar que, aplicando diversas herramientas e implementando mejoras al proceso de producción, se puede obtener una mejora de un 30% en los tiempos de entrega de cada exportación, es decir, reducirlo de 12 días hábiles (tiempo actual) a 8 días hábiles después de confirmada la orden, para así aumentar la satisfacción de los clientes.

Se hace necesario entonces sistematizar la experiencia que se obtuvo en éste proceso con el fin de dejar registro de las actividades, tareas y procedimientos realizados para lograr contrarrestar todos los inconvenientes que se presentan actualmente en el proceso de Exportaciones.

Estas dificultades llevaron a formular varias preguntas que, encontrando su respuesta, dan una visión de la importancia de mejorar el proceso de exportaciones en Avery Dennison Colombia S.A. Tales interrogantes son: ¿Existe una forma rápida y viable de mejorar el proceso de exportaciones?

¿Qué tan importante es para los clientes que el proceso de exportaciones mejore? ¿Qué implicaciones a nivel interno pueden presentarse si el proceso no mejora?

Finalmente, se estableció que la pregunta que reúne los aspectos básicos en los cuales se deben enfocar los esfuerzos para solucionar las dificultades que se presentan actualmente en el proceso de exportaciones de la empresa es:
¿Qué tan importante es para Avery Dennison Colombia S.A. implementar en su proceso de exportaciones las herramientas Kaizen para mejorarlo?

3. JUSTIFICACIÓN

Avery Dennison Colombia S.A. es una multinacional líder en la fabricación de productos autoadhesivos para el mercado de Artes Gráficas, lo cual la obliga a esforzarse por entregar a sus clientes un excelente producto y en el menor tiempo posible para no perder su condición de líder en el mercado.

Como estudiantes de Administración de Negocios Internacionales de la Institución Universitaria de Envigado, se ha decidido realizar una sistematización de ésta práctica profesional para presentarla como trabajo de grado, en la cual se aplicará el método Kaizen como herramienta de contribución al mejoramiento continuo de sus procesos, apoyados en el conocimiento que brindó la Universidad durante los 10 semestres de estudio y a la vez aprovechando la experiencia adquirida en el desarrollo de las funciones como empleados de dicha empresa; lo cual permite tener una visión más amplia de la problemática y su posible solución.

Con la sistematización de éste proceso, se creará un registro histórico que alimentará procesos de aprendizaje futuros en lo relacionado con el mejoramiento continuo y la optimización del tiempo de entrega de las Exportaciones.

El propósito final es que los clientes, quienes son los principales beneficiarios, perciban que Avery Dennison Colombia S.A. está trabajando constantemente en busca del mejoramiento continuo y vean la empresa como la primera opción a la hora de obtener sus productos.

Por último, a nivel personal, dicho trabajo permitirá no sólo optar al título de Administradores de Negocios Internacionales, sino dejar una alternativa y/o herramienta a la institución como referencia para los futuros graduandos, no solo de Administración de Negocios Internaciones, sino también, de las otras carreras que ofrece la institución.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Generar una cultura exportadora al interior de la empresa, a través de la optimización de sus procesos básicos asumiendo métodos apropiados que permitan reducir el tiempo de entrega en las exportaciones de Avery Dennison Colombia S.A.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recopilar información del proceso actual de Exportaciones.
- Identificar los elementos esenciales que el método Kaizen arroje para el mejoramiento del área de Exportaciones.
- Evaluar resultados y hacer seguimiento de la implementación del proceso Kaizen.
- Levantar un nuevo procedimiento estándar y establecer una ruta metodológica para el proceso de Exportaciones en Avery Dennison Colombia S.A.
- Diseñar e implementar un proceso de capacitación asumiendo el método Kaizen.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es de corte mixto: Cualitativa y Cuantitativa con enfoque exploratorio, descriptivo y explicativo.

5.2 POBLACIÓN

La población de referencia nuestra son las empresas multinacionales en Colombia de las cuales a continuación mencionamos algunas de las más importantes:

- Ecopetrol.
- Éxito.
- Bavaria.
- Cementos Argos.
- ISA Interconexión Eléctrica.
-

La población objetiva de éste trabajo es un caso relacionado con el proceso de exportaciones de la multinacional Avery Dennison Colombia S.A.

5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Departamentos de “servicio al cliente” y “comercio exterior”

5.4 DISEÑO MUESTRAL

Son cuarenta y un clientes de Avery Dennison Colombia S.A a los cuales se les diseñó una estrategia metodológica de encuesta a través de un outsourcing argentino llamado Ipsos Loyalty por directrices expresas de las directivas de la empresa.

5.5 CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Ante los actuales eventos relacionados con el malestar de los clientes de Avery Dennison Colombia S.A por la demora en las entregas de sus pedidos, el área Comercial de Avery Dennison Colombia decide tomar acciones para tratar de identificar los puntos críticos que estaban afectando el proceso de exportaciones de la empresa. Esto solo se logró indagando a través de encuestas telefónicas a 41 clientes considerados los más representativos y que fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

- Participación en el mercado.
- Volumen en ventas.
- Clientes “problema”.

A continuación encontrará un listado con cada uno de los clientes encuestados y el criterio con que fue seleccionado cada uno:

Tabla 1. Diseño muestral

DISEÑO MUESTRAL				
Nro.	Cliente	Participación en el mercado	Volúmen en ventas	Clientes "problema"
1	Central Papelera Ltda		X	
2	Contiflex S.A	X		
3	Dispapeles S.A		X	
4	Etiflex S.A	X		
5	Paxar de Colombia		X	
6	Press Aplique	X		
7	Servibarras		X	X
8	Supapel S.A	X		
9	Andipapel S.A	X		
10	Tann Colombiana		X	X
11	Acobarras			X
12	Alfaprint S.A	X		
13	Aliflex Ltda	X		
14	Bico	X		
15	Cadena	X		
16	Cyreles EMT Elkin Montoya	X		
17	Dimactic	X		
18	Etibarras			X
19	Eticolor S.A			X
20	Grafipapel		X	
21	Grafitalia		X	
22	Imprelibros		X	
23	Legis	X		
24	Linea Adhesiva	X		
25	Litografía Dinámica		X	
26	Logoformas		X	
27	Multiscreen			X
28	Mundo Comercio		X	
29	Papelera Industrial FK		X	
30	Procoformas	X		
31	Prontoflex	X		
32	Propandina		X	
33	Reimpex	X		
34	Resma LTDA		X	
35	Rollos y Rollos		X	
36	RP Impresores			X
37	Stock Keeper		X	
38	Tintas del Norte	X		
39	Topasa	X		
40	ABC Distribuciones			X
41	Velsa LTDA			X

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 13/2008

Éste fue un estudio cuantitativo con un cuestionario semi-estructurado de preguntas abiertas y cerradas realizado en el mes de marzo de 2007 el cual sería calificado en una escala de 1 a 10 siendo 1 la calificación más baja

evidenciando debilidades presentes en el proceso, y 10 la mas alta dejando saber las fortalezas a mantener y mejorar.

El Departamento Comercial de Avery Dennison Colombia optó por implementar estas encuestas porque consideró que era la mejor opción para lograr el objetivo propuesto.

5.6 PRESUPUESTO

Tabla 2. Ficha de presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Personal	\$ 180.000	\$ 0.0	\$ 940.800	\$ 1.120.800
Material y suministros	\$ 154.000	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 154.000
Salidas de campo	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0
Bibliografía	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0
Equipos	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0
Otros	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0
TOTAL	\$ 334.000	\$ 0.0	\$ 940.800	\$ 1.274.800

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre De Estudiantes	FUNCIÓN EN EL trabajo	DEDICACIÓN horas/semana	FUENTES			TOTAL
			Estudiantes	IUE	Externa	
Alexandra Alzate Arboleda	Investigador	6	\$ 80.000	\$ 0.0	\$ 364.800	\$ 444.800
Norbey Ortiz Bermúdez	Investigador	6	\$ 100.000	\$ 0.0	\$ 576.000	\$ 676.000
TOTAL		12	\$ 180.000	\$ 0.0	\$ 940.800	\$ 1.120.800

DESCRIPCIÓN DEL MATERIALES Y SUMINISTROS				
Material	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Resma papel carta alta blancura	\$ 44.000	\$0.0	\$0.0	\$ 44.000
Tinta HP692 #49	\$ 70.000	\$0.0	\$0.0	\$ 70.000
CDS	\$ 3.000	\$0.0	\$0.0	\$ 3.000
Lapiceros	\$ 1.000	\$0.0	\$0.0	\$ 1.000
Argollado	\$ 6.000	\$0.0	\$0.0	\$ 6.000
Empastado	\$ 30.000	\$0.0	\$0.0	\$ 30.000
		\$0.0	\$0.0	
TOTAL	\$154.000	\$0.0	\$0.0	\$154.000

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Julio 01/2008.

5.7 CRONOGRAMA

Tabla 3. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Identificación puntos críticos del proceso de exportaciones de Avery Dennison					
Decisión de implementar herramientas kaizen como posible solución					
Identificación del personal que interviene en la cadena productiva del proceso de exportaciones					
Programación de reunión con el grupo de trabajo					
Recopilación de Información					
Exposición detallada de funciones, tareas y responsabilidades por parte del encargado de cada etapa del proceso de exportaciones.					
Exposición individual de los puntos críticos en cada etapa del proceso a fin de minimizar y/o eliminar aquellos que no aportan valor agregado a la cadena productiva.					
Elaborar un cronograma de actividades en la que se identificarán tareas, acciones, responsables y tiempo límite para cumplirlas.					
Puesta en marcha del nuevo proceso resultante del Kaizen					
Divulgar en carteleras las acciones en marcha y las acciones pendientes con el fin de obtener una visión clara del cumplimiento de las tareas asignadas					
Evaluar y hacer seguimiento de los resultados obtenidos con la puesta en marcha del Kaizen					
Comunicar los resultados a la alta gerencia					
Sensibilización al resto de empleados de la empresa de la importancia que este proyecto tiene para alcanzar las metas corporativas.					
Selección de la implementación del kaizen en Avery Dennison para presentarlo como trabajo de grado en la IUE					
Envío solicitud a la IUE para la aceptación del tema de trabajo de grado					
Exposición anteproyecto					
Asignación asesor metodológico					
Envío solicitud a la IUE para la aceptación del asesor temático					
Formalización con asesor de práctica					
Definición cronograma de actividades					
Visita de asesor metodológico a las instalaciones de Avery Dennison Colombia S.A					
Formalización asesor metodológico con asesor temático					
Cronograma de actividades					
Presupuesto general del trabajo					
Ficha técnica, manejo de indicadores, y explicación de cronograma					
Planteamiento del problema, justificación, objetivos general y específicos, desarrollo de hipótesis.					
Marco referencial					
Diseño metodológico					
Productos esperados					
Entrega informe final					

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Julio 01/2008.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 ANTECEDENTES

En años anteriores, la programación de producción de Avery Dennison Colombia S.A se hacía de forma un poco rudimentaria, ya que se contaba con herramientas de muy poco avance tecnológico, que no eran suficientes para el correcto y ágil trámite de los pedidos de Exportación; se utilizaba un sistema de información en el que se digitaban la órdenes que ingresaban, pero tenía el inconveniente que era poco confiable, éste duplicaba información, no había control de inventarios y presentaba fallas en cuanto a la correcta programación de las órdenes de compra que ingresaban a la empresa.

En vista de esto, se implementó como herramienta adicional para mejorar éste proceso, una tabla en Excel en la que se consignaba cada pedido que iba ingresando con sus respectivas cantidades y referencias. A este cuadro sólo tenían acceso las personas involucradas en el proceso como: Customer Service (persona encargada de recibir las órdenes de compra e ingresarlas a la tabla de Excel), El Planeador de Producción (encargado de la programación de la laminación del material), El Planeador de Corte (encargado de cortar los materiales de acuerdo a los requerimientos del cliente), y el Analista de Exportaciones (encargado de la logística de embarque de cada pedido). De ésta forma se garantizaba un mejor flujo en la información y el proceso mejoró notablemente; sin embargo esto no era suficiente debido a que las fallas continuaban aunque en menor proporción y los clientes no percibían una mejora significativa.

6.2 MARCO CONTEXTUAL

6.2.1 Diseño del plan de datos

La investigación para la elaboración del dato elaboró el siguiente diseño, tomando en cuenta las siguientes variables:

Tabla 4. Variables del diseño del plan de datos.

Plan de datos
Precio – Plazo Competitividad de precios. Condiciones de pago favorables.
Calidad Calidad del producto. Calidad del empaque. Información técnica.
Servicio Respuesta oportuna a solicitudes telefónicas. Amabilidad en la atención. Facilidad en la comunicación. Recursividad y conocimientos para la solución de inquietudes. Disponibilidad de fichas técnicas
Logística Tiempos de entrega. Cumplimiento. Atención de urgencias. Calidad en el transporte utilizado.

<p>Asistencia técnica</p> <p>Soporte técnico. Entrenamiento técnico. Planes de mejoramiento. Solución de reclamos.</p>
<p>Asistencia comercial</p> <p>Soporte del representante comercial. Disponibilidad. Conocimiento portafolio de productos. Capacitación en portafolio. Entrega y seguimiento de muestras. Periodicidad en las visitas.</p>
<p>Desarrollo de negocios</p> <p>Productos especiales. Desarrollo de nuevas aplicaciones.</p>
<p>Aspectos a reforzar</p>
<p>Conocimiento de la línea gratuita</p>
<p>Otros comentarios</p>

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 16/2008.

6.2.2 Explicación criterios de implementación encuesta a clientes

Tabla 5. Variables.

Numero	Variable	Definición
1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Precio – Plazo Competitividad de precios. ➤ Condiciones de pago favorables. 	Hace referencia al nivel de precios y condiciones de pago que Avery Dennison ofrece como proveedor a sus clientes.
2	<p>Calidad del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad del producto. ➤ Calidad del empaque. ➤ Información técnica. 	Corresponde a las especificaciones mínimas que el producto debe tener para satisfacer las necesidades del cliente.
3	<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Respuesta oportuna a solicitudes telefónicas. ➤ Amabilidad en la atención. ➤ Facilidad en la comunicación. ➤ Recursividad y conocimientos para la solución de inquietudes. ➤ Disponibilidad de fichas técnicas. 	Este ítem evalúa en general el nivel de servicio que la compañía está ofreciendo a sus clientes.
4	<p>Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempos de entrega. ➤ Cumplimiento. ➤ Atención de urgencias. ➤ Calidad en el transporte utilizado. 	Hace referencia a la organización, manipulación, embalaje y transporte del producto terminado.
5	Asistencia técnica	Soporte prestado por los expertos en

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soporte técnico. ➤ Entrenamiento técnico. ➤ Planes de mejoramiento. ➤ Solución de reclamos. 	cuanto a calidad y desempeño del producto.
6	Asistencia comercial <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soporte y disponibilidad del representante comercial. ➤ Conocimiento portafolio de productos. ➤ Capacitación en portafolio. ➤ Entrega y seguimiento de muestras. ➤ Periodicidad en las visitas. 	Es el acompañamiento que el personal de ventas de Avery le presta a sus clientes en todo lo relacionado con el portafolio de productos y con las capacitaciones para usuarios finales.
7	Desarrollo de negocios <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos especiales. ➤ Desarrollo de nuevas aplicaciones. 	Hace énfasis en el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a las necesidades del mercado.
8	Aspectos a reforzar	Tiene como objeto identificar aspectos que los clientes consideran como debilidad.
9	Conocimiento de la línea gratuita.	Es el servicio gratuito prestado por Avery Dennison para la oportuna respuesta a cualquier tema relacionado con el negocio.
10	Otros comentarios.	Espacio reservado para que los clientes den sus sugerencias

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 16/2008.

6.2.3 Gestión del dato

Para llevar a cabo la gestión de los datos que el trabajo de investigación requería, nos dimos a la tarea de diseñar y usar una serie de encuestas que se realizaron a **cuarenta y un** (41) clientes de Avery Dennison Colombia S.A. (Ver Gráfico #1), encuesta realizada por un outsourcing argentino llamado Ipsos Loyalty, compañía líder a nivel mundial en el campo de las encuestas basadas en estudios del mercado del grupo, dedicada a evaluar y mejorar el rendimiento empresarial a través de herramientas investigativas. Los resultados de la encuesta fueron recibidos en forma tabulada vía e-mail (con carácter restrictivo) lo cual permitió identificar de primera mano la puntuación obtenida para cada ítem evaluado. (Para mayor precisión léase el numeral 6.2.7 Análisis de la información según la encuesta).

6.2.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta .práctica investigativa desarrollada es el Proceso de exportaciones en Avery Dennison Colombia S.A.

6.2.5 Categorías

Con la intencionalidad de desentrañar el proceso investigativo se estructura la siguiente cadena de categorías básicas que permiten explicar lo concerniente al ciclo emprendido al interior del proceso de exportaciones de Avery Dennison Colombia S.A., que además deja entrever los nuevos conceptos que entremezclan la red semántica que enmarca nuestro trabajo.

6.2.6 Método Kaizen

Proceso de exportación.

Mejora Continua.

Cultura Exportadora.

Proceso.

Administración.

6.2.7 Análisis de la información según la encuesta

Al comenzar el análisis de la información general, cabe anotar que adicional a los resultados arrojados por la encuesta, la misma permitió conocer detalles que en su momento no se estaban evaluando, como que nuestro principal competidor aumentó su participación en el mercado llegando a un 56% y que estaban ingresando nuevos competidores al mercado de productos autoadhesivos que de alguna manera amenazaban nuestra condición de líder.

La información se recopiló vía identificación del proceso de exportaciones y sus procedimientos básicos.

Las encuestas arrojaron como resultado una serie de inconformidades de los clientes, que permitieron identificar fallas al interior de la empresa como: demoras en las entregas por parte del departamento de producción, demoras a la hora de los cargues de los contenedores, información poco clara e incompleta, re-procesos en el área de despachos por mala acomodación del material, entre otros.

La siguiente es una síntesis de los resultados de las encuestas de acuerdo a cada ítem consultado:

6.2.7.1 Precio – Plazo

Esta variable fue calificada por los clientes en promedio con una puntuación de 8.5, lo cual es una calificación relativamente alta con respecto a la escala mencionada en el numeral 5.5 (criterios para la selección de la muestra). Por lo tanto, se interpreta como un buen nivel de aceptación de los clientes en cuanto

a los precios que la compañía les ofrece como proveedor, y evidencia además que las condiciones de pago son asequibles para la mayoría de los clientes.

6.2.7.2 Calidad

En este aspecto la encuesta arrojó una calificación de 8.7 mostrando un buen nivel de aceptación del producto en cuanto a: desempeño, diseño, calidad del empaque e innovación. Lo anterior nos deja saber que los clientes mantienen su intención de compra para con Avery Dennison Colombia S.A.

6.2.7.3 Servicio

El servicio prestado por Avery Dennison Colombia S.A fue calificado con una puntuación de 8.6, esto nos deja saber que la empresa da una oportuna respuesta a inquietudes telefónicas, muestra amabilidad en la atención a los clientes. Por último la compañía brinda a sus clientes información completa con respecto a las inquietudes técnicas al igual que posee una amplia disponibilidad de fichas técnicas de sus productos. Todo lo anterior redunda en una buena prestación de servicios como proveedor.

6.2.7.4 Logística

En este punto se evaluaron aspectos tales como: tiempos de entrega, cumplimiento, atención de urgencias (productos especiales) y calidad del transporte utilizado, obteniendo en promedio una calificación de 7.5, mostrando una debilidad en cuanto a los tiempos de entrega especialmente en los productos especiales.

6.2.7.5 Asistencia técnica

El nivel de aceptación de los clientes frente a éste punto fue calificado con 8.3 evidenciando una oportunidad de mejora en aspectos tales como, respuesta

oportuna a reclamos y acompañamiento y soporte del área técnica para el desarrollo de nuevos productos.

6.2.7.6 Asistencia comercial

Este criterio fue evaluado por los clientes en promedio con una puntuación de 8.5, dejando conocer que aspectos tales como, soporte en ventas, entendimiento de las necesidades de los clientes, conocimiento de los ejecutivos de ventas y acompañamiento permanente, se destacan como fortalezas al interior de la empresa.

6.2.7.7 Desarrollo de negocios

En este aspecto la calificación obtenida fue de 8.3, en ella especialmente los clientes demandan una mayor atención en cuanto al desarrollo de nuevas aplicaciones y productos especiales, lo cual se convierte en una oportunidad de mejora que mantendrá la lealtad de los clientes actuales y perseguirá la intención de compra de nuevos clientes.

6.2.7.8 Aspectos a reforzar

Los clientes además manifestaron que Avery Dennison Colombia S.A debe prestar mayor atención en aspectos tales como, logística, desarrollo de nuevas aplicaciones, tiempos de entrega y envío oportuno de la documentación referente a sus importaciones.

6.2.7.9 Conocimiento de la línea gratuita

Los clientes manifestaron conocer la línea gratuita que ofrece la empresa para atención al cliente y que saben de su utilidad a la hora de una eventualidad.

6.2.7.10 Otros comentarios

Algunos clientes mostraron un mayor nivel de conformidad con el servicio en general prestado por la competencia.

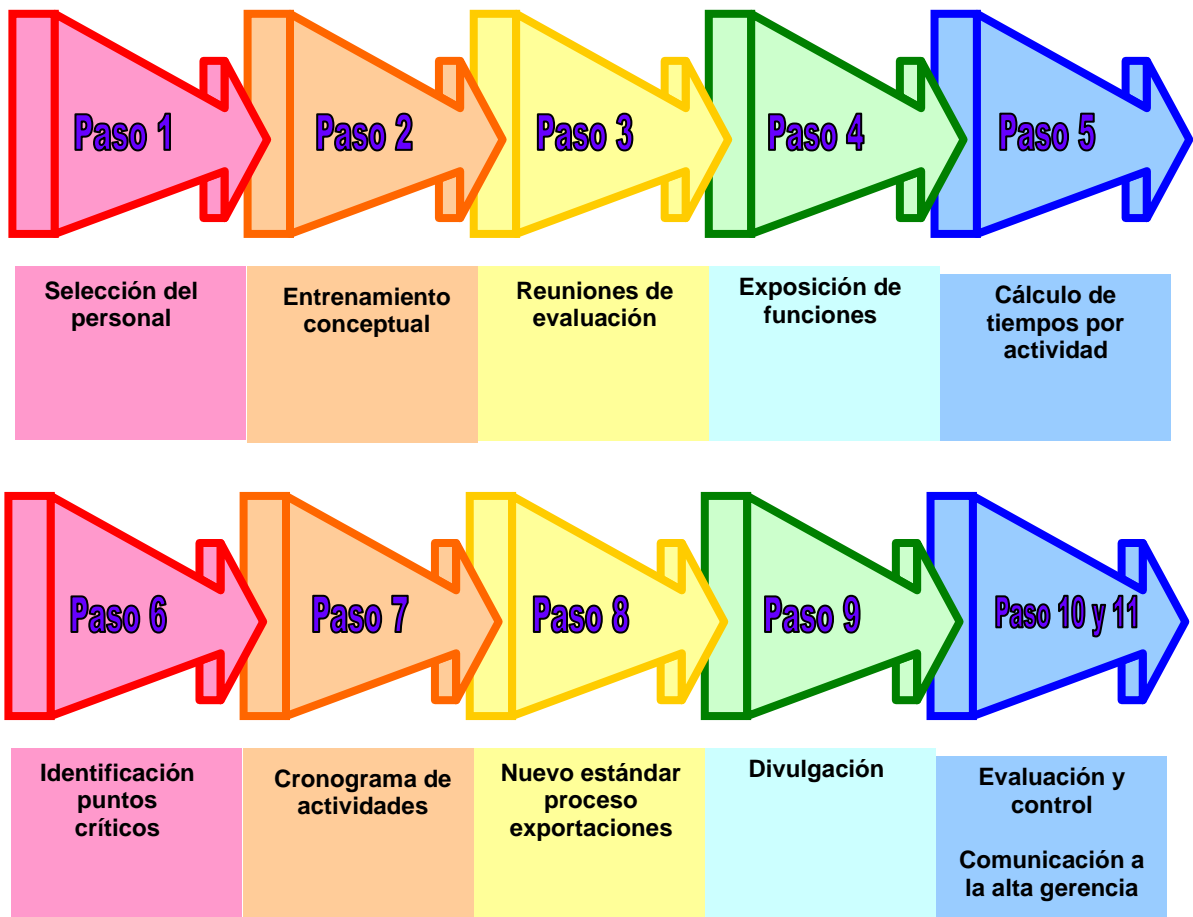
De acuerdo al resultado general de la encuesta observamos que el punto más relevante fue el relacionado con la logística de las exportaciones ya que fue el que obtuvo la menor calificación por parte de los clientes. Con base en ésta información y dado que el riesgo de implementación es mínimo y los resultados a alcanzar deben ser de inmediato, las directivas de la empresa toman la decisión de implementar el método Kaizen en el proceso de exportaciones como herramienta para atacar los problemas identificados.

Todo el análisis de la información hecho hasta ahora es la base fundamental para la implementación del método Kaizen en el proceso de Exportaciones de Avery Dennison Colombia el cual podrá mirar a continuación.

6.2.8 Análisis de la información según El Kaizen

Para la implementación de las herramientas Kaizen se requiere ser metódico, ordenado y sistemático. Para lograr éste objetivo en Avery Dennison Colombia S.A, la gerencia, seleccionó un total de 15 empleados conformado por un moderador y un grupo de apoyo; la información para dicha implementación se recopiló vía identificación total del proceso de exportaciones y sus procedimientos básicos (Para mayor precisión véase a continuación la descripción del procedimiento Kaizen).

Gráfica 1. Pasos implementación Kaizen proceso de Exportaciones



Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 16/2008

6.2.9 Pasos para la implementación del método Kaizen en Avery Dennison Colombia S.A.

Para ayudar en mayores comprensiones al respecto de este trabajo investigativo, pasamos a describir cada una de las actividades que se siguieron para llevar a cabo el método kaizen, veamos.

6.2.9.1 Selección del personal

Se Identificaron las personas que de una u otra forma intervienen en la cadena productiva específicamente del proceso de exportaciones.

Ésta selección permitió demostrar la idoneidad de cada una de las personas asignadas para llevar a cabo la implementación del método Kaizen en dicho proceso.

6.2.9.2 Entrenamiento conceptual

El personal seleccionado fue capacitado en Kaizen, Lean manufacturing y Six Sigma, temas básicos para la comprensión y el éxito del proceso que se quería llevar a cabo.

6.2.9.3 Reuniones de evaluación

Durante un periodo de una semana, el personal seleccionado se reunió con el propósito de evaluar en detalle las distintas etapas del proceso actual de exportaciones, a fin de que todos los integrantes del equipo tuvieran un primer acercamiento del proceso de exportaciones a nivel global.

6.2.9.4 Exposición de funciones

Cada integrante de la cadena productiva, expuso de forma detallada sus funciones, tareas y responsabilidades realizadas en el día a día, con el fin de que todo el equipo tuviera conocimiento del proceso de una exportación desde su inicio hasta su finalización. (Para mayor precisión véase Gráfico 2 Cadena productiva proceso de exportaciones Avery Dennison Colombia).

Tabla 6. Cadena productiva proceso de exportaciones Avery Dennison Colombia

#	CARGOS	TAREAS – FUNCIONES - RESPONSABILIDADES
1.	Analista de servicio al cliente	Recibe de primera mano la orden de compra del cliente y es quien inicia el proceso de la exportación. Se encarga de realizar las cotizaciones a los clientes y de ingresar las órdenes al sistema para su posterior programación.
2.	Planeador de producción	Encargado de programar la producción de los pedidos y de controlar los inventarios de las materias primas.
3.	Supervisor de recubrimiento	Encargado de programa la laminación de las materias primas.
4.	Jefe de corte	Encargado de la programación de los cortes de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
5.	Analista de cartera	Encargada de revisar el estado de deuda de los clientes y de liberar los pedidos que tengan problemas de cartera para su producción.
6.	Despachador	Encargado de la preparación del material de forma adecuada para exportación como estibar, zunchar y dirigir el cargue.
7.	Operador de montacargas	Encargado del transporte interno y del cargue de las exportaciones en los diferentes tipos de vehículos (Tracto mulas, Contenedores, etc.)
8.	Jefe de despachos	Encargado de efectuar las remisiones de los materiales y de entregar toda la documentación de cada exportación al área de comercio exterior.
9.	Analista de exportaciones	Encargado de reservar cupos con las diferentes navieras, de facturar y de contratar los vehículos para cada exportación.
10.	Tesorera	Encargada del seguimiento y control de los pagos de los clientes.

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 13/2008.

6.2.9.5 Cálculo de tiempos por actividad

Cada integrante suministró el tiempo invertido en cada actividad realizada con el fin de obtener el tiempo total promedio en la realización de una exportación desde su ingreso hasta su despacho.

6.2.9.6 Identificación puntos críticos

Luego de conocer en detalle cada actividad con su respectivo tiempo, el equipo encargado de la implementación del Kaizen identificó los puntos críticos en cada etapa del proceso a fin de minimizar y/o eliminar aquellos que no aportan valor agregado a la cadena productiva.

Tabla 7. Puntos críticos proceso de exportaciones Avery Dennison Colombia S.A.

	1. Pre-producción	2. Producción	3. Post-producción	4. Documentación
E				
T	1.1 Inventario materias primas	2.1 Capacidad de laminación	3.1 Disponibilidad de transporte local	4.1 Comunicación insuficiente y confusa
A				
P	1.2 Capacidad instalada	2.2 Capacidad de corte	3.2 Disponibilidad de transporte Internacional	4.2 El sistema de información
A	1.3 Estado actual de las máquinas	2.3 Material de empaque	3.3 Capacidad de cargue en horas pico	4.3 Duplicidad de información
	1.4 Calidad del producto en proceso	2.4 Calidad del producto terminado	3.4 Reproceso por mala acomodación del material.	

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 13/2008.

6.2.9.7 Cronograma de actividades

Se elaboró un cronograma de actividades definiendo tareas, acciones, responsables y tiempo límite para cumplirlas.

En este sentido, cada integrante de la cadena productiva tenía funciones específicas que debía cumplir en los tiempos definidos por el equipo de trabajo para que los objetivo global propuesto en la semana Kaizen se llevaran a cabo satisfactoriamente.

A continuación podrá observar gráficamente el cronograma establecido por el equipo de trabajo con su respectivo responsable.

Tabla 8. Cronograma de actividades implementación Kaizen

Process	Action	Resp.	Timing
Recepción OC Cliente	Armonización de Nombre Cliente, nombre Avery, Código, Anchos, Longitudes, Incoterm, Chile	LL,DB,EL,MJG,WV	Marzo 30
	Usar Listas de conversión a partir 1 Abril	AA	Abril 1
Revisión del Forecast	Hacer el Forecast consolidado sin adhesivos	MRg	Marzo 28
	Desarrollar piloto modelo Kanban	WV	Abril 15
	Hacer estudio en paralelo de modelo Kanban	WV	Junio 30
Chequeo de Fechas y Buques	Archivo compartido en Materiales	NOrtiz	Marzo 14
Definición y Chequeo de Mp	Kanban de MP, elimina forecast de materia prima	AA, EV	Abril 1
	Consulta pendientes de venta/información Ventas 7.16.15	Mrg	Marzo 14
Excel Expo 2006	Ventas + espero vender 7.16.19	CRS	Marzo 12
	Eliminar esta actividad en servicio al cliente exportaciones	AA	Marzo 12
	Denise debe pasar los estimados semanales a Carolina	DB	Marzo 12
	Investigar programa de kaluca para cuadrar trim	AA	Marzo 14
Cuadre de Trim	Software cuadre de trim diferente a exact para los clientes	CM	Abril 1
	Visitas a clientes para capacitar en productos y lenguaje, contenedores, Alexandra y Norbey	Mrg	Abril 1
	Escribir manual de transporte y empaque de exportaciones	EV/NO	Abril 15
Cuadre de contenedor	Software para distribución y armado de estibas en el contenedor	CM, AnAlv	Abril 1
	Unificar Ingreso de Orden venta y proforma al cliente, la orden sale sin confirmar	CM	Abril 15
	La proforma se envia por e mail desde MFGPro y se revisa al llegar firmada.	AA	Abril 15
Elaborar proforma	actualizar tabla de posiciones arancelarias en MFGPRO	CM	Abril 5
	Elaborar reglas de negocio por cliente exportaciones	JW, MRg, EL	Abril 30
	Programar Kaluca en todo el mes para balancear línea de producción	LL, WV, MRg, EL	Abril 30
	Visita Persona de logística Kaluca, y armonizar entregas	Mrg	Marzo 15
Recepción Proforma	Luego de este punto no se aceptaran cambios en la Orden de Venta, según reglas de negocio	AA	Abril 30
	El pedido es un disparador del proceso y los cambios posteriores perturban todo el sistema		
Imprimir Pedidos	Investigar Standardización empaque con Bolsa Impresa y caja, excepto Skid	LL, DB	Abril 1
	Enviar pedido con cuadro de contenedor a Wilmar B, mientras tanto seguimos igual	AA	Abril 15
	OC no enviar a Norbey	AA	Marzo 14
Clasificación y Entrega Pedidos	Diego no requiere copia de pedido	AA	Marzo 8
	No se aceptan cambios de nombre por criterio de origen	MRg	Abril 1
	Archivo Personal de Alexandra no se requiere	AA	Marzo 12
	La copia de Weimar continua	AA	Marzo 12
Revisión de crédito	Colocar en paralelo el envío de la proforma con la liberación de crédito (nuevo proceso de grabación del	OS	Abril 15
Actualización expo	Eliminar esta actividad	AA	Marzo 12
2006 y cuadro de informes	Programar capacitación de Alexandra y Eliana en cognos y sisventas	CRS	Marzo 23
	Capacitación a Fuerza de ventas en cognos, Sisventas, MfgPro. Objetivo: buscar autonomía	MRg	Abril 1
	Hablar con Miguel y Elizabeth Lopez para open mind de la fuerza de ventas	JW	Marzo 14
Kanban de corte y laminación	Pasar el metodo y algoritmo a MFG PRO, incluir WIP y programación bajo pedido	CM/And Alv	Mayo 15
	Cambiar el arastre a 8 días Calendario	Alex Sanc	Marzo 12
	Actualizar kanban con la realidad actual	WV	Marzo 30
Laminación y Corte	Coordinar con el supervisor del fin de semana para hacer el FIFO en laminación, con la programación dejada por Wilmar	Msanchnz	Marzo 14
	Organizar estibas por embarques	CM	Abril 1
	Estudio de material de lento movimiento y espacio ocupado hoy	And Alv	Marzo 20
Organización y Clasificación Mat.	Cambia posición de Estrifladora	MV	Marzo 20
	Revisar política de puntas menores de 10 cms	WV	Marzo 25
	Organizar el piso, demarcado por contenedores	DS	Abril 1
	Contacto con Cliente del medio Oriente para compra de puntas	WV	Marzo 14
	Rotación de Avery Lam	FP, MRg	Marzo 30
	Rotación Material Reflectivos	Pcalle, EL	Marzo 30
Ingreso de lotes	Duplicar ancho de banda del canal, para evitar baja velocidad en el sistema	CM, Andr	Marzo 14
	Liquidación de corte por radiofrecuencia	CM, Andr	Marzo 15
	Creación de estibas e ingreso de lotes al sistema por RF	CM, Andr	Marzo 15
Ingreso de lotes en las respectivas ordenes	Leer una sola estiba	CM, Andr	Marzo 15
	Colocar estrifladora en sitio de la balanza, comprar bases para estibador	MV	Marzo 24
Embalaje	Eliminar stretch externo	Andr Alv	Abril 1
	Revisar std de peso de estibas para evitar el pesado.	Andr Alv	Abril 1
	Revisar empaque vinilos	EL	Abril 15
	Revisar operación de zunchado	DS	Abril 1
Entrega Remisión	Estimar peso de estibas en el MFGPro para eliminar operación pesado, calcular factor con base en los	CM, Andr	Abril 1
	Capacitación en comprimir archivos para enviar por email a Norbey, Eliana y Practicante	Cgal	Marzo 15
	DC informara a comercial las ANCMALIAS	WV	Marzo 14
	Estandarizar procesos de rechazo a 24 hrs maximo de respuesta	Nat Ur	Marzo 14
	Usar Chat para anunciar situaciones de urgencia	Avery	Abril 1
Seguimiento Pdcion en MFG/pro	Dpto tecnico enviara Reporte de MP con "pecado" a Servicio cliente, planeador, fuerza de ventas y DC	Nat Ur	Marzo 12
	Este reporte debe salir de MFG Pro		
	Crear STATUS Cuarentena quitar ubicación en blanco	Andr Alv	Marzo 15
	Cambiar material con "pecado" a Status "CUARENTENA", que no genera provision y no disponible para	Nat Ur	Marzo 15
	Capacitar al personal de Servicio tecnico en cambio de status, establecer un control	Nat Ur	Marzo 20
	Establecer programa de pruebas a productos con "pecado" a clientes que no lo han usado antes de ver	Nat Ur	Marzo 14
	Desarrollo de negocios debe especificar nombre o nombres de los productos para exportación (inicio de	SD, SA	Marzo 14
	Productos existentes que comienzan exportación deben seguir este procedimiento		
Facturar MFGPro	Capacitar a Sara y Sandra en los procedimientos	Bl Val / Nor	Marzo 21
	Eliminar 2 copias	NOR/EV	Marzo 8
	Eliminar copia de Tesorería	NOR/EV	Marzo 8
	Guardar copia azul en AZ y eliminar fotocopia	NOR/EV	Marzo 8
	Software de armado de estibas, halonado desde el proceso Preproducción	CM	Abril 1
	No cargar camiones 4 manos	NOR/EV	Abril 8
Cargue de vehiculo	Reparar huecos en calle y rampa acceso bodega 3	Msan	TBD
	Colocar reflectores en los postes de entrada	MV	Abril 1
	Negociar coteros con seguridad ARP	NOR/EV	Marzo 14
	Incluir nota de requerimiento ARP en formatos de negociación de cargue	NOR/EV	Marzo 14
	Control coteros con ARP	AZ	Marzo 14
	Estudiar posibilidad de tener 2coteros fijos con addeco	AZ	Abril 1
Elaboración DeX y Certificado de origen	Elaboración DEX se amarra a la factura MFGPRO	CM / EV/ NO	Abril 30
	Estudiar software Asdatis para elaboración Cert. Origen	CM / EV/ NO	Abril 30
	Eliminar mecanografía	CM / EV/ NO	Abril 30
	Actualizar cuadros insumo producto acuerdo a norma vigente	BlVal	Marzo 22
Cuadro Confirmación Despacho excel	Se elimina esta actividad	EV	Marzo 14
Alimentación cuadro Excel Provisiones fletes	En modulo de Expo se revisara si se puede llevar a la contabilidad directamente con una interfaz	CM / EV/ NO	Abril 20
	Correr proceso de ocultar saldos de pedidos de exportación automatico, luego de facturar y postear	CM	Abril 10
	Hacer un posteo automatico a las 11 pm, el resto de los posteos igual	CM	Abril 10
Depuración Pendientes	Manejo de colas de Kaluca manual	AA	Marzo 14
	Borrar ceros automaticamente	CM	TBD
Solicitud NC Filmtex/propal	Automatizar desde MFG Pro para calcular NC coexportación	CM/MP/NO	Abril 20
Control	Implementar metricas de Lead Time	Alex Sanc	Abril 1

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 13/2008.

6.2.9.8 Nuevo estándar proceso exportaciones

Establecimiento y puesta en marcha del nuevo proceso de exportaciones resultante de las acciones llevadas a cabo y comparación con proceso anterior a la implementación del Kaizen.

Antes de la implementación del método Kaizen en Avery Dennison Colombia S.A el tiempo promedio de entrega de una exportación desde la recepción de la orden de compra del cliente, hasta que se despacha de planta era de 12 días hábiles, lo cual según los clientes era un tiempo que no llenaba sus expectativas.

A continuación encontrará una comparación del proceso de exportaciones antes y después del Kaizen.

El proceso como tal consta de 4 etapas tales como:

Pre-producción: Se entiende como la etapa inicial en la cual se recibe la orden de compra, se revisa, y se ofrece al cliente un tiempo estimado de despacho de planta de acuerdo a la disponibilidad de materias primas y capacidad de máquina. Este tiempo toma en promedio 2 días.

Producción: En ésta etapa se realiza la programación de laminado y corte de los materiales en las cantidades y medidas solicitadas por el cliente. El tiempo promedio en ésta etapa es de 3 días.

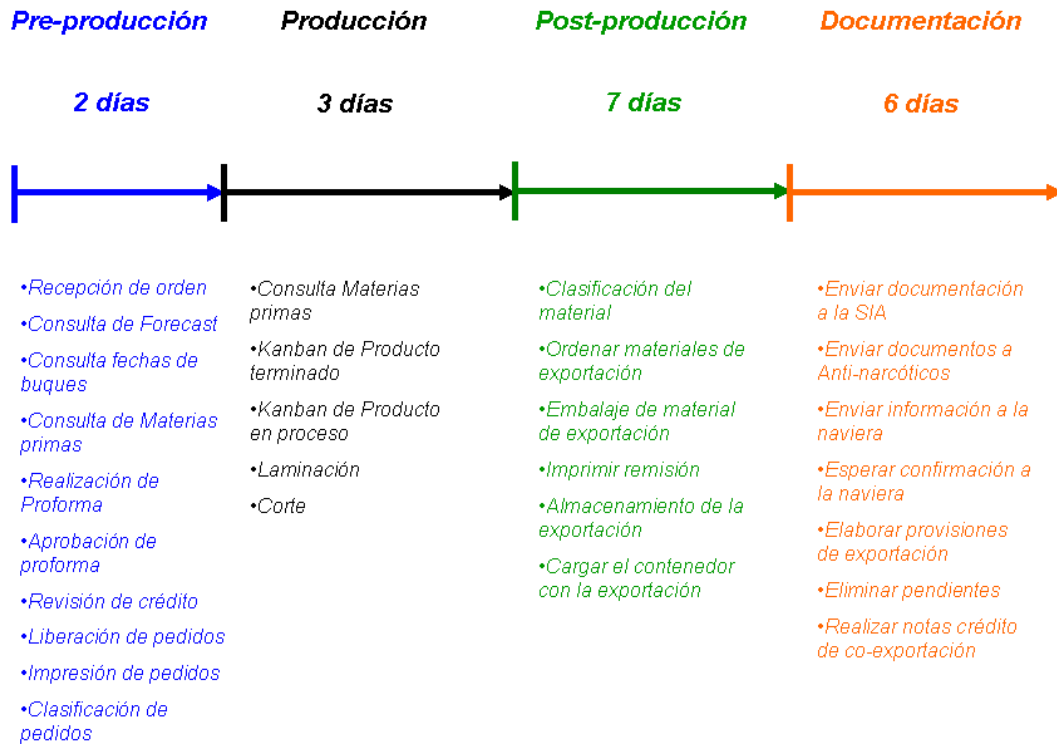
Post-producción: Se entiende como el proceso en el cual el material es clasificado, preparado y embalado, para su posterior cargue. En éste proceso también se emite toda la documentación pertinente como: Factura, remisión,

certificados de calidad y lista de empaque. Todo éste proceso toma un tiempo de 7 días.

Documentación: Esta etapa se refiere a la preparación de la documentación exigida por las aduanas para completar el proceso de exportación como: Carta a la SIA (Sociedad de Intermediación aduanera) con instrucciones para la elaboración del pre-BL (formato que la SIA envía a la naviera para que ésta elabore el B/L (Bill of lading o conocimiento de embarque), carta antinarcóticos (documento exigido por la policía portuaria en el que la empresa exportadora se hace responsable de que el material que se está exportando está libre de sustancias o elementos narcóticos, explosivos, ilícitos o prohibidos). El tiempo promedio en ésta etapa es de 6 días. Cabe anotar que como éste es un proceso externo a la empresa, las acciones del Kaizen no aplican para éste punto.

Para mayor ilustración véase a continuación el proceso de exportaciones por etapas antes de la implementación del Kaizen. (Gráfica 2)

Gráfica 2. Flujo del Proceso de exportaciones antes del Kaizen



Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 13/2008.

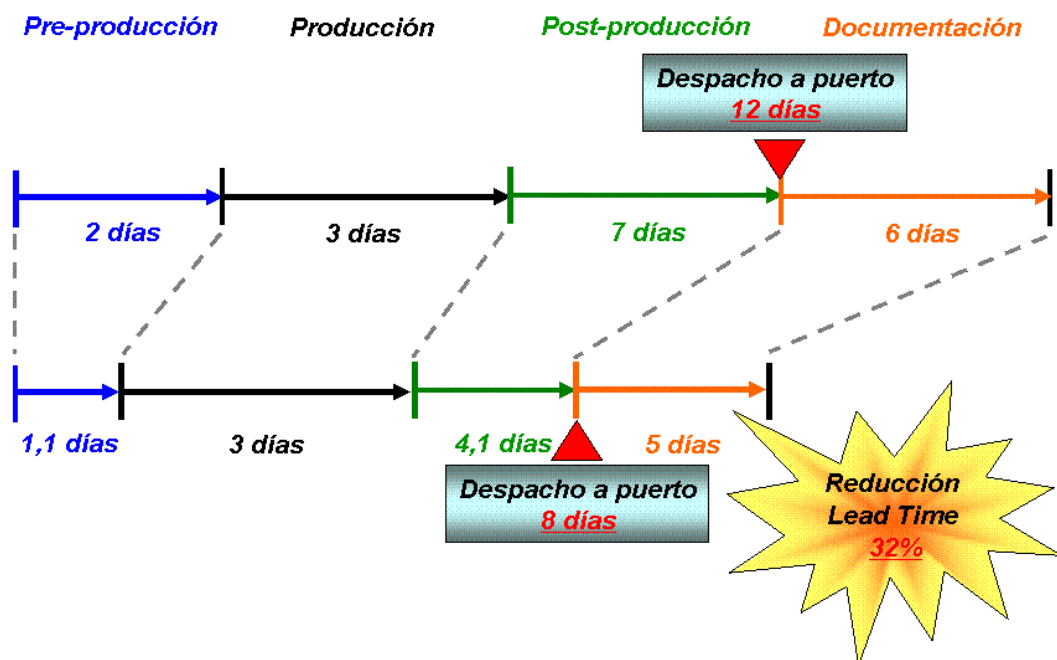
El principal objetivo del Kaizen es enfocarse en las etapas del proceso de exportación donde se estaba invirtiendo mayor tiempo y que no aportaban valor a los clientes e Identificar y eliminar desperdicio en todo el proceso para así mejorar en cuanto a seguridad, costo, calidad, entrega y respuesta a las necesidades del cliente.

Como puede observarse en el gráfico 2, el proceso entre las etapas de Pre-producción y Post-producción toma un tiempo promedio de 12 días hábiles. La meta, luego de la implementación de las herramientas Kaizen, era reducir ese

tiempo en un 30 %. A continuación encontrará el gráfico del nuevo estándar del proceso de exportaciones luego de implementado el Kaizen. En él se puede observar que la meta propuesta fue alcanzada logrando un 32%, es decir, que el tiempo se redujo de 12 días a 8 días hábiles.

Para mayor ilustración véase a continuación el nuevo estándar del proceso de exportaciones en Avery Dennison Colombia S.A después de la implementación del Kaizen. (Gráfico 3).

Gráfica 3. Nuevo estándar del proceso de exportaciones después del Kaizen



Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 13/2008.

6.2.9.9 Divulgación

Exposición en medios de comunicación internos de la empresa, de las acciones en marcha, pendientes y acciones cumplidas con el fin de obtener un status del cumplimiento de las tareas asignadas.

6.2.9.10 Evaluación y control

Consiste en la constante verificación y evaluación de las mejoras resultantes con la puesta en marcha del Kaizen, con el fin de que todo lo propuesto se lleve a cabo exitosamente y el esfuerzo de la implementación se vea recompensado.

6.2.9.11 Comunicación a la alta gerencia

Comunicar resultados al grupo gerencial a través de un documento escrito en el que se consignen todas las labores realizadas durante el Kaizen desde su inicio hasta su finalización.

De todo este procedimiento queremos hacer especial énfasis en los pasos 6 (Identificación de puntos críticos) y 8 (Nuevo estándar del proceso de exportaciones), debido a que en éstos dos puntos se concentra la mayor atención por ser los más sensibles del proceso.

A continuación detallamos los puntos más críticos encontrados en las dos etapas antes mencionadas:

Tabla 9. Explicación de los puntos más relevantes del proceso

Etapa	Punto Crítico	Explicación
Pre-producción	Inventario materias primas	Este es el aspecto más relevante en toda la cadena productiva, ya que sin un inventario adecuado y suficiente de materias primas no se tendría la capacidad inmediata de reaccionar ante un eventual pedido, lo cual podría representar la pérdida de ventas y porqué no, de clientes.
Producción	Capacidad de laminación y corte	Este punto se refiere a la disponibilidad tanto de personal como de tiempo en máquina, para la programación de los pedidos colocados por los clientes de acuerdo a sus requerimientos, se convierte en punto crítico si no se cuenta con lo antes mencionado al momento de recibir una nueva orden.
Post-producción	Reproceso por mala acomodación del material.	En éste punto es donde más se evidencia la pérdida de tiempo, debido a que la entrega del material por el área de producción a despachos no se hacía de la mejor manera, por lo tanto el personal de despachos invertía mucho tiempo reacomodando el material, tiempo que no agregaba valor al cliente, y por lo cual no estaba dispuesto a pagar.
Documentación	Comunicación insuficiente y confusa	Éste punto hace referencia a que toda la documentación cruzada entre los distintos departamentos para llevar a buen término cada exportación, estaba presentando fallas porque o era insuficiente, confusa, ó errada. Esto al igual que el punto anterior provocaba la pérdida de tiempo de muchas personas y al final el afectado era el cliente.

Fuente: Alexandra Alzate y Norbey Ortiz, momento grupal. Analista de servicio al cliente y Analista de exportaciones. Departamento Comercial y Comercio Exterior. Avery Dennison Colombia S.A. Envigado. Junio 13/2008

El nuevo estándar del proceso de Exportaciones de Avery Dennison Colombia S.A resultante del Kaizen se logró gracias a que los esfuerzos se enfocaron en eliminar o mejorar los puntos más críticos y en mantener los que se consideraron eficientes, dentro de las mejoras están: realización de proforma automatizada, consulta en línea de los itinerarios de las navieras, presupuesto de compras de materias primas de acuerdo al histórico de ventas, programación de inventarios de seguridad de las referencias consideradas más importantes, clasificación del material desde las mismas áreas de corte, embalaje automático del producto terminado, remisiones en línea para su posterior facturación, eliminando así la información errónea.

6.3 MARCO TEÓRICO

Para orientarnos en la elaboración de éste trabajo, recurrimos a la teoría de uno de los mayores exponentes del campo de la administración como Frederick Wilson Taylor¹¹ (1856-1915), fundador de la administración científica quien con su teoría nos permitió una aproximación al método investigativo llevado a cabo en un proceso de exportación en una empresa multinacional como lo es Avery Dennison Colombia S.A.

Nos parece pertinente enfocar nuestro trabajo de grado bajo ésta teoría porque engancha con los conceptos básicos que hemos identificado a lo largo del proceso de investigación, a continuación haremos una breve reseña de dicha teoría y como aplica al trabajo desarrollado.

¹¹ ARÉVALO, Diego. El poder disciplinario y las relaciones de producción en la administración científica de Frederick Taylor. En: Economía, Gestión y Desarrollo (Cali). No. 05, Dic. 2007. p. 239-267.

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), nació en Filadelfia, Estados Unidos. En ésta época funcionaba el sistema de pago por tarea realizada, lo que llevó a Taylor a investigar el problema de la producción en sus mínimos detalles, intentando aplicar sus conclusiones y venciendo una gran resistencia a sus ideas.

6.3.1 Administración científica

“El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición”¹².

Estos conceptos encierran la parte básica aplicada a nuestro trabajo de grado, debido a que la implementación del Kaizen en la compañía, fue aplicada luego de la evaluación de tareas, tiempos y movimientos de un grupo de personas que de alguna u otra manera intervenían en su proceso de exportaciones, con el objeto de mejorar muchas de las maneras como se estaba desarrollando cada función.

Es así como a través de unos simples cambios propuestos por el Kaizen se logró una mejora continua y sostenible en el tiempo en la mayoría de los procesos en los que fue aplicado.

¹² BERRÍOS, Davis. Administración científica. [En Internet] <http://www.gerencie.com/administracion-cientifica.html> [Consultado en marzo de 2008].

6.3.2 Racionalización del trabajo

“Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT)”¹³.

Uno de los puntos clave examinados en el Kaizen tiene que ver con la reducción del desperdicio o racionalización del trabajo, este instrumento nos permitió identificar las funciones que presentaban un mayor nivel de desperdicio, es decir, cualquier factor que no contribuye al proceso o que no agrega valor.

6.3.3 Identificación del desperdicio

El desperdicio lo podemos encontrar en varias formas a saber:

- Transporte (mover material /producto de un lugar a otro).
- Inventario (material o producto en espera de disposición final).
- Movimiento (reproceso).
- Espera (retrasos causados por escasez, aprobaciones, tiempo muerto).
- Sobreproducción (producir más de lo necesario, costos de inventario).
- Sobre-procesamiento (añadir más valor del que el cliente está dispuesto a pagar).
- Defectos (producto por debajo de especificaciones).
- Otro desperdicio es: Gente (recursos no definidos y/o mal utilizados).

¹³ EDUKATIVOS. Administración Científica. [En Internet] <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/28> [Consultado en marzo de 2008].

6.3.4 Obtención beneficios

Al atacar directa y decididamente éstos tipos de desperdicios, podemos obtener beneficios tales como:

- Menos requerimientos de mano de obra.
- Menor requerimiento de espacio.
- Mayor flexibilidad en la atención a clientes.
- Menores costos en inventarios.
- Mejor seguridad y ergonomía.
- Mejor calidad en los productos.
- Mejor respuesta a requerimiento de clientes.
- Mayor innovación y desarrollo de nuevos productos.
- Mayor entusiasmo del empleado.

6.3.5 Principios de la Administración Científica

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

6.3.5.1 Principio de planeamiento

“Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

6.3.5.2 Principio de la preparación/planeación

Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

6.3.5.3 Principio del control

Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

6.3.5.4 Principio de la ejecución

Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor:

- Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
- Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
- Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
- Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
- Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
- Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
- Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.

- Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
- Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
- Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso¹⁴.

6.4 MARCO CONCEPTUAL

A continuación detallaremos la red de conceptos en los que está basado este trabajo y que a su vez permiten al lector tener una visión más amplia y precisa de lo desarrollado.

6.4.1 Administración

La administración puede ser entendida como la utilización racional de los recursos que posee una empresa con el objetivo de alcanzar metas propuestas. También es el proceso de planear, hacer, verificar y actuar para conseguir un resultado.

Según el Diccionario de Economía, Administración, Finanzas y Marketing¹⁵, es la expresión usada en el contexto de la administración, organización de la empresa, negocios y gestión. Es el conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución

¹⁴ PELAYO, Carmen María. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. [En Internet] <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml> [Consultado en abril de 2008]

¹⁵ DICCIONARIO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y MARKETING [En Internet] <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/A/ADMINISTRACION.htm> [Consultado en julio de 2008].

de los objetivos de una organización; se le considera a veces una ciencia; otras una técnica. Sirve para organizar, controlar y evaluar los recursos financieros, humanos y materiales en una empresa pública, social o privada.

Durante la Revolución Industrial, principalmente en la época siguiente a la Segunda Guerra Mundial, existieron personas que organizaron la forma de obtener las metas que se proponían y administradores que hacían posible el logro de esos objetivos coordinando los recursos y esfuerzos existentes. Pero, es a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX el momento en que aparecen las primeras teorías sobre organización y administración.

En 1916, Henry Fayol, formula los primeros conceptos que dan origen a la teoría de la administración. Henry Fayol es quien da los contenidos iniciales y define el objeto de la teoría de la administración.

6.4.2 Proceso

Es el conjunto de entradas necesarias para obtener un resultado o salida. Es un conjunto de actividades o tareas que realiza una empresa con un fin determinado de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Como bien se sabe, un proceso corresponde a un conjunto de operaciones ejecutadas de manera paralela o secuencial con el objeto de obtener un resultado; tales operaciones son realizadas con la utilización de distintos medios disponibles llamados factores. Lo anterior se explica por tanto de la siguiente manera: un proceso es un conjunto de operaciones (proyectos, actividades, tareas, procedimientos) ejecutadas de manera paralela y secuencial (ordenada de manera lógica que tenga un sentido frente al resultado), con el objeto de obtener un resultado (logro, meta, nivel de desempeño, estándar), en donde las operaciones son realizadas a través de la

utilización de distintos medios disponibles llamados factores (recursos, estructura, conocimiento, tecnología, medios físicos).

En el momento de identificar un proceso se debe tener en cuenta el resultado esperado expresado en medida cuantitativa, las actividades requeridas para el logro del resultado, el orden lógico de dichas actividades y la asignación de los recursos a las actividades.

El proceso es el centro de atención de todas las personas de la empresa para establecer el mejor resultado en la utilización de los recursos. Por lo tanto el proceso debe ser claramente definido para poder ser analizado y evaluado y para poder ser controlado y mejorado.

6.4.3 Kaizen

KAI: Moverse – Cambiar.

ZEN: Mejor.

Kaizen es el uso organizado de conocimiento de equipo para mejorar la seguridad, costo, calidad, entrega y respuesta a las necesidades del cliente. Kaizen ensambla equipos de individuos de diversas áreas dirigidos a mejorar un proceso o resolver un problema identificado en un área específica. Kaizen es el vehículo de mejora continua. “Cambiar para mejorar o mejora continua”.

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

El Kaizen surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a si misma de forma tal, de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que

vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro.

En un mundo de rápidos cambios y transformaciones tecnológicas, culturales, políticas y sociales, no poner el máximo esfuerzo en adaptarse rápidamente a ellos constituye una actitud que podría catalogarse de soberbia.

La gran capacidad de las empresas japonesas se debió a la utilización del sistema Kaizen, el cual basado en una filosofía y haciendo uso de innumerables herramientas, métodos e instrumentos administrativos tomaron por asalto no sólo a las corporaciones americanas, sino también a sus concepciones de management.

Así una a una las industrias occidentales en materia automotriz, motos, relojería, cámaras fotográficas y de video, fotocopiadoras, entre muchas otras fueron cayendo bajo las competidoras japonesas.

Empresas como Toyota, Honda, Mazda, Isuzu, Suzuki, Yamaha, Kawasaki, Mitsubishi, Olimpia, Minolta, Bridgestone, Subaru, Canon, Matsushita, Konica, Sharp, Sanyo, Casio, Seiko, Orient, NEC, JVC, National, Hitachi, Daihatsu, Fuji Electric, Fujitsu, Ricoh, Nissan, Nipón Steel, Pentel, Komatsu, entre otras muchas, invadieron y desplazaron a las marcas occidentales en las vitrinas y gustos del público. Productos que eran considerados baratos y de baja calidad,

pasaron a ser demostrativos de nivel, poseyendo un alto valor de mercado, debido a la alta relación calidad – precio.

Igual ejemplo y disciplina por la mejora en la calidad y productividad siguieron países como Corea del Sur, Singapur y Hong Kong.

6.4.3.1 ¿Cuándo usar Kaizen?

- Cuando se han identificado fuentes obvias de desperdicio.
- Cuando el alcance y límites de un problema están claramente definidos y entendidos.
- Cuando el riesgo de implementación es mínimo.
- Cuando los resultados son necesarios inmediatamente – por ejemplo – restricciones de capacidad, reducción de tiempos de configuración, problemas agudos de calidad, temas de seguridad.

6.4.3.2 ¿Por qué Kaizen?

- Puede mejorar un proceso u operación muy rápidamente.
- Genera entusiasmo y apoyo porque los operadores de proceso y equipo de soporte están involucrados en el *brainstorming*, toma de decisiones e implementación.
- Puede incrementar velocidad de proceso y eliminar desperdicio

6.4.3.3 La esencia del Kaizen

“La esencia de las prácticas administrativas más exclusivamente japonesas ya sean de mejoramiento de la productividad, actividades para el Control Total de la Calidad, círculo de control de calidad, entre otros, puede reducirse a una palabra: KAIZEN. Kaizen es el concepto de una sombrilla que involucra numerosas prácticas y herramientas que dentro de dicho marco filosófico y estratégico, permiten una mejora continua en la organización. Entre los

instrumentos, métodos y herramientas que contribuyen a ser realidad la mejora continua y el alto nivel de competitividad se encuentran entre otros:

- *Orientación al cliente.*
- *Control Total de Calidad.*
- *Sistemas de sugerencias.*
- *Automatización.*
- *Disciplina en el lugar de trabajo.*
- *Inteligencia colectiva.*
- *Mantenimiento Productivo Total.*
- *Kanban.*
- *Mejoramiento de la calidad.*
- *Just in Time.*
- *Cero Defectos.*
- *Mejoramiento de la Productividad.*
- *Control Estadístico de Procesos.*
- *Benchmarking.*
- *Herramientas de gestión de calidad.*
- *Análisis e ingeniería de valor.*
- *Coste objetivo.*
- *Six sigma.*
- *Sistema para la Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios.*
- *Despliegue de la Función de Calidad.*

Entre las herramientas y métodos antes enumerados se encuentran aquellos que forman parte de los clásicos instrumentos utilizados por las corporaciones japonesas, como así también aquellos nuevos instrumentos que generados en occidente contribuyen dentro del marco conceptual del kaizen a mejorar de forma continua el performance de las empresas.

La esencia del kaizen es la simplicidad como medio de mejorar los estándares de los sistemas productivos y de gestión. La capacidad de analizar, motivar, dirigir, controlar, evaluar, constituyen la razón de ser del kaizen. "Cuanto más simple y sencillo mejor".

Mejorar los estándares significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos. De este modo, el mantenimiento y el mejoramiento se han convertido en inseparables para la mayoría de los gerentes japoneses.

El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias, por pequeñas que éstas sean, que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivas en la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se realicen día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que el mejoramiento continuo sea una idea internalizada por completo en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndose en una filosofía de trabajo y de vida”¹⁶.

¹⁶ LEFCOVICH, Mauricio. Kaizen. [En Internet] www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml [Consultado en junio de 2008]

6.5 MARCO LEGAL

6.5.1 Decreto Ley 444 de 1967 Sobre régimen de cambios internacionales y de comercio exterior

Esta normativa tiene por objeto promover el desarrollo económico y social y el equilibrio cambiario a través de los siguientes medios:

- a) Fomento y diversificación de las exportaciones;
- b) Aprovechamiento adecuado de las divisas disponibles;
- c) Control sobre la demanda de cambio exterior, particularmente para prevenir la fuga de capitales y las operaciones especulativas;
- d) Estímulo a la inversión de capitales extranjeros, en armonía con los intereses generales de la economía nacional;
- e) Repatriación de capitales y reglamentación de las inversiones colombianas en el Exterior, y
- f) Logro y mantenimiento de un nivel de reservas suficiente para el manejo normal de los cambios internacionales.

6.5.2 Ley 67 de 1979 por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República, para fomentar las exportaciones a través de las Sociedades de Comercialización internacional, y se dictan otras disposiciones

Esta es una de las primeras normativas existentes en materia de exportaciones; su objeto radica en otorgar incentivos especiales a las Sociedades Nacionales o Mixtas que tengan por objeto la comercialización de productos colombianos en el exterior. Entre sus actividades dichas compañías podrán contemplar también la importación de bienes o insumos, bien sea para abastecer el mercado interno o para la fabricación de productos exportables.

Para disfrutar de los incentivos especiales, además de los requisitos generales fijados por el Código de Comercio y demás normas comunes sobre la materia, las Sociedades de Comercialización Internacional deberán satisfacer las condiciones específicas que sobre su constitución, funcionamiento y régimen de inspección y vigilancia establezca el Gobierno. Entre tales requisitos deberá contemplarse expresamente que el objetivo de tales sociedades esté constituido por la venta de productos colombianos en el exterior, sea que la sociedad los adquiera en el mercado interno o exporte bienes fabricados por productores que sean socios de la misma.

6.5.3 Decreto 631 de 1985 por la cual se dictan las normas referentes a los sistemas especial de importación-exportación

Según esta norma, las operaciones que se autoricen en desarrollo de los artículos 172, 173, 174 y 179 del Decreto-Ley 444 de 1967, tendrán como finalidad promover e incrementar las exportaciones dentro de un equilibrado desarrollo económico y social.

Las operaciones que trata el artículo 172 del Decreto-Ley 444 de 1967, se autorizarán a personas naturales o jurídicas que tengan el carácter de empresarios productores, exportadores o comercializadores, con el objeto de importar temporalmente materias primas o insumos que hayan de ser utilizados exclusivamente y en su totalidad en la producción de bienes destinados a la exportación o de bienes que sin estar destinados directamente a los mercados externos, vayan a ser utilizados en su totalidad por tercera o terceras empresas en la producción de bienes de exportación.

6.5.4 Decreto 2681 de 1999 por medio del cual el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios

Este Decreto, expedido el 28 de diciembre de 1999 estipula que la inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, será requisito indispensable para:

1. La devolución del IVA.
2. La exención del IVA para los servicios prestados en el país en desarrollo de un contrato de exportación de servicios demostrado en la forma que señala el presente decreto, y que se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas sin negocios o actividades en Colombia.
3. La aprobación de Sistemas Especiales de Importación - Exportación.
4. El reconocimiento del Certificado de Reembolso Tributario CERT.
5. La prestación de cualquier servicio por parte de Proexport.
6. La utilización de programas aduaneros especiales y de regímenes para usuarios altamente exportadores.
7. El registro como comercializadora internacional, usuario permanente de una zona franca.
8. El otorgamiento de crédito de Bancoldex.
9. La solicitud de determinación de Criterios de origen para productos de exportación.
10. La no aplicación de la retención en la fuente para los ingresos provenientes de exportaciones de que trata el parágrafo 1° del artículo 366-1 del Estatuto Tributario.

Además, establece que la Dirección General de Comercio Exterior, con el apoyo financiero y logístico de Proexport, se encargará de mantener actualizada una base de datos con la información suministrada por el exportador al momento de diligenciar el registro.

6.5.5 Decreto 2685 de 1999 por el cual se modifica la Legislación Aduanera

De conformidad con las normas correspondientes, serán responsables de las obligaciones aduaneras, el importador, el exportador, el propietario, el poseedor o el tenedor de la mercancía; así mismo, serán responsables de las obligaciones que se deriven por su intervención, el transportador, el agente de carga internacional, el depositario, intermediario y el declarante, en los términos previstos en el presente Decreto. Para efectos aduaneros la Nación estará representada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La obligación aduanera es de carácter personal, sin perjuicio de que se pueda hacer efectivo su cumplimiento sobre la mercancía, mediante el abandono o el decomiso, con preferencia sobre cualquier otra garantía u obligación que recaiga sobre ella.

6.5.6 Resolución 4240 de 2000 por la cual se reglamenta el Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999

Expedido por la Dirección General de Impuestos y Aduanas DIAN, esta resolución estipula que los procedimientos para la aplicación de los diferentes regímenes aduaneros de que trata el Decreto 2685 de 1999, deberán realizarse mediante el uso del sistema de transmisión y procesamiento electrónico de datos, adoptado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

En las administraciones aduaneras que carezcan de sistema informático aduanero o en aquellas donde, a pesar de contar con el mismo, existan regímenes, procesos o trámites que deban realizarse acudiendo a procedimientos manuales, el Director de Aduanas podrá autorizar que los trámites se realicen mediante la presentación física de la documentación, o mediante la entrega en medios magnéticos de la información requerida. En casos de contingencia, por fallas en el sistema informático aduanero,

corresponde a la Subdirección de Comercio Exterior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, autorizar el trámite manual mediante la presentación física de la documentación, o mediante la entrega en medios magnéticos de la información requerida.

6.5.7 Ley 677 de 2001 por medio de la cual se expiden normas sobre tratamientos excepcionales para regímenes territoriales

Su objeto es la creación de condiciones legales especiales, para la promoción, desarrollo y ejecución de procesos de producción de bienes y servicios para exportación en las Zonas Especiales Económicas de Exportación que se constituyen mediante la presente ley dentro de los límites territoriales de los municipios, y sus Áreas Metropolitanas creadas por ley, de: Buenaventura, en el departamento del Valle del Cauca; Cúcuta, en el departamento de Norte de Santander; Valledupar, en el departamento del Cesar; e Ipiales, en el departamento de Nariño.

6.5.8 Ley 116 de 2006 por la cual se establece el nuevo Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se distan otras disposiciones

La Ley 1116 fue sancionada el 27 de diciembre de 2006, y con ella se buscaba establecer un nuevo régimen de Insolvencia Empresarial y a la vez reemplazaba la Ley 550 de 1999 que era de carácter transitorio.

Aquellas empresas viables que se encuentran de forma transitoria en estado de insolvencia, podrán ser recuperadas mediante un proceso de negociación ágil con sus acreedores. La nueva norma garantiza el respeto a los acreedores y el mantenimiento de la empresa como unidad de explotación económica y fuente de empleo, además, incorpora un proceso de liquidación judicial ágil, para

obtener el pronto pago de las acreencias, mediante la venta de bienes o la adjudicación de los mismos a los acreedores.

Están sometidas las personas naturales y jurídicas que realicen negocios permanentes en el territorio nacional, de carácter privado o mixto, siempre y cuando tengan la calidad de comerciante o desarrollen actividades empresariales. Las empresas con acuerdos de reorganización no estarán sometidas a rentas presuntivas por los tres primeros años, contados a partir de la fecha de la confirmación del acuerdo. Permite a Colombia estar al mismo nivel de legislaciones de Estados Unidos, Gran Bretaña, Polonia y Japón. Establece como requisitos para la admisión al proceso de insolvencia, el pago o el acuerdo de pago de obligaciones laborales, pensionales y retenciones fiscales vencidas y de seguridad social.

6.5.9 Ley 1143 de 2007 Por medio de la cual se aprueba el “Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América”, sus “Cartas Adjuntas” y sus “Entendimientos”, suscritos en Washington el 22 de noviembre de 2006

Esta ley buscaba que Colombia y Estados Unidos se comprometieran a cooperar a través del Comité Permanente sobre Asuntos Sanitarios y Fitosanitarios (el “Comité MSF”) establecido bajo el Acuerdo, para desarrollar y coordinar cooperación técnica y científica dedicada a proteger la salud o vida humana, animal, o vegetal, y al tiempo hacer esfuerzos por alcanzar el acceso a mercados necesario para que el comercio agrícola, incluyendo alimentos procesados sea de mutuo beneficio bajo el Tratado.

7. ASPECTOS TÉCNICOS

Éste trabajo fue desarrollado a través de una metodología secuencial y exploratoria, haciendo uso de dos herramientas básicas tales como: una encuesta realizada a los clientes de Avery Dennison Colombia S.A, y la implementación de la metodología Kaizen en el proceso de Exportaciones.

Estas dos herramientas tenían como objetivo claro como la generación de una cultura exportadora al interior de la empresa por medio de la cual se lograría una disminución sustancial en el tiempo de entrega de las exportaciones.

Para alcanzar tal objetivo se recopiló la información del proceso actual, se identificaron los elementos esenciales arrojados por la implementación del Kaizen y se evaluaron los resultados obtenidos para de esta forma lograr una estandarización del proceso de exportaciones dejando establecido un manual de procedimientos para dicho proceso.

8. CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se pudieron identificar, además de herramientas y estrategias propias para generar una cultura exportadora al interior de la empresa, a través de la optimización de sus procesos básicos asumiendo métodos apropiados que permitan reducir el tiempo de entrega en las exportaciones de Avery Dennison Colombia S.A., de igual forma se pudo cumplir con los demás objetivos propuestos para este estudio. De esta experiencia investigativa se puede concluir, por tanto, lo siguiente:

- El punto más crítico detectado a lo largo del trabajo investigativo fue el correspondiente a la logística de las exportaciones, problema que fue atacado basado en dos herramientas, la encuesta a los clientes y el método Kaizen, que permitieron mejorar sustancialmente los tiempos de entrega de los pedidos de exportación y al mismo tiempo mantener la imagen de la empresa como líder en el mercado de productos autoadhesivos.
- Es importante que las empresas adscritas al ámbito del comercio internacional, tanto importadoras como exportadoras, mantengan unos niveles óptimos de sistematización de la información, la cual debe ser administrada por personal idóneo y que se encargue a su vez de la planeación de la logística y de la toma de decisiones para así evitar fallas, restricciones y cuellos de botella durante el proceso de exportación.
- En todo proceso de exportación es posible una mejora continua de la cultura exportadora de las empresas, pero más que posible, dicha mejora

es necesaria. El hecho de que se logren ciertos objetivos, de que se alcancen metas y que se superen factores adversos a las necesidades exportadoras e importadoras de una empresa no significa que se deba dejar de avanzar en materia de satisfacción de necesidades y de mejoramiento de los procesos ya implementados en la organización.

- Un aspecto importante que se extrae de esta investigación tiene que ver con el hecho de que ningún instrumento de medición de la satisfacción de los clientes, aunque nos proporcione resultados que pueden ser óptimos, debe causar exceso de confianza en las empresas. Ante todo, es necesario tener en cuenta que si bien los niveles de satisfacción de los clientes superan las expectativas de la empresa como tal, es necesario seguir fortaleciendo estos índices, pues muchas veces la confianza hace que las empresas sufran un retroceso en sus políticas de mejoramiento organizacional.
- En Colombia el tema de las exportaciones si bien se encuentra ampliamente regulado, con ello se busca, ante todo, que se adquiera una mejor y mayor organización y que se aprovechen las ventajas arancelarias y tributarias que se ofrecen a las empresas exportadoras e importadoras.
- Muchas empresas no son concientes de que pueden alcanzar una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, únicamente basados en el aprovechamiento de los recursos humanos. Hoy en día, podemos decir que la gente es el elemento diferenciador de competitividad de las empresas, son la dirección que lleva desde el negocio y sus resultados hacia el área y sus acciones y regresa a la estrategia de la empresa con contribuciones medibles de valor. Si bien en algunas empresas existe

incertidumbre sobre el verdadero valor de la gente, esto se debe a un desconocimiento por parte de quienes ejercen el liderazgo, siendo éste un liderazgo ineficaz por cuanto se desconoce el principal componente y valor de la organización que es la gente y su personal de trabajo. A través del Método Kaizen, se puede alcanzar dicha ventaja competitiva a través del uso organizado de los individuos de una empresa.

9. RECOMENDACIONES

De la experiencia obtenida a través de éste trabajo se pueden estipular las siguientes recomendaciones:

- Es indispensable que se mantengan altos estándares de calidad en su proceso de producción, ya que esto garantizará la lealtad de los clientes y por ende la permanencia de la empresa en el mercado.
- También es recomendable que el nivel de servicio prestado a los clientes sea elevado y óptimo para elevar el nivel de aceptación de Avery Dennison Colombia S.A como proveedor.
- La empresa debe mantener el nivel de asistencia comercial que sus vendedores prestan a sus clientes, ya que esto generará una relación de largo plazo entre cliente – proveedor.
- Resulta pertinente que la empresa Avery Dennison Colombia S.A. desarrolle nuevamente encuestas de satisfacción dirigidas a sus clientes respecto a los tiempos de entrega de los productos de la organización, con el objeto de verificar el grado de conformidad que poseen los destinatarios de los productos de la empresa, procurando con ello mejorar de manera ostensible las falencias que aún se sigan presentando en materia de exportaciones, específicamente lo que tiene que ver con los tiempos de envío.
- Aunque en materia de precio – plazo la empresa Avery Dennison Colombia S.A. presentó una calificación óptima, aún es necesario

desarrollar y explorar otros medios de pago para que los clientes puedan acceder de manera rápida y oportuna a los productos de la empresa. En este sentido, se pueden aprovechar herramientas tecnológicas basadas en transacciones electrónicas que agilicen los procesos y mejoren aún más los tiempos de entrega de los productos.

- Es necesario seguir insistiendo, además, no sólo en el mejoramiento de la calidad del producto y el servicio de la empresa; también es indispensable procurar políticas de innovación que permitan ofrecerle al cliente productos novedosos elaborados a partir de materias primas ecológicas y sobre todo que aporten un valor agregado al producto final.

BIBLIOGRAFÍA

ARÉVALO, Diego. El poder disciplinario y las relaciones de producción en la administración científica de Frederick Taylor. En: Economía, Gestión y Desarrollo (Cali). No. 05, Dic. 2007. p. 239-267.

DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Bogotá. McGraw-Hill, 1985.

GARAY, Jorge Luis. Programa de estudio: la industria de América Latina ante la globalización. Colombia, estructura industrial e internacionalización. Bogotá: Cargagraphics, 1998.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. La Gestión Estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2003.

CIBERGRAFIA

BERRÍOS, Davis. Administración científica. [En Internet] <http://www.gerencie.com/administracion-cientifica.html> [Consultado en marzo de 2008].

COMITÉ EJECUTIVO REGIONAL DE EXPORTACIONES – LAMBAYEQUE – La cultura exportadora. [En Internet] <http://cerxlambayeque.com/cxportadora.html> [Consultado en julio de 2008].

DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Glosario de términos de logística. [En Internet] <http://www.eumed.net/cursecon/dic/logist.htm> [Consultado en julio de 2008].

DICCIONARIO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y MARKETING [En Internet] <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/A/ADMINISTRACION.htm> [Consultado en julio de 2008].

EDUKATIVOS. Administración Científica. [En Internet] <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/28> [Consultado en marzo de 2008].

ESMAS.COM. Vocabulario de negocios. [En Internet] <http://www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html> [Consultado en julio de 2008].

GRUPO CONSULTOR TMB. Terminología esbelta. [En Internet] <http://www.tbmcg.com/es/about/terminology.php> [Consultado en julio de 2008].

LEFCOVICH, Mauricio. Kaizen. [En Internet]
www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml
[Consultado en junio de 2008]

LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. EL KAIZEN EXPLICADO. [En Internet]
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/explicacion-del-kaizen.htm> [Consultado en julio de 2008].

MAILXMAIL.COM. Administración, ciencia, arte o disciplina. [En Internet]
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/administracionarte/capitulo4.htm>
[Consultado en julio de 2008].


PELAYO, Carmen María. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. [En Internet]
<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>
[Consultado en abril de 2008]

PROEXPORT. Trámites de exportación. [En Internet]
<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=364&IDCompany=1> [Consultado en marzo de 2008].

WIKIPEDIA. Seis Magma. [En Internet] http://es.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma
[Consultado en julio de 2008].

ANEXOS

Anexo A. Encuesta a clientes.

ENCUESTA A CLIENTES	Código: RSC-009	
	Fecha de Aprobación: 2004.06.11	
	Edición:01	

Apreciado cliente, esta encuesta es de suma importancia para nosotros y sus resultados harán parte fundamental de nuestro plan de mejoramiento continuo. Por favor califique cada uno de los siguientes aspectos en una escala de 1 a 10, teniendo en cuenta que 1 es muy malo y 10 es muy bueno.

1. Precio – Plazo	Calificación
1.1 Competitividad de precios	
1.2 Condiciones de pago favorables	

2. Calidad	
2.1 Calidad del producto	
2.2 Calidad del empaque	
2.3 Información técnica	

3. Servicio	
3.1 Respuesta oportuna a sus solicitudes telefónicas	
3.2 Amabilidad en la atención	
3.3 Facilidad en la comunicación	

3.4 Recursividad y conocimientos para la solución de inquietudes	
3.5 Disponibilidad de fichas técnicas	

4. Logística	
4.1 Tiempos de entrega	
4.2 Cumplimiento	
4.3 Atención de Urgencias	
4.4 Calidad en el transporte utilizado	

5. Asistencia Técnica	
5.1 Soporte Técnico	
5.2 Entrenamiento técnico	
5.3 Planes de mejoramiento	
5.4 Solución de reclamos	

6. Asistencia Comercial	
6.1 Soporte del Representante Comercial	
6.2 Disponibilidad	
6.3 Conocimiento del portafolio de productos	
6.4 Capacitación en portafolio	
6.5 Entrega y seguimiento de muestras	
6.6 Periodicidad en las visitas	

7. Desarrollo de negocios	
7.1 Productos especiales	
7.2 Desarrollo de nuevas aplicaciones	

Que aspectos debemos reforzar en Avery Dennison para convertirnos en su primera opción como proveedor.

Conoce usted nuestra línea gratuita de servicio al cliente 01 8000?

Otros comentarios

Nombre de quien diligencia	Cargo	Fecha
-----------------------------------	--------------	--------------