



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Análisis de la norma ISO 9001 en la postventa automotriz

propuesta de aplicación ISO-9001 en el sector de
postventa de Veneranda S.A. sucursal Villa María

Año
2015

Autor
Martoglio, Bruno

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Martoglio, B. (2015). *Análisis de la norma ISO 9001 en la postventa automotriz*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

IV CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“INSPIRACIÓN E IDENTIDAD PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES”**

VILLA MARIA - 12 Y 13 DE NOVIEMBRE DE 2015

**ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 9001 EN LA POSTVENTA
AUTOMOTRIZ**

MARTOGLIO, BRUNO. AUTOR

ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 9001 EN LA POSTVENTA AUTOMOTRIZ

PROPUESTA DE APLICACIÓN ISO-9001 EN EL SECTOR DE POSTVENTA DE VENERANDA S.A. SUCURSAL VILLA MARÍA

PALABRAS CLAVE: Calidad Total – Gestión De La Calidad – Sistemas.

ÍNDICE DE SIGLAS

ISO: International Organization for Standardization

PPT: Pasospor Taller

SGC: Sistema de gestión de la Calidad

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE SIGLAS	2
ÍNDICE DE CONTENIDO	3
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
INTRODUCCIÓN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
OBJETIVOS	12
<i>Objetivo General</i>	12
<i>Objetivos Específicos</i>	12
METODOLOGÍA.....	13
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	14
1.1 CALIDAD.....	14
1.1.1 <i>EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD</i>	14
1.1.2 <i>AUTORES DE LA CALIDAD</i>	16
1.1.2.1 Crosby, Phillip. B.	17
1.1.2.2 Deming, W. Edwards	17
1.1.2.3 Juran, Joseph M.	18
1.1.3 <i>ENFOQUES DE LA CALIDAD</i>	18
1.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	20
1.2.1 <i>PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD</i>	21
1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	22
1.3.1 <i>MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</i>	22
1.3.1.1 Lograr el compromiso	23
1.3.1.2 Planeación y organización	23
1.3.1.3 Definición y análisis de los procesos	23
1.3.1.4 Elaboración de los planes de calidad.....	25
1.3.1.5 Diseño de los elementos del sistema de calidad	25
1.3.1.6 Documentación de los elementos del sistema de calidad.....	25
1.3.1.7 Implementación de los elementos del sistema de calidad.....	26
1.3.1.8 Validación de la implementación	26
1.3.1.9 Aseguramiento del sistema de calidad.....	26
1.3.2 <i>CERTIFICACION DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</i>	26

1.3.2.1	Beneficios de obtener una certificación ISO 9000.....	26
1.3.2.2	El proceso de certificación.....	27
CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN A LA NORMA ISO 9001:2008.....		29
1.4	INTRODUCCIÓN A LA NORMALIZACIÓN Y NORMAS ISO	29
2.1.1	<i>LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN.....</i>	<i>30</i>
2.2	LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000	30
2.3	ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 9001:2008.....	31
2.3.1	<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>31</i>
2.3.1.1	Enfoque Basado en Procesos	31
2.3.2	<i>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</i>	<i>34</i>
2.3.2.1	Requisitos Generales.....	34
2.3.2.2	Requisitos de la documentación	35
2.3.3	<i>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....</i>	<i>38</i>
2.3.3.1	Compromiso de la Dirección	38
2.3.3.2	Enfoque al Cliente	39
2.3.3.3	Política de la Calidad	39
2.3.3.4	Planificación.....	40
2.3.3.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.....	41
2.3.3.6	Revisión por la Dirección.....	42
2.3.4	<i>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</i>	<i>43</i>
2.3.4.1	Provisión de Recursos	43
2.3.4.2	Recursos Humanos.....	43
2.3.5	<i>REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</i>	<i>44</i>
2.3.5.1	Planificación de la Realización del Producto.....	44
2.3.5.2	Procesos Relacionados con el Cliente	45
2.3.5.3	Diseño y Desarrollo	46
2.3.5.4	Compras	48
2.3.5.5	Producción y Prestación de Servicios.....	49
2.3.6	<i>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</i>	<i>52</i>
2.3.6.1	Generalidades	52
2.3.6.2	Seguimiento y Medición	52
2.3.6.3	Control del Producto No Conforme	54
2.3.6.4	Análisis de Datos	54
2.3.6.5	Mejora.....	54
CAPÍTULO 3: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE MEJORA CONTINUA		57
3.1	MEJORA CONTINUA	57
3.2	EL MODELO DE MEJORA CONTINUA	59

3.2.1	Identificación de lo que se desea mejorar	60
3.2.2	Identificación de los beneficiarios	60
3.2.3	Identificación de las necesidades del cliente	61
3.2.4	Evaluación del cumplimiento de las necesidades	61
3.2.5	Análisis de las causas de desviación	61
3.2.6	Diseño de la propuesta de mejora	61
3.2.7	Establecimiento de la propuesta de mejora	61
3.2.8	Implantación de mecanismos de aseguramiento de calidad en los resultados	61
3.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEJORA CONTINUA	62
3.3.1	Ventajas	62
3.3.2	Desventajas.....	62
3.4	INDICADORES DE GESTIÓN COMO BASE DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	62
3.4.1	Identificar el objetivo del proceso o la acción que va a mejorarse.....	63
3.4.2	Establecer los procesos clave de éxito.....	63
3.4.3	Establecimiento de indicadores a los factores clave de éxito.....	63
	CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	64
4.1	HISTORIA DE VENERANDA	64
4.2	SITUACIÓN ACTUAL.....	65
4.2.1	<i>GENERALIDADES</i>	65
4.2.2	<i>MISIÓN DE VENERANDA S.A.</i>	66
4.2.3	<i>VALORES DE VENERANDA S.A.</i>	67
4.2.4	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	67
4.3	EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN	69
4.3.1	<i>Manual de Organización de Servicio (MOS)</i>	69
4.4	DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	70
4.4.1	<i>EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008</i>	70
4.4.1.1	Lista de verificación	70
4.4.1.2	Metodología	70
4.4.1.3	Análisis de resultados de la evaluación	72
4.4.1.4	Resumen de resultados de la evaluación	76
4.4.2	<i>EVALUACIÓN DEL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE S.G.C.</i>	77
4.4.3	<i>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN</i>	79
4.5	DESARROLLO DEL SISTEMA DE CALIDAD	79
4.5.1	<i>LOGRAR EL COMPROMISO</i>	80
4.5.1.1	Política de calidad.....	80

4.5.1.2	Objetivos de calidad	80
4.5.2	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	81
4.5.2.1	Asignación de responsabilidades	81
4.5.2.2	Responsable del Sistema de Calidad	81
4.5.2.3	Comité de Calidad	82
4.5.3	DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	83
4.5.3.1	Procesos Actuales.....	83
a)	Concertación de la cita.....	83
	Límites del Proceso	83
	Principales expectativas del cliente	83
	Puntos clave.....	83
b)	Preparación de la cita.....	85
	Límites del Proceso	85
	Objetivo básico	85
	Puntos clave.....	85
c)	Recepción / confección de la orden de reparación.....	86
	Límites del proceso	86
	Principales expectativas del cliente	86
	Puntos clave.....	86
d)	Reparación	88
	Límites del Proceso	88
	Empieza:.....	88
	Objetivos básicos	88
	Puntos clave.....	89
e)	Control de intervención. Preparación de la entrega	89
	Límites del Proceso	90
	Objetivo básico	90
	Puntos clave.....	90
f)	Entrega - facturación.....	90
	Límites del Proceso	90
	Principales expectativas del cliente	91
	Puntos clave.....	91
g)	Seguimiento	92
	Límites del Proceso	93
	Objetivos básicos	93
	Puntos clave.....	93
4.5.3.2	Interacción entre los procesos	94
4.5.3.3	Modificación de procesos	96
4.5.4	ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE CALIDAD.....	97

4.5.5	<i>DISEÑO DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD</i>	97
4.5.6	<i>DOCUMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD</i>	101
4.5.6.1	Control del Manual de Calidad	101
4.5.6.2	Control de Documentos	101
4.5.6.3	Control de Registros	102
4.5.7	<i>VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN</i>	102
4.5.7.1	Análisis de datos.....	102
4.5.7.2	Revisión por la dirección	102
4.5.7.3	Auditorías internas	103
4.5.7.4	Acciones correctivas y acciones preventivas.....	103
4.5.7.5	Mejora continua y actualización	104
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE INDICADORES DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		105
4.1	INDICADORES DE CALIDAD	105
4.1.1	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	105
4.1.2	<i>COMPRAS</i>	105
4.1.3	<i>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</i>	105
4.1.4	<i>CONTROL DE CALIDAD</i>	106
4.1.5	<i>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</i>	106
4.2	INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		109
CONCLUSIONES		109
RECOMENDACIONES		111
BIBLIOGRAFÍA		112
ANEXOS		114
ANEXO A: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTOS DE LA EMPRESA A LA NORMAS ISO 9001:2008		115
ANEXO B: EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE SGC.....		128
ANEXO C: FORMATO MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		131
ANEXO D: PROPUESTA DE MANUAL DE CALIDAD		137
ANEXO E: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA		156
ANEXO F: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LOS REGISTROS DE LA CALIDAD.....		162
ANEXO G: PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS		165
ANEXO H: PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN DEL SISTEMA POR LA DIRECCIÓN.....		170
ANEXO I: PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y VEHÍCULOS.....		173

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: COMPARACIÓN ENTRE ENFOQUE TRADICIONAL Y MODERNO DE LA CALIDAD	16
FIGURA 2: ENFOQUES DE LA CALIDAD EN LA CADENA DE VALOR	19
FIGURA 3: MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ISO 9000	24
FIGURA 4: LAS DIEZ REGLAS DE ORO DEL SISTEMA DOCUMENTAL	25
FIGURA 5: PROCESO DE CERTIFICACIÓN	28
FIGURA 6: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS	34
FIGURA 7: JERARQUÍA DE UN SISTEMA DE CALIDAD DOCUMENTADO.	36
FIGURA 8 INNOVACIÓN SOLA	59
FIGURA 9: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	59
FIGURA 10: MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	60
FIGURA 11: ORGANIGRAMA GERENCIAL VENERANDA S.A.....	67
FIGURA 12: ORGANIGRAMA POSTVENTA VENERANDA S.A. - SUCURSAL VILLA MARÍA.....	68
FIGURA 13: ESQUEMA DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN	71
FIGURA 14: CUMPLIMIENTO DE VENERANDA CON EL PUNTO 4 DE LA NORMA.....	72
FIGURA 15: CUMPLIMIENTO DE VENERANDA CON EL PUNTO 5 DE LA NORMA.....	73
FIGURA 16: CUMPLIMIENTO DE VENERANDA CON EL PUNTO 6 DE LA NORMA.....	74
FIGURA 17: CUMPLIMIENTO DE VENERANDA CON EL PUNTO 7 DE LA NORMA.....	75
FIGURA 18: CUMPLIMIENTO DE VENERANDA CON EL PUNTO 8 DE LA NORMA.....	76
FIGURA 19: CUMPLIMIENTO DE VENERANDA CON EL TOTAL DE LA NORMA	76
FIGURA 20: RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CONOCIMIENTOS DE SCG	78
FIGURA 21: PROPUESTA ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DE CALIDAD	81
FIGURA 22: ARROW CHART PROCESOS DE POSTVENTA VENERANDA S.A.	83
FIGURA 23: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO CONCERTACIÓN DE LA CITA	84
FIGURA 24: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO PREPARACIÓN DE LA CITA	85
FIGURA 25: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO RECEPCIÓN Y CONFECCIÓN DE ORDEN DE REPARACIÓN	87
FIGURA 26: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO REALIZACIÓN DE LA REPARACIÓN	89
FIGURA 27: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO CONTROL DE CALIDAD	90
FIGURA 28: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ENTREGA Y FACTURACIÓN	92
FIGURA 29: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO SEGUIMIENTO POSTERIOR	93
FIGURA 30: MAPA DE PROCESOS.....	95
FIGURA 31: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD	96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD.....	15
TABLA 2: ENFOQUE FUNCIONAL Vs. ENFOQUE DE PROCESOS	32
TABLA 3: DIFERENCIA ENTRE MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	58
TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL EN VENERANDA S.A.	65
TABLA 5: DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN LA LISTA DE VERIFICACIÓN	70
TABLA 6: RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CONOCIMIENTOS DE SCG.....	78
TABLA 7: PLAN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	98
TABLA 8: LISTADO DE PROCEDIMIENTOS EXISTENTES	100

INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo se desarrolla un proceso de globalización económica el cual exige a las organizaciones redefinir sus estrategias y sus procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, de modo que puedan competir con éxito en el mercado actual y futuro.

En este contexto, la clave del éxito se basa en ser competitivos, fuertes y sólidos. Las empresas requieren de sistemas, políticas y prácticas que les permitan garantizar la calidad y crear valores agregados para satisfacción del/los cliente/s, una ayuda fundamental para ello es el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

El término calidad forma parte de nuestro hablar y actuar cotidiano, pero no siempre tenemos la certeza de su alcance. El concepto actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que afecta a todas las personas y procesos integrantes de una organización.¹ La gestión de la calidad ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar una participación de sus empleados, satisfacción a los clientes y competitividad en la organización.²

El desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad es el marco fundamental para la mejora continua cuyo objeto es aumentar la satisfacción del cliente, la eficiencia y eficacia de la empresa y proporcionar confianza, tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar los productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades en forma consistente.

El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad más utilizado es el que se establece en la Norma Internacional ISO 9001:2008; el cual puede ser aplicado por cualquier empresa o institución sin importar su tamaño o rubro. En el año 2012, en Argentina se otorgaron 6605 certificaciones, de las cuales 250 pertenecen a organizaciones dedicadas a la venta -por mayor o menor- y reparación de vehículos de motor (wholesalesretailtrade, repairs of motor vehicles).³

Los Sistemas de Gestión de la Calidad permiten a las empresas analizar las necesidades del/los cliente/s, determinar los procesos que proporcionan productos aceptables para el /los cliente/s y mantener estos procesos bajo control.

¹Tarí Guilló, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia, España: Publicaciones Universidad de Alicante, pág. 22.

²Fernández Sierra, J. (2002). *Evaluación del rendimiento, evaluación del aprendizaje*. Madrid, España: Akal, pág. 76.

³International Organization for Standardization (ISO). *ISO 9001 Survey, 2012*. Recuperado de: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm> Consulta 09/06/2014.

Las ISO 9000 no definen cómo debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que ofrecen especificaciones de cómo crearlo e implementarlo; éste será diferente en función de las características particulares de la organización y sus procesos.⁴

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del cliente.⁵

Contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma internacional ISO 9001:2008 es hoy en día una prioridad para aquellas empresas que desean ser competitivas y generar confianza en el mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, Veneranda S.A. cuenta con un sistema de gestión certificado con ISO 9001:2008, el mismo es certificado y auditado por la terminal Volkswagen Argentina. Sin embargo, en la práctica diaria, pueden observarse notables falencias relacionadas a la calidad: elevado índice de trabajos repetidos, quejas de clientes, ausencia de políticas y objetivos de calidad, falta de compromiso de los miembros de la organización hacia la satisfacción final del cliente. Estos son indicadores claros de que algo está fallando en el Sistema de Gestión de Calidad adoptado por la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, sumado al interés personal de aplicar las herramientas y conocimientos adquiridos durante la carrera, me propongo dedicar mi trabajo final de grado al diseño de un Sistema de Gestión de Calidad e indicadores referentes a la calidad y satisfacción del cliente, basados en la Norma Internacional ISO 9001:2008, en el sector de postventa de la sucursal Villa Maríaperteneiente a Veneranda S.A., concesionario oficial Volkswagen. Buscando demostrar que una pequeña o mediana empresa puede convertirse en una organización que asegure la calidad, persiguiendo la satisfacción plena de sus clientes, así como también puede lograr cambios y avances internos que le permitan lograr ventajas competitivas y mejorar la imagen corporativa de la empresa que podrán traducirse a largo plazo en beneficios económicos.

⁴Castellano, N. (2008). *Gestión de calidad total*. Córdoba, Argentina: Eudecor, pág. 278.

⁵Sánchez Villagrán, R. (2008). *Introducción a la Trazabilidad: un primer acercamiento para su comprensión e implementación*. Buenos Aires, Argentina: El Escriba, pág. 56

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad e Indicadores referentes a la calidad y satisfacción del cliente, en el sector de postventa de la sucursal de Villa María de Veneranda S.A. basados en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008

Objetivos Específicos

- ✓ Confeccionar un marco teórico-conceptual simple y de ágil lectura, que permita ser tomado como base para futuras capacitaciones en la organización.
- ✓ Describir los elementos necesarios para la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de Veneranda S.A., en cuanto a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.
- ✓ Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad y plantear acciones de mejoras en Veneranda S.A, mediante el cumplimiento de los diferentes requisitos de la norma ISO 9001:2008 aplicables para la organización, con el fin de asegurar la efectiva operación y control del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Desarrollar Indicadores referentes a la calidad y satisfacción del cliente que permitan la ejecución de un proceso de mejora continua.

METODOLOGÍA

El presente será un trabajo de intervención, que culminará con la presentación de una propuesta de un SGC en el sector de postventa de la sucursal de Villa María del concesionario Veneranda S.A.

Primero se determinarán los aspectos teóricos-conceptuales que sirven de base para el resto del proyecto. Se obtendrán de una investigación documental, ya que se utilizará como técnica de recolección de datos la revisión bibliográfica y documental en general.

Luego, se realizará un diagnóstico inicial de la empresa, con el objetivo de contar con un punto claro de partida para la implementación del sistema de gestión de calidad, el cual consta de dos fases:

- 1- Evaluación del grado de cumplimiento actual de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, utilizando para tal fin una lista de verificación basada en la norma, la que será cumplimentada a través de entrevistas con los dueños de la organización, la revisión de la documentación de la empresa y mediante la observación directa.
- 2- Evaluación del conocimiento del personal sobre los requisitos de la norma mediante una encuesta básica.

Los resultados obtenidos producto del diagnóstico realizado permitirán diseñar una propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, enfocándose en aquellos puntos en los que la organización no cumpla actualmente.

CAPÍTULO 1: Introducción a los sistemas de gestión de la calidad

Este capítulo se ocupará de analizar el concepto de calidad, recogiendo distintos enfoques del mismo, así como su evolución histórica. Los distintos avances producidos en los conceptos de calidad y metodologías aplicadas, son fruto de las aportaciones realizadas por muchos autores y expertos. Se aquí se enumerarán los más importantes en cuanto a la investigación y desarrollo de nuevas ideas entorno a la calidad.

Posteriormente, se desarrollará el concepto de sistema de gestión, lo que ofrecerá, al relacionarse con el concepto de calidad, el punto de partida para el entendimiento del concepto de Sistema de Gestión de la Calidad.

1.1 CALIDAD

Históricamente, se relacionaba el término calidad al cumplimiento de especificaciones, luego prevaleció el concepto de funcionalidad, actualmente reconocemos la calidad a partir de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Según la Norma ISO 9000 ⁶:

“Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.”

El término “**inherente**” hace referencia a que no es una característica asignada, sino que existe en algo como una característica permanente. A su vez, “**requisito**” es una necesidad o expectativa establecida, ya sea de manera explícita o implícita, como ocurre con frecuencia.⁷

Por lo tanto, calidad es el grado en que un conjunto de características que posee un producto o servicio cumplen con las necesidades o expectativas establecidas.

1.1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD

El concepto de calidad ha sufrido importantes avances a lo largo de la historia, como se presenta a continuación en la Tabla 1, donde se describe en cada una de las etapas históricas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

⁶Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Buenos Aires, Argentina, pág. 12.

⁷Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 13.

Tabla 1: Evolución del concepto de calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
<i>Artisanal</i>	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
<i>Revolución Industrial</i>	Masificar la producción en menor tiempo y esfuerzo	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
<i>Segunda Guerra</i>	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
<i>Posguerra (Japón)</i>	Hacer las cosas bien a la primera	Lograr competitividad mediante la reducción de costos y satisfacción del cliente
<i>Posguerra (Resto del Mundo)</i>	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
<i>Década del 70</i>	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las exigencias de los clientes con productos aceptados en el mercado.
<i>Década del 80</i>	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
<i>Década del 90</i>	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente Externo como Interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Fuente: Calidad total: fuente de ventaja competitiva, Juan José Tarí Guilló

La figura 1 nos representa de forma gráfica la evolución del concepto de calidad del enfoque tradicional al moderno.

Figura 1: Comparación entre enfoque tradicional y moderno de la calidad



Fuente: *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*, Juan José Tarí Guilló

La evolución descrita anteriormente ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente, y cómo lentamente se ha ido involucrando a toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.⁸

1.1.2 AUTORES DE LA CALIDAD

El concepto de calidad ha sido estudiado y analizado por innumerables autores a lo largo de su historia. Sin embargo, existen una serie de autores que son de referencia obligada por sus aportaciones, entre los que destacan:

⁸Londoño Mateus, M. C. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. Madrid, España: Fundación Confemetal, pág. 81.

1.1.2.1 Crosby, Phillip. B.⁹

Conocido por su programa cero defectos, los absolutos de la calidad, y Los 14 puntos del programa decalidad.Los absolutos de la administración de calidad de Crosbyincluyen los siguientes puntos:

1. Calidad significa conformidad con los requerimientos.
2. La calidad surge de la prevención.
3. El estándar de calidad son los “cero defectos” (o sin defectos). Los errores no se deberían tolerar.
4. La medición de la calidad es el precio de la no conformidad.

1.1.2.2 Deming, W. Edwards¹⁰

La aportación de Deming a la calidad es conocida como “Método Deming”, sus “Catorce Puntos”, y las “Siete Enfermedades Mortales”.Sus enseñanzas fueron asimiladas en Japón,cuyas empresas las desarrollaron e innovaronampliamente.

Los 14 puntos de la calidad desarrollados por Deming, reflejan suorientación sobre la calidad, y son los siguientes:

1. Cree una constancia de propósito para el mejoramiento del producto y servicio. Esto significa que la dirección debe planificar y ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas.
2. La cultura de la calidad debe convertirse en parte del variado trabajo de una organización. Debe convertirse en una especie de religión.
3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad. La calidad no surge de la inspección sino de la mejora del proceso.
4. Minimice el costo total operando con un solo proveedor.
5. Mejore constantemente y para siempre cada proceso.
6. Formar y educar en los principios y prácticas de la gestión de la calidad a cada puesto de trabajo.
7. Adopte e instruya el liderazgo. La cultura de la calidad tiene como requisito principal generar un liderazgo eficaz, especialmente el auto-liderazgo.
8. Elimine el temor. Las sugerencias de mejoras deben ser tomadas positivamente.
9. Derribe las barreras entre las áreas del personal. Las barreras estructurales en una organización deben ser eliminadas si interfieren con la eficacia de la mejora de la calidad.
10. Se deben evitar los lemas que reflejen situaciones ideales, que no guardan relación con la actual situación de calidad de la empresa.
11. Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección.

⁹Op. Cit.: Castellano. (2008), págs. 55-56.

¹⁰Op. Cit.:Castellano. (2008), págs.57-61.

12. Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea.
13. Instruya un vigoroso programa de capacitación y auto superación para todo el personal.
14. Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación. Esto requiere el compromiso de la alta dirección y un enfoque a largo plazo.

1.1.2.3 Juran, Joseph M.¹¹

Para Juran la calidad no ocurre por accidente sino que debese planificada. Juran establece la "Trilogía de Calidad", que consiste en tres procesos: Planificación de la Calidad, Control de la Calidad y Mejora de la Calidad.

Las fases citadas tienen el siguiente contenido:

A) Planificación de la Calidad: Es la actividad que permitirá:

- Identificar los Clientes, tanto externos como internos.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar los productos y servicios que satisfagan esas necesidades, mediante la implantación de procesos óptimos de producción.

B) Control de la Calidad: Es un proceso que consta de tres pasos:

- Evaluación del comportamiento real de la calidad.
- Comparación de los resultados con objetivos.
- Acciones correctoras, si es necesario.

C) Mejora de la Calidad: Constituye la última fase de la trilogía, y consta de cuatro pasos.

- Creación de Proyectos de Mejora.
- Equipos de personas para estos proyectos.
- Proporcionar los recursos, la motivación, y la formación para llevar los proyectos a buen fin.

1.1.3 ENFOQUES DE LA CALIDAD

Es importante entender los diferentes enfoques desde los cuales se ve la calidad a fin de apreciar el papel que desempeña en las distintas partes de una organización.¹²

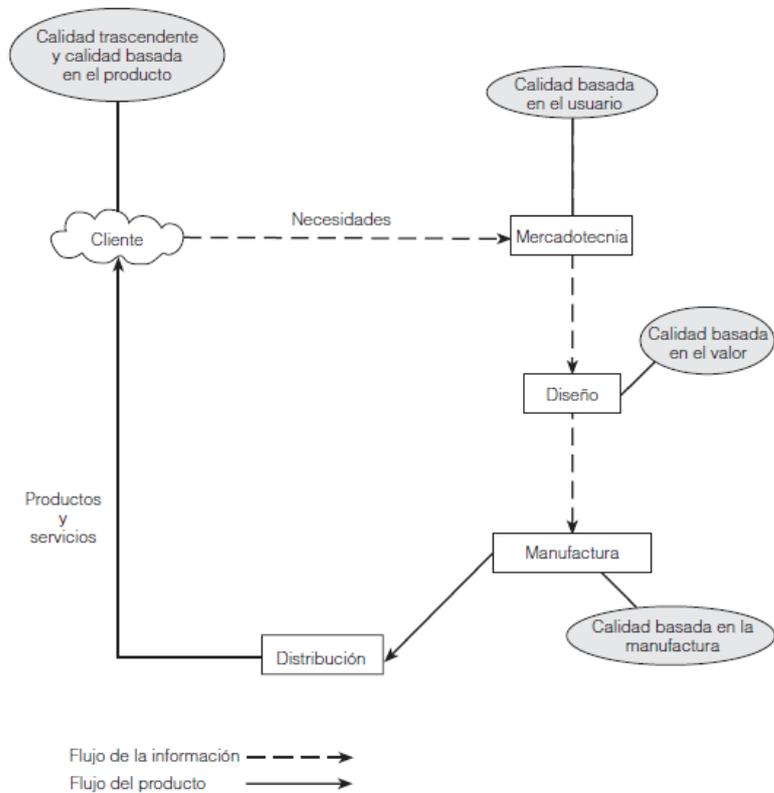
- Enfoque con base al juicio (trascendente). Una noción común sobre la calidad es que es sinónimo de superioridad o excelencia. Sin embargo, la excelencia es abstracta y subjetiva y los estándares de excelencia pueden variar de manera considerable entre los individuos. De

¹¹Op. Cit.: Castellano. (2008), págs. 67-69.

¹²Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México, México: Cengage Learning, pág. 13.

ahí que la definición trascendente sea de poco valor práctico para los gerentes. No provee un medio mediante el que la calidad se pueda medir o evaluar como base para la toma de decisiones.

- Enfoque con base en el producto o en el servicio. Según este enfoque la calidad está determinada como una variable precisa y mensurable del producto, las diferencias en calidad reflejan las diferencias en la cantidad de cierto ingrediente o atributo poseído por el producto.
- Enfoque con base en el usuario. Un cuarto enfoque se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por tanto, diferentes normas de calidad, lo que nos lleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto.
- Enfoque con base al valor. Enfoque basado en la relación de la utilidad o satisfacción con el precio. Desde este punto de vista, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compete y se vende a un menor precio, o bien, aquel que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable.
- Enfoque basado en la manufactura. Define a la calidad como el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura o la conformidad con las especificaciones.



Fuente: *Administración y control de la calidad*, James R. Evans, William M. Lindsay

1.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad es "la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización".¹³

La gestión de la calidad ofrece los medios por los que las organizaciones pueden facilitar una participación de sus empleados, satisfacción a los clientes y obtener competitividad en la organización. Se basa en la comprensión de las variaciones, la importancia de la medición y el diagnóstico, el rol del cliente y el compromiso de los empleados en todos los niveles de la organización hacia la búsqueda de mejoras continuas.

Factores como la satisfacción del cliente, la optimización de procesos, la minimización de errores y la imagen de la organización, son hoy en día definitivos para alcanzar el éxito empresarial. Esta es la razón por la que la competitividad y, en definitiva, la supervivencia de cualquier organización en los mercados en los que actúa pasan necesariamente por la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad exige:

¹³Op. Cit.: Fernandez Sierra. (2002), pág.75.

- Valores, principios y normas de la organización que sean visibles y aceptados por todos los miembros de la misma.
- Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces.
- Requisitos cliente/proveedor (interno y externo), claramente desarrollados.
- Comprensión de todos los procesos y sus problemas relativos.

Es por ello, que la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9001:2008, constituye una herramienta muy eficaz para la consecución de los objetivos de calidad buscados por las organizaciones.

1.2.1 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

El objetivo de la norma 9001:2008 es que cualquier organización pueda implementar un sistema de gestión de la calidad, por ello establece estos ocho principios que se detallan a continuación.¹⁴

- **ENFOQUE AL CLIENTE:** las organizaciones dependen de su cliente por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **LIDERAZGO:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL:** El personal, de todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **ENFOQUE BASADO EN PROCESOS:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **MEJORA CONTINUA:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

¹⁴Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, págs. 5-6.

- **RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La norma ISO 9000 define al sistema de gestión de la calidad como *“aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.”*¹⁵

Los principios fundamentales de un sistema de gestión de Calidad son los siguientes:¹⁶

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la organización (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección de la organización y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de la Calidad de la organización, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la organización.
- Identificación y Gestión de los Procesos Claves de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

Cuando una compañía trabaja de acuerdo con un Sistema de Gestión de la Calidad, resulta una organización más eficiente y efectiva. Asimismo, mejora la responsabilidad, motivación y compromiso del personal. Este Sistema se lo puede realizar basándose en la Norma ISO 9001:2008.

1.3.1 MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Este modelo presenta las distintas etapas de un proceso de intervención para la implementación de un sistema de calidad con base en ISO 9000 (Figura 3). Dichas etapas se encuentran inmersas dentro del ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), y

¹⁵Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 13.

¹⁶Sánchez, C., Palomino, A., & Sánchez Rivero, J. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. Madrid, España: Fundación Confemetal, pág.47.

puede ajustarse y acomodarse al tipo de empresa a la cual se quiera aplicar. Muchas actividades de las distintas etapas se realizan en forma paralela, lo que reduce el tiempo de implementación, y algunas actividades de las etapas de diseño, documentación e implementación pueden iniciar con anticipación en el proyecto.¹⁷

1.3.1.1 Lograr el compromiso

Es tal vez la más importante, ya que habrá mayores posibilidades de éxito en la implementación cuando se tiene el apoyo y el compromiso de todos los niveles de la compañía. Esta fase genera el ambiente y la declaración de las guías básicas para todo el proyecto de implementación. Los objetivos de la Etapa 1 son:¹⁸

- Lograr un nivel adecuado de confianza para que los directivos, y sobre todo la alta dirección de la compañía, consideren que el sistema de calidad ISO 9000 es lo suficientemente importante como para garantizar la asignación de los recursos necesarios durante todas las fases del proyecto.
- Establecer y comunicar la política de calidad; esto es, una descripción escrita del compromiso adquirido, de lo que se espera, de la participación del personal, del alcance del sistema de calidad y de la prioridad del proyecto.

En la práctica, alcanzar el compromiso real de la alta dirección se presenta como uno de los mayores obstáculos para el éxito del programa.¹⁹

1.3.1.2 Planeación y organización

En esta etapa se reúne el equipo del proyecto, se capacita en los requisitos de la norma, se evalúa el estado del sistema de calidad actual y se elabora un plan detallado acerca de la organización del proyecto, se le proporciona los recursos y se administra. La efectividad de un sistema de calidad reflejará el nivel y tipo del esfuerzo realizado en la planeación y organización durante la implementación.

Por tanto, el objetivo de esta etapa es: Establecer una estructura, directrices y procesos que guíen el proyecto hacia un sistema de calidad efectivo.²⁰

1.3.1.3 Definición y análisis de los procesos

Para que sea efectivo, el sistema de calidad debe ser diseñado para que apoye los procesos de negocios de la compañía. De hecho, no puede hacerse la planeación de la calidad para el sistema

¹⁷Rincón, R. D. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001. *REVISTA Universidad EAFIT*, pág. 48.

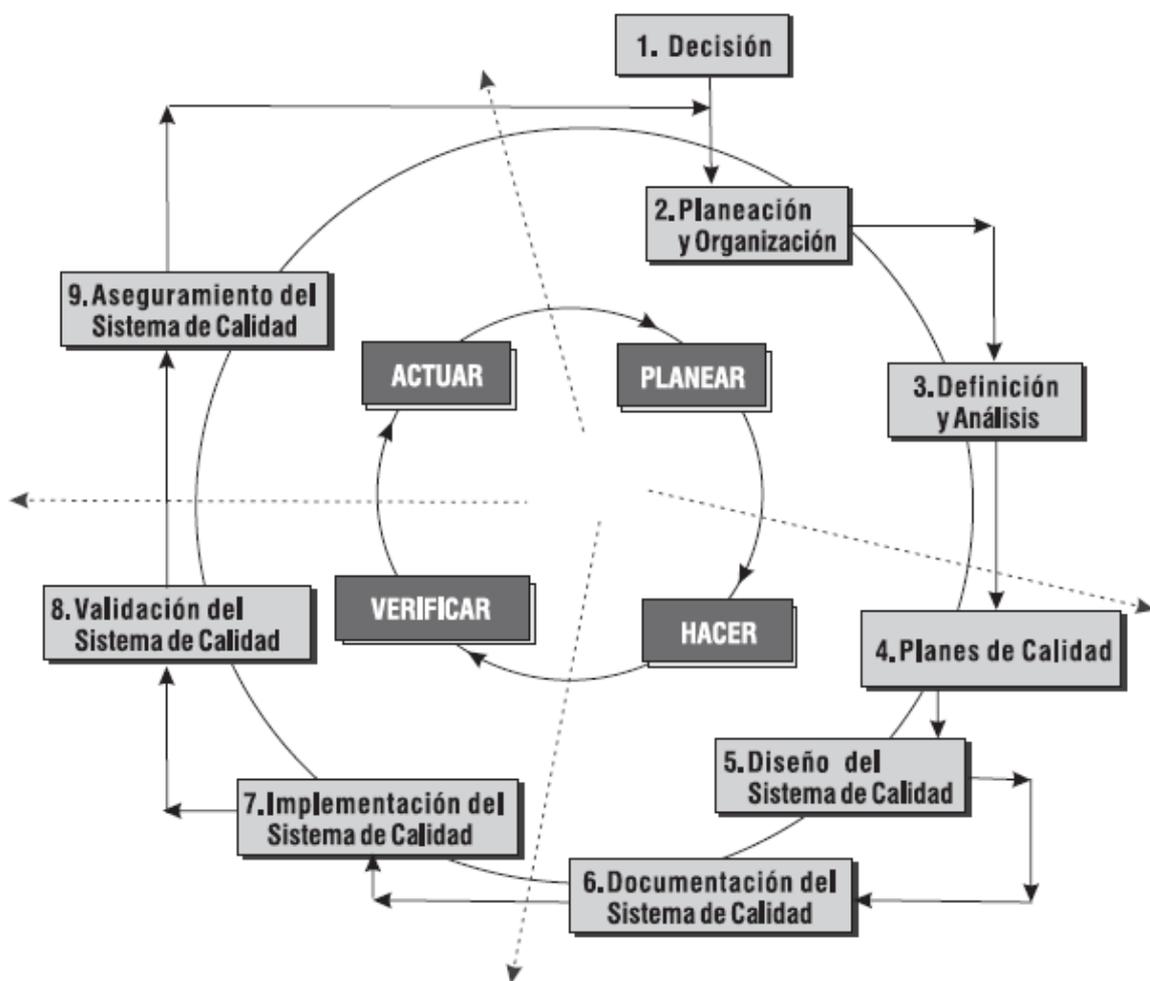
¹⁸Op. Cit.: Rincón. (2002), págs. 48-50.

¹⁹Op. Cit.: Tarí Guilló. (2000), pág. 73.

²⁰Op. Cit.: Rincón. (2002), págs. 48-50.

decalidad sin comprender los procesos más importantes. Por lo tanto, el objetivo principal de la etapa 3 es: Comprender los procesos que se emplean para crear y desarrollar productos y/o servicios, como preparación para la planeación de la calidad.²¹

Figura 3: Modelo para la Implementación de ISO 9000



Fuente: Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001, Rincón Rafael David

²¹ Op. Cit.: Rincón. (2002), pág. 52.

1.3.1.4 Elaboración de los planes de calidad

La planeación de la calidad requiere identificar la forma en que se combinan métodos, recursos y secuencias de actividades para cumplir los requisitos de calidad. El objetivo de la etapa 4 es, por lo tanto: Crear y documentar un panorama integrado en todas las áreas sobre la forma específica en que las prácticas, los recursos y las actividades se combinan para cumplir los requisitos del cliente. ²²

1.3.1.5 Diseño de los elementos del sistema de calidad

Esta etapa tiene dos objetivos principales: Elaborar planes de acción para el diseño, documentación e implementación de cada elemento del sistema de calidad, y diseñar/afinar y validar los procedimientos que apoyan a cada elemento. ²³

1.3.1.6 Documentación de los elementos del sistema de calidad

El objetivo de esta etapa es: Garantizar que la documentación de cada elemento del sistema de calidad se elabore, revise y pruebe de manera apropiada. Es importante tener en cuenta las llamadas Reglas de Oro, asociadas con el Sistema Documental, de la figura 4, al momento de definir su estructura. ²⁴

Figura 4: Las Diez Reglas de Oro del Sistema Documental

1. **Simplicidad-Brevedad:** Lo bueno, si es breve, dos veces bueno.
2. **Documentación propia** de la empresa.
3. **Reflejo de la realidad** de su empresa. Adaptarla a sus procesos, a sus productos o servicios, a sus mercados y clientes.
4. Uso de **lenguaje gráfico**.
5. **Descentralizar** la documentación.
6. Facilidad de **distribución**.
7. **Disponibilidad** por los usuarios.
8. Documentación **revisada y aprobada**.
9. **Revisiones** periódicas para evitar la obsolescencia.
10. **Trazabilidad:** No deben existir documentos aislados.

²²Op. Cit.: Rincón. (2002), pág. 52.

²³Op. Cit.: Rincón. (2002), pág. 52.

²⁴Op. Cit.: Rincón. (2002), pág. 53.

Fuente: Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001, Rincón Rafael David

1.3.1.7 Implementación de los elementos del sistema de calidad

La etapa 7 tiene los siguientes tres objetivos: Desplegar por completo todos los elementos del sistema de calidad, tal como se diseñaron y documentaron, en todas las áreas pertinentes de la empresa; Garantizar un apego consistente a las políticas del sistema de calidad, a los procedimientos y a las instrucciones de trabajo; Demostrar la efectividad de todo el sistema de calidad.²⁵

1.3.1.8 Validación de la implementación

La validación implica una evaluación formal del sistema de calidad por parte de expertos externos. El objetivo de la etapa 8 es: Generar la confianza necesaria de que el sistema de calidad cumple de manera adecuada el alcance definido para el mismo y, si se busca la certificación, establecer las condiciones para que el sistema cumpla los requisitos durante la evaluación formal del proceso de certificación.²⁶

1.3.1.9 Aseguramiento del sistema de calidad

El objetivo de esta etapa es: Demostrar la adecuación sistemática del sistema de calidad con los objetivos del negocio y con la satisfacción del cliente, mediante la incorporación de un ciclo de mejora continuo.²⁷

1.3.2 CERTIFICACION DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Certificar el sistema de gestión de la calidad es demostrar de forma fehaciente que se han puesto en marcha medidas tendientes a eficientizar los procesos, logrando así reducir los costos por fallas o incumplimientos.²⁸

1.3.2.1 Beneficios de obtener una certificación ISO 9000

La implementación de un sistema de gestión de calidad genera beneficios internos a la mayoría de las organizaciones, al igual que oportunidades con relación al mundo exterior. Los beneficios internos para la compañía incluyen:²⁹

- Enfoque mejorado hacia el cliente y orientación a los procesos dentro de la compañía.
- Mayor compromiso de la dirección y mejor toma de decisiones.

²⁵Op. Cit.: Rincón. (2002), pág. 53.

²⁶Op. Cit.: Rincón. (2002), pág. 54.

²⁷Op. Cit.: Rincón. (2002), pág. 54.

²⁸Op. Cit.: Castellano. (2008), pág. 301.

²⁹Carro Paz, R., González Gómez, D. (2012). *NORMALIZACIÓN. Serie Normas ISO 9000*. Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata, págs. 12-13.

- Condiciones de trabajo mejoradas para los empleados.
- Aumento de motivación por parte de los empleados.
- Costo reducido de fallas internas (menores tarifas de reprocesos, rechazos, etc.) y fallas externas (menor cantidad de devoluciones de los clientes, reemplazos, etc.)
- La mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

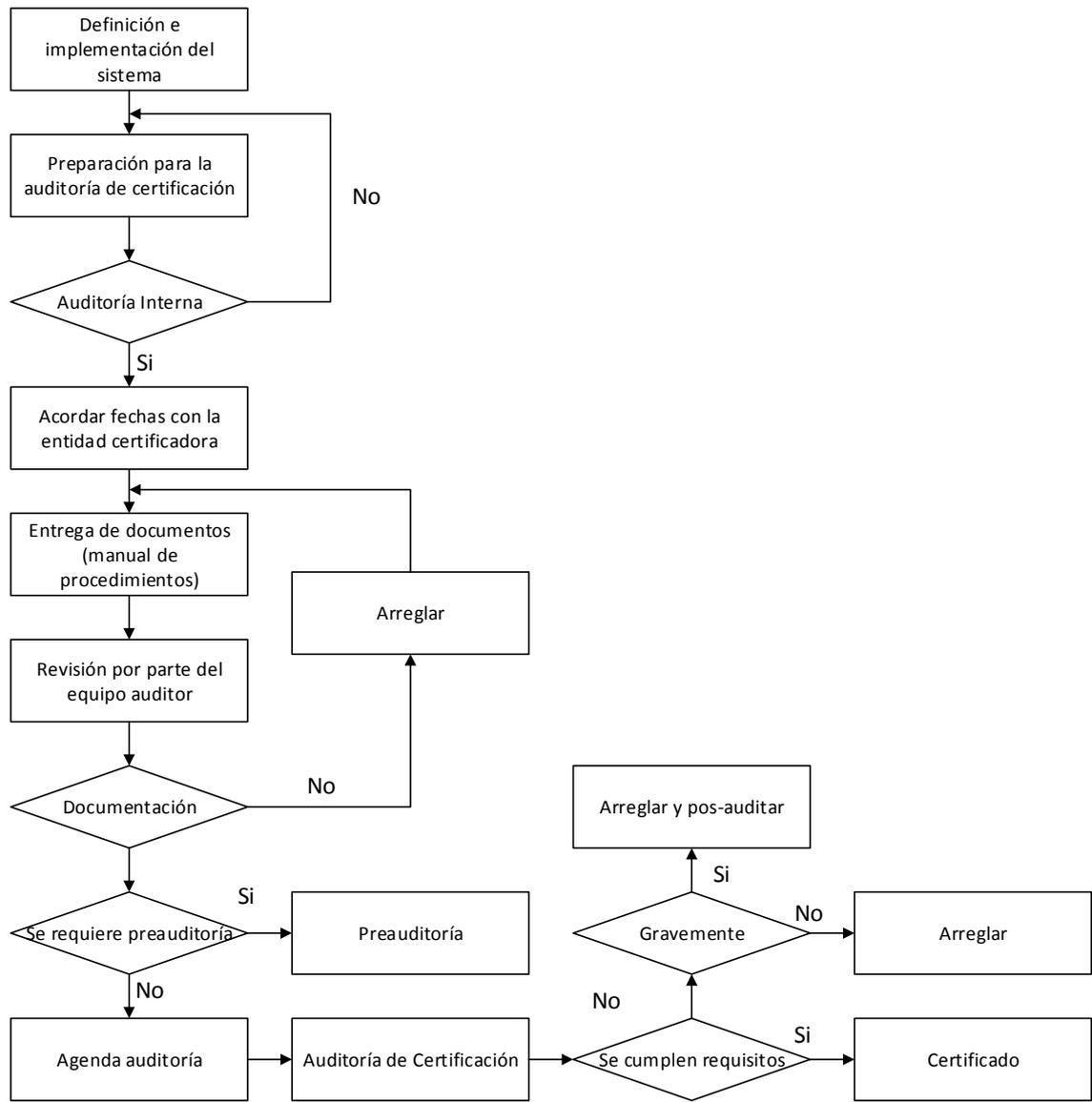
Se generan además los siguientes beneficios externos:

- Los clientes tienen más confianza en que recibirán productos conformes a sus requisitos, lo que a su vez redundará en una mayor satisfacción del cliente.
- Mejor imagen de la compañía.
- Publicidad más agresiva, ya que los clientes pueden estar informados de los beneficios de realizar negocios con una compañía que maneja la calidad de sus productos.
- Más confianza en que los productos de la compañía cumplen los requisitos reglamentarios pertinentes.
- Mejor evidencia objetiva para defenderse contra demandas por obligación civil, si los clientes llegaran a entablar alguna.

1.3.2.2 El proceso de certificación

El proceso que se sigue para la certificación es el que se presenta en la siguiente figura:

Figura 5: Proceso de certificación



Fuente: Administración por calidad, de VegaLuzángela y otros.

CAPÍTULO 2: Introducción a la norma ISO 9001:2008

Hoy en día la normalización tiene un rol importante en la mayoría de las actividades de los seres humanos, ya que facilita la adaptación de los productos y servicios a los fines a los que se destinan, protege la salud y el medio ambiente, previene los obstáculos al comercio y facilita la cooperación tecnológica. Su desarrollo se lleva a cabo a través de organismos de normalización, que mediante procedimientos preestablecidos, y agrupando a todos los interesados, publican unos documentos, elaborados y aprobados por consenso, que se denominan normas.

1.4 INTRODUCCIÓN A LA NORMALIZACIÓN Y NORMAS ISO

EL Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) define el concepto de norma como:

“Es un documento que establece, por consenso y con la aprobación de un organismo reconocido, reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.”³⁰

La Normalización es la actividad de creación de normas con los objetivos de:

- Unificar criterios comunes
- Simplificar, eliminando lo superfluo
- Especificar las características de aquello que sea objeto de la norma.

Las ventajas de la normalización son:³¹

- Los productos elaborados conforme a normas son más aptos, más seguros, de buena calidad y poseen información para guiar al consumidor.
- Las normas aseguran la compatibilidad de los productos y la disponibilidad de repuestos que prolongan la vida útil del producto.
- Las normas facilitan el comercio, colaboran en la regulación del mercado, permiten la transferencia de tecnología y promueven el desarrollo económico.
- Las normas protegen la salud, seguridad y propiedad, de peligros, como el fuego, las explosiones, los químicos, las radiaciones y la electricidad.

³⁰Instituto Argentino de Normalización y Certificación. *¿Qué es una norma?* Recuperado de: <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=7&mpal=2&alias=Que-es-una-Norma> Consulta: 28/04/2015.

³¹Instituto Argentino de Normalización y Certificación. *¿Qué es una norma?* Recuperado de: <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=7&mpal=2&alias=Que-es-una-Norma> Consulta: 28/04/2015.

- Las normas protegen el medioambiente.
- Las normas representan resultados probados de investigación tecnológica y desarrollo.
- En el ámbito empresarial, las normas sobre materiales y componentes facilitan los pedidos y aceleran las entregas.
- Las normas nacionales alineadas a las internacionales facilitan el acceso a los mercados de exportación.
- Las normas permiten innovar, anticipar y mejorar productos.
- Las normas de sistemas de gestión ayudan a encontrar oportunidades de mejora y reducir costos.

2.1.1 LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN.

La Organización Internacional de Normalización o ISO, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.³²

Todas las normas creadas por ISO son de aplicación voluntaria. No hay reglamentaciones legales que obliguen a los países a adoptarlas.

2.2 LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000

La familia de las Normas ISO 9000, emitida en 1987 y revisada en 2005, está integrada por un conjunto de normas individuales que persiguen el objetivo de asegurar calidad en los procesos. Son genéricas y pueden ser aplicadas a todo tipo de organizaciones (industriales, comerciales, de servicios, educativas, etc.).³³

La familia que se propone la implementación de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad, engloba varios estándares internacionales como:

- La norma ISO 9000, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

³² Wikipedia. La enciclopedia libre. *Organización Internacional de Normalización*. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_de_Normalizaci%C3%B3n Consulta: 28/04/2015

³³Op. Cit.: Castellano. (2008), pág. 270.

- La norma ISO 9001, contempla un sistema para el aseguramiento de la calidad en los procesos de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.
- La norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Se destacarán los estándares ISO 9001:2008, ya que esta norma será la que servirá de base principal para la realización de la propuesta del diseño del sistema de gestión de la calidad en Veneranda S.A.

2.3 ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 9001:2008

2.3.1 INTRODUCCIÓN

La norma ISO 9001:2008, no es una norma para un producto específico, sino que puede aplicarse a cualquier sector industrial o de servicios. Su objetivo consiste en establecer requisitos internacionales para los Sistemas de Gestión de la Calidad.

2.3.1.1 Enfoque Basado en Procesos

Los procesos son la arquitectura en la que está soportada una organización para entregar valor a sus clientes, por ese motivo la ISO 9001:2008 se enfoca en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, con el único motivo de que cualquier organización que aplique esta Norma, funcione de manera eficaz y eficiente.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.³⁴

Lo contrario del enfoque basado en procesos es enfocarse en el resultado en detrimento del proceso mismo. Esto se hacía en las primeras etapas de la calidad, así como en las organizaciones sin un sistema de gestión de calidad eficiente, en el que la forma predominante de trabajar por la calidad consistía en tener un departamento que vigilara, mediante inspección, que las cosas se hicieran bien.³⁵

³⁴Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Buenos Aires, Argentina, pág. VI.

³⁵Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México, México: McGraw-Hill, pág. 65

Enfoque Funcional versus Enfoque de Procesos

La Norma ISO 9001:2008 propone el enfoque basado en procesos para que se mire a la organización como un todo, a continuación en la tabla número 2 se analiza la diferencia entre un enfoque funcional y un enfoque de procesos.

Para poder cambiar de un enfoque funcional a uno de procesos, se debe cambiar la forma de pensar, actuar y hablar de las personas y dejar de pensar en la estructura organizacional, para empezar a centrarse en los procesos que engloban a una organización.

Tabla 2: Enfoque Funcional Vs. Enfoque de Procesos

ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE DE PROCESOS
Los empleados son el problema.	El Proceso es el problema.
Empleados.	Persona.
Hacer mi trabajo.	Ayudar a que se hagan las cosas.
Comprender mi trabajo.	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso.
Evaluar a los individuos.	Evaluar el proceso.
Cambiar a la persona.	Cambiar el proceso.
Siempre se puede encontrar un mejor empleado.	Siempre se puede mejorar el proceso.
No confiar en nadie.	Eliminar barreras.
¿Quién cometió el error?	Todos estamos en esto juntos.
Corregir errores.	¿Qué permitió que el error se cometiera?

Fuente: *Mejoramiento de los Procesos; Harrington James*

Definición de Proceso

Un proceso puede tener diferentes definiciones como:

- “Conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman los insumos y las salidas de la organización. Los procesos son, posiblemente, los elementos más importantes de la gestión de las organizaciones enfocadas hacia la innovación; además, sustentan a los sistemas de la organización plasmados en la teoría de sistemas.”³⁶
- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.³⁷
- “Conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados”.³⁸

La ISO90001:2008, considera un proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.³⁹

Partiendo de esta definición, la ISO resalta los procesos principales que hacen parte integral de esta norma, como se detalla a continuación en el gráfico Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos:

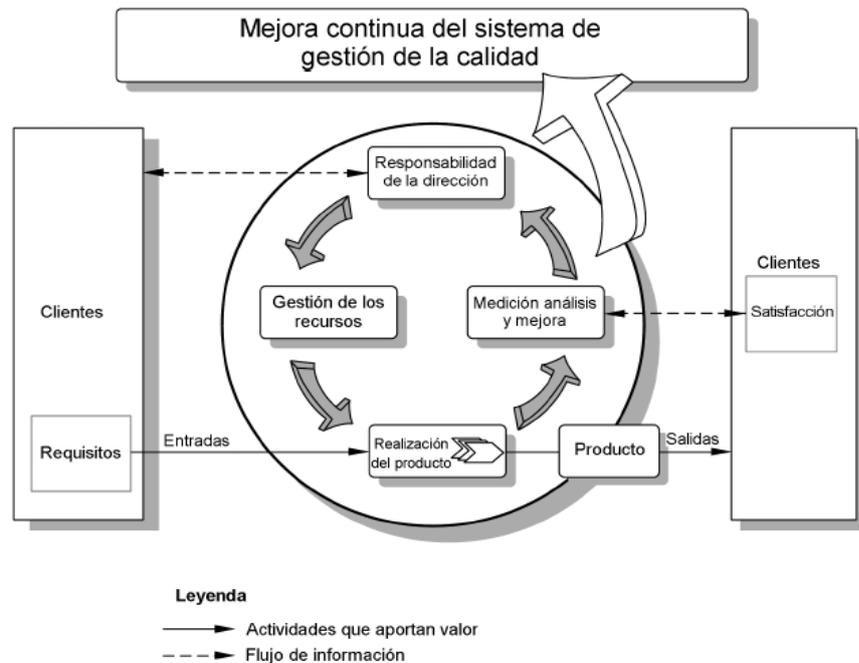
³⁶de Vega, L. A., Álvarez Bulles, M. P., Díaz Becerra, M. Í., Díaz Becerra, M. I., Galindo Uribe, Ó. D., González Soler, C. E., & Villegas Cortés, A. (2011). *Administración por calidad*. Bogotá, Colombia: Alfaomega, pág 147.

³⁷Op. Cit.: Gutiérrez Pulido. (2010), pág. 64.

³⁸Organización Mundial de la Salud.

³⁹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 15.

Figura 6: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos



Fuente: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. ISO 9001:2008. *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*.

El diagrama ilustra que la norma hace énfasis en el cliente porque todo empieza y termina con el cliente, pudiendo ser este un cliente externo o interno de la organización. El modelo toma los requerimientos de los clientes los convierte en entradas para todos los procesos, que forman parte del SGC, que se indica como un círculo de la figura 6. Esas entradas sirven para la realización del producto o servicio, involucrando la planificación y producción, entregando las salidas que arroja el sistema de gestión de la calidad, siempre aprovechando la retroalimentación que el sistema nos ofrece para que la organización pueda mejorar continuamente.

2.3.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.3.2.1 Requisitos Generales

La norma ISO 9001:2008, describe claramente cuáles son los requisitos generales que una organización debe seguir para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad. La organización debe:⁴⁰

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,

⁴⁰Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 2.

- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2.3.2.2 Requisitos de la documentación

Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir: ⁴¹

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional,

y

d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

En la norma ISO 10013 se detalla que para documentar un sistema de calidad es necesario implementar un esquema jerárquico. La figura 5 reproduce dicho esquema, denominado jerarquía del sistema de calidad. El nivel A describe el sistema de calidad en el manual correspondiente, que deberá concordar con la política y los objetivos de calidad. Una vez documentado este primer nivel, la gerencia de la organización debe determinar los distintos procedimientos requeridos por el nivel B de la pirámide. El mensaje es bien claro: del nivel A se deriva el nivel B. ⁴²

⁴¹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 3

⁴²Servat, A. A. (2005). *Calidad. Metodología para documentar el ISO 9000 Versión 2000*. Madrid, España: Pearson Educación, pág. 7.

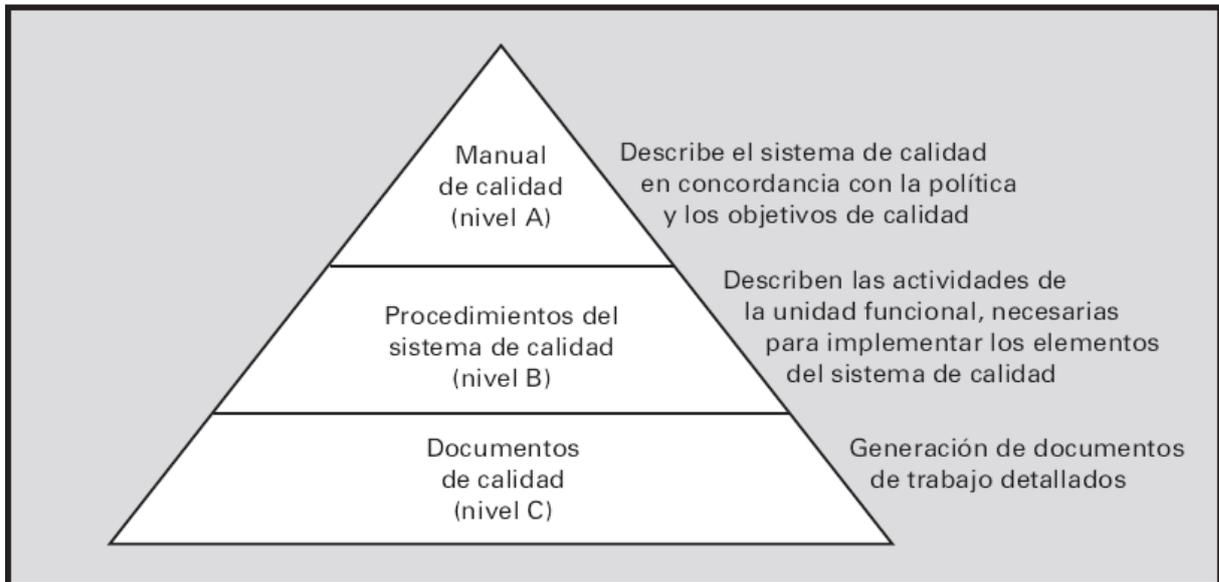


Figura 7: Jerarquía de un sistema de calidad documentado.

Fuente: Calidad. Metodología para documentar el ISO 9000 versión 2000; Servat Alberto Alexander

Manual de la Calidad

El manual de calidad es un “documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización”.⁴³ El manual de la calidad es la guía del Sistema de Gestión de Calidad, la norma especifica que dicho manual debe incluir el alcance, los procedimientos documentados, y una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.⁴⁴ Además, la organización puede añadir también las actividades que realiza, política y objetivos de la calidad, la responsabilidad y autoridad. El manual debe ser un verdadero documento de trabajo y no un simple requisito que exige la norma.

Control de Documentos

Documento “es toda información y su medio de soporte”.⁴⁵ Las formalidades mínimas que un soporte de información debe guardar para constituirse en un documento son:

- Debe ser útil para hacer, no hacer o probar algo.
- Debe ser reconocido como un documento por todos los involucrados.
- La información contenida en él debe ser consistente.

⁴³Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág.19.

⁴⁴Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág.3.

⁴⁵Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 18.

Por esta razón la norma ISO 9001:2008, en el numeral de Control de Documentos, trata como su nombre lo indica, acerca del control de la documentación, de toda la información (documentos escritos, discos duros de computador, cintas de video y de audio o afiches) que la organización necesita, teniendo en cuenta que siempre esté correcto, aprobado según el caso, y a disposición del personal, sin necesidad de especificar el modo en que lo hará la organización.

La norma requiere que la organización tenga procedimientos documentados para las siguientes actividades:

- 4.2.3 Control de documentos
- 4.2.4 Control de los registros de la calidad
- 8.2.2 Auditoría interna
- 8.3 Control del producto no conforme
- 8.5.2 Acción correctiva
- 8.5.3 Acción preventiva

Control de Registros

Un registro es un *“documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.”*⁴⁶ Los registros son una forma de demostrar que realmente se está realizando una gestión adecuada del sistema, ya que constituyen una declaración de hechos existentes en el momento y no se pueden actualizar, por eso deben ser fácilmente recuperables, deben ser legibles e identificables para que permitan relacionarlos con el procedimiento y con el producto, servicio o proceso del cual se originan.

Se requieren en los elementos:

- 5.6.1 Revisión del sistema de gestión de la calidad por la dirección
- 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia
- 7.1 Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.
- 7.2.2 Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por aquélla.
- 7.3.2 Elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto para su diseño y desarrollo.
- 7.3.4 Resultados de las revisiones del diseño y desarrollo del producto para cumplir los requisitos y de cualquier acción que sea necesaria.
- 7.3.5 Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria.
- 7.3.6 Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria.

⁴⁶Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 19.

- 7.3.7 Resultados de la revisión de los cambios del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria.
- 7.4.1 Resultados de las evaluaciones de los proveedores y de cualquier acción que sea necesaria que se derive de ellas.
- 7.5.2 Disposiciones de la organización sobre requisitos para demostrar la validez de los procesos de producción y de prestación del servicio en los casos en que los productos resultantes no pueden verificarse a posteriori mediante el seguimiento o la medición.
- 7.5.3 Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito.
- 7.5.4 Identificación de bienes propiedad del cliente que estén bajo control o en uso por la organización, y en especial aquellos que se pierdan, deterioren o se consideren inadecuados para el uso.
- 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición
- 8.2.2 Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento.
- 8.2.4 Identificación de las personas que autorizan la liberación del producto.
- 8.3 Naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
- 8.5.2 Resultados de las acciones correctivas.
- 8.5.3 Resultados de las acciones preventivas.

2.3.3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

2.3.3.1 Compromiso de la Dirección

La alta dirección, en la ISO 9000:2005 se la define como *“la persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización”*,⁴⁷ por lo tanto la Norma ISO 9001:2008 exige que dicha persona o grupo de personas demuestren su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad, dicho compromiso quedará demostrado a través de:⁴⁸

- La comunicación a toda la organización de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y las exigencias legales y reglamentarias, asegurando un enfoque global hacia el cumplimiento de estos requisitos.
- El establecimiento y mantenimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización. Ambos proporcionan los fundamentos para dirigir la organización, determinando los resultados deseados y ayudándola a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

⁴⁷Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 14.

⁴⁸Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación, pág. 379.

- Asegurando que se implantan los procesos apropiados para cumplir los requisitos de los clientes y otros, y para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Asegurando que se ha establecido, implantado y mantenido un SGC eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Promoviendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- Asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Revisando periódicamente el SGC.
- Decidiendo sobre las acciones para la mejora del sistema.

En resumen, la alta dirección desarrolla las estrategias para la calidad y asegura su implementación por medio del liderazgo personal.⁴⁹

2.3.3.2 Enfoque al Cliente

En la mayoría de las organizaciones la alta dirección no tiene contacto con el cliente, pero la norma especifica que *“la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente”*.⁵⁰ De esta forma se vincula directamente a la alta dirección con aquellas actividades que incidan en la satisfacción del cliente.

La dirección debe asegurarse que:⁵¹

- Los requisitos del cliente (reflejo de sus necesidades y expectativas) se identifican correctamente.
- Esto significa que en el diseño del producto se recogen todos los requisitos del cliente y del producto.
- Dichos requisitos se comprenden y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. La dirección puede asegurarse de este extremo aprobando el pedido o contrato.
- En la determinación de los requisitos a cumplir se tienen también en cuenta las exigencias legales y reglamentarias.

2.3.3.3 Política de la Calidad

La política de calidad de una organización son *“intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección”*.⁵²

⁴⁹Gryna, F., Chua, R., & DeFeo, J. (2007). *Método Juan. Análisis y planeación de la calidad*. México, México: McGraw-Hill, pág. 218.

⁵⁰Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 4.

⁵¹Op. Cit.: Camisón, Cruz, & González. (2006), pág. 379.

⁵²Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 13.

Desarrollar una política de calidad es el primer paso que debe realizar la empresa para documentar su sistema de calidad. Una política de calidad correctamente definida ayudará a dar a los empleados y clientes potenciales una indicación inicial de que la compañía tiene la intención de enfocar sus esfuerzos hacia el mejoramiento de la calidad de sus procesos y productos.⁵³

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:⁵⁴

- Es adecuada al propósito de la organización,
- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- Es revisada para su continua adecuación.

2.3.3.4 Planificación

Objetivos de la calidad.

Un objetivo de la calidad es *“algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad”*.⁵⁵ La organización debe definir sus objetivos de calidad con base en su política de calidad y en sus planes estratégicos. Los objetivos deben ser mensurables, a fin de que la dirección pueda revisarlos con mayor eficacia y eficiencia.⁵⁶

Se deben definir objetivos de la calidad para todas las funciones y niveles relevantes de la organización, así como también se debe determinar cómo se medirá su progreso en el logro de las mismas.

Como aspectos que deberían de satisfacerse se pueden indicar:⁵⁷

- Deberían existir evidencias de un seguimiento periódico de la evolución de los objetivos, en intervalos inferiores a los plazos establecidos para la consecución de los mismos.
- No sería aceptable la existencia de objetivos relacionados con el cumplimiento de requisitos de la norma. Sí es aceptable la existencia de mejoras sobre los requisitos.
- Debería haber un despliegue de los objetivos al menos al primer nivel de la organización.
- No es obligatorio establecer objetivos diferentes para cada año.
- Entre las características que deberían reunir los objetivos se incluirían:

⁵³Op. Cit.: Servat. (2005), pág. 12.

⁵⁴Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 4.

⁵⁵Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 14.

⁵⁶Op. Cit.: Servat. (2005), pág. 14.

⁵⁷Asociación Española de Normalización y Certificación. (2002). Directrices para facilitar la aplicación de la norma UNE-EN ISO 9001:200. Madrid, España: Aenor, pág. 24.

- ✓ Deben ser medibles, en el sentido de que debería poder evidenciarse de manera objetiva si se ha alcanzado o no.
- ✓ Debe presentarse una planificación documentada (a modo de metas, actuaciones, recursos, plazos, etc.) para la consecución de los objetivos establecidos (esto se deriva del requisito 5.4.2 b).

El hecho de que no se alcance un objetivo, no significa que exista una no conformidad en el Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo, la organización debe de analizar las causas y aprender de dicho análisis. Deben presentarse evidencias de dicho análisis, de los resultados obtenidos y de las acciones emprendidas.⁵⁸

Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La norma define la planificación de la calidad como “*parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad ya la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplirlos objetivos de la calidad.*”⁵⁹

La alta dirección debe asegurarse de que:⁶⁰

- La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado generales del sistema de gestión de calidad, así como los objetivos de la calidad, y
- Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

Para planificar se debe establecer:

- Que cosa se hará;
- En qué orden se llevará a cabo;
- Dónde se harán;
- Cuánto durarán;
- Qué recursos se aplicarán;
- Quién las ejecutará.

2.3.3.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

Responsabilidad y Autoridad

⁵⁸Op. Cit.: Asociación Española de Normalización y Certificación.(2002), pág. 25.

⁵⁹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 14.

⁶⁰Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 5.

“La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.”⁶¹

Representante de la dirección

“La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya.”⁶²

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Comunicación Interna

“La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.”⁶³ Una buena comunicación hará eficiente el sistema de gestión de la calidad, la comunicación debe ser rápida y amigable para que incentive al personal a comunicarse.

2.3.3.6 Revisión por la Dirección

Generalidades

Para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia continuas del Sistema de gestión de calidad, la dirección de la organización debe realizar la revisión a intervalos planificados. La revisión es una actividad que está ligada a la planificación y la mejora continua, ya que para hacer dicha revisión, primero debe planearse quién, cómo y cuándo se va a realizar y a su vez al realizarse la revisión se pueden ver los errores y avances del sistema de gestión de calidad, lo que lo llevará al mismo sistema a la mejora continua.

Información para la Revisión

⁶¹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 5.

⁶²Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 5.

⁶³Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 5.

Este punto no es más que la enumeración de las fuentes de información, la norma establece que la información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir: ⁶⁴

- Los resultados de auditorías,
- La retroalimentación del cliente,
- El desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- El estado de las acciones correctivas y preventivas,
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- Las recomendaciones para la mejora.

Estas fuentes pueden ayudarse con otras como:

- ✓ Benchmarking
- ✓ El comportamiento de los proveedores
- ✓ El grado de satisfacción de los clientes
- ✓ La evaluación de las estrategias del mercado

La organización debe tratar que la cantidad de información sea la adecuada y actual para poder realizar la revisión.

Resultados de la Revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: ⁶⁵

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- Las necesidades de recursos.

2.3.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

2.3.4.1 Provisión de Recursos

La finalidad de este apartado es que la organización se asegure de contar con los recursos necesarios tanto para mantener como para mejorar el sistema de gestión de calidad y el aumento de la satisfacción de sus clientes.

2.3.4.2 Recursos Humanos

Generalidades

Este punto la norma ISO es claro y exige que el personal asignado a la realización de las diferentes actividades debe ser capaz y competente, con el objetivo de que el producto o servicio sea

⁶⁴Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 6.

⁶⁵Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 6.

de calidad. El personal debe demostrar que tiene conocimientos, habilidades y educación coherentes a las actividades que va a desempeñar.

Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:⁶⁶

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Infraestructura y Ambiente de Trabajo

En primer lugar, debemos definir y diferenciar los términos. Así, la norma específica las siguientes definiciones:

- Infraestructura: *“sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.”*⁶⁷
- Ambiente de trabajo: *“conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.”*⁶⁸
Incluye físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

Aquella organización que pretenda implementar un sistema de gestión de calidad, deberá contar con un buen edificio, equipos para los procesos, transportes, sistemas de información etc., y a la vez deberá proporcionar un buen ambiente de trabajo para sus empleados. Se podría decir que los ambos puntos van de la mano ya que si se posee un edificio en buen estado y con las comodidades necesarias, a la vez generará entusiasmo a los trabajadores y esto dará un mejor ambiente de trabajo.

2.3.5 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

2.3.5.1 Planificación de la Realización del Producto

La norma define un producto como *“el resultado de un proceso”*,⁶⁹ Así, esta definición incluye tanto la prestación de un servicio como la realización de un producto físico.

⁶⁶Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 7.

⁶⁷Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 15.

⁶⁸Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 15.

⁶⁹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 12.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente: ⁷⁰

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

2.3.5.2 Procesos Relacionados con el Cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto.

La organización debe determinar: ⁷¹

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto, entendiéndose como requisito “*necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria*”. ⁷² Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente y debe asegurarse de que: ⁷³

- Están definidos los requisitos del producto,
- Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

⁷⁰Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 8.

⁷¹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 8.

⁷²Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 13.

⁷³Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 9.

El precio y el plazo acordado entre el cliente y la organización son requisitos relacionados con el producto, por lo que cualquier modificación a los mismos debería ser comunicada al cliente, debiendo proporcionarse evidencia de dicha comunicación.⁷⁴

Comunicación con el cliente.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:⁷⁵

- La información sobre el producto,
- Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

2.3.5.3 Diseño y Desarrollo

Planificación del diseño y desarrollo.

Es importante tener clara la definición sobre diseño y desarrollo que establece la norma, diseño y desarrollo es un *“conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.”*⁷⁶

Este punto de la norma es válida solo para aquellas organizaciones que realmente hacen diseño y desarrollo, si no es el caso se puede hacer la exclusión. La norma regula aquí la obligación de planificar, implantar y mantener los procesos para el diseño y desarrollo del producto que permitan responder eficazmente a las necesidades y expectativas del cliente, junto a los otros requisitos previamente identificados.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:⁷⁷

- Las etapas del diseño y desarrollo,
- La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se deben determinar todos elementos de entrada que cumplan con los requisitos del producto, considerando cuidadosamente todos los aspectos involucrados en la producción del producto, y en las expectativas del cliente interno.

Estos elementos de entrada deben incluir:⁷⁸

⁷⁴Op. Cit.: Asociación Española de Normalización y Certificación. (2002), pág. 30

⁷⁵Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 9.

⁷⁶Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 16.

⁷⁷Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 9.

⁷⁸Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 9.

- Los requisitos funcionales y de desempeño,
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Hay que tomar en cuenta también que todo debe revisarse, ya que esta revisión nos traerá información adicional que posteriormente podremos considerar.

Resultados del diseño y desarrollo

La organización debe asegurarse de que el resultado, sea de un producto y/o servicio que cumplan con los requisitos propuestos.

Los resultados del diseño y desarrollo deben: ⁷⁹

- Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Revisión del diseño y desarrollo

La revisión del diseño, es la verificación para ratificar si se están satisfaciendo las necesidades del cliente. En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para: ⁸⁰

- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria. Los registros de revisión del diseño deberían evidenciar claramente como mínimo: ⁸¹

- Qué se ha revisado, en detalle.
- Resultados obtenidos
- Acciones derivadas (si corresponde).

Verificación del diseño y desarrollo

Se entiende por verificación la "confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados"⁸². La organización debe verificar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada. Los resultados de la verificación y de las acciones necesarias deben documentarse en registros apropiados.

⁷⁹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 10.

⁸⁰Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 10.

⁸¹Op. Cit.: Asociación Española de Normalización y Certificación. (2002), pág. 33.

⁸²Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 19.

Validación del diseño y desarrollo.

Se entiende por validación la “confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.”⁸³ La validación debe hacerse antes de que el producto llegue al cliente. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.⁸⁴

Control de los cambios del diseño desarrollo.

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.⁸⁵

2.3.5.4 Compras

Proceso de compras

A la hora de realizar las compras, hay que asegurarse de que los productos comprados o procesos subcontratados se adaptan a los requisitos especificados. Se pueden emplear diferentes formas para elegir satisfactoriamente a sus proveedores. En el momento de realizar la selección, se podrían efectuar acciones tales como:⁸⁶

- La revisión de suministros anteriores de productos o servicios similares.
- La evaluación de conformidad por un organismo competente en la materia.
- El análisis o auditoría del proveedor con respecto a una norma de sistema de gestión de la calidad.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.⁸⁷

Información de las compras

⁸³Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, págs. 19-20.

⁸⁴Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 11.

⁸⁵Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 11.

⁸⁶Op. Cit.: Asociación Española de Normalización y Certificación. (2002), pág. 34.

⁸⁷Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 11.

Para asegurar que el proveedor suministra el bien o servicio deseado, la organización debe describir claramente el producto a comprar. La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado: ⁸⁸

- Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- Los requisitos para la calificación del personal, y
- Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Verificación de los productos comprados.

La organización debe establecer e implantar procedimientos (como, por ejemplo, la inspección) para asegurar que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Específicamente, la norma establece que si la verificación del producto comprado se realiza en las instalaciones del proveedor, la organización deberá concretar en la información de compra las disposiciones para la verificación y para la liberación del producto comprado. ⁸⁹

2.3.5.5 Producción y Prestación de Servicios

Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: ⁹⁰

- La disponibilidad de información que describa las características del producto,
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- El uso del equipo apropiado,
- La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- La implementación del seguimiento y de la medición, y
- La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

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

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable: ⁹¹

- Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,

⁸⁸Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 11.

⁸⁹Op. Cit.: Camisón, Cruz, & González.(2006), pág. 385.

⁹⁰Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 12.

⁹¹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 12.

- La aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- El uso de métodos y procedimientos específicos,
- Los requisitos de los registros, y
- La revalidación.

La interpretación literal de la norma deja espacio para muy pocos procesos, pero es frecuente que la directriz se aplique más ampliamente; por ejemplo, en procesos que sólo pueden evaluarse mediante pruebas destructivas o cuya evaluación o reparación impliquen daños en la estructura o la capacidad del producto de cumplir con los requisitos.⁹²

Identificación y trazabilidad

La trazabilidad se define como la “capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración. Al considerar un producto, la trazabilidad puede estar relacionada con el origen de los materiales y las partes, la historia del procesamiento, y la distribución y localización del producto después de su entrega.”⁹³

Cuando sea apropiado, la empresa debe identificar el producto por medios adecuados a través de todo su proceso de realización, desde la recepción de materiales hasta la entrega del producto final al cliente. La identificación del producto debe permitir su medición y seguimiento en todo momento. Cuando la trazabilidad sea un requisito (de la propia empresa, del cliente o de alguna normativa), la empresa debe controlar y registrar la identificación única del producto.⁹⁴

Propiedad del cliente

Cuando la empresa tenga bajo control o esté utilizando bienes que son propiedad del cliente (incluyendo la propiedad intelectual), debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar tales bienes. Cualquier bien propiedad del cliente que se pierda, deteriore o se manifieste inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicada la incidencia al cliente.⁹⁵

La organización debería poner en práctica las siguientes actuaciones:⁹⁶

- Exámenes de producto en la recepción para controlar la cantidad recibida y su identidad o detectar cualquier daño sufrido durante el transporte.
- Inspecciones periódicas durante el almacenamiento para detectar cualquier signo de deterioro. Controlar las limitaciones de tiempo de almacenaje para asegurar el mantenimiento y las condiciones propias del producto.
- Re inspección del cumplimiento de cualquier requisito contractual.

⁹²Op. Cit.: Camisón, Cruz, & González.(2006), pág. 386.

⁹³Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 17.

⁹⁴Op. Cit.: Camisón, Cruz, & González.(2006), pág. 386.

⁹⁵Op. Cit.: Camisón, Cruz, & González.(2006), pág. 386.

⁹⁶Op. Cit.: Asociación Española de Normalización y Certificación.(2002), pág. 38.

- Estudio de la seguridad del producto suministrado para prevenir cualquier uso no autorizado o colocación incorrecta.

Preservación del producto.

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.⁹⁷

Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados. La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición. Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:⁹⁸

- Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Los resultados de la calibración y la verificación, así como las acciones apropiadas tomadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado, deben ser objeto de registro. En especial, la organización debe registrar la validez de los resultados de las mediciones cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.⁹⁹

⁹⁷Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 13.

⁹⁸Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 13.

⁹⁹Op. Cit.: Camisón, Cruz, & González.(2006), pág. 387.

2.3.6 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

2.3.6.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.3.6.2 Seguimiento y Medición

Satisfacción del cliente

La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.¹⁰⁰

Existen muchos métodos para poder hacer un seguimiento al cliente, algunos ejemplos son:

- Comunicación directa con los clientes,
- Cuestionarios y encuestas,
- Grupos de discusión con participación de clientes,
- Informes de organizaciones de consumidores,
- Estudios sectoriales.

Auditorías internas.

El término auditoría hace referencia a un *“proceso sistemático, independiente y documentado para obtener declaraciones de hechos o cualquier otra información y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.”*¹⁰¹

La auditoría no forma parte del control ni de la inspección, entendidos como aquellas técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad y como las actividades tales como medir, examinar, ensayar o contrastar con un patrón una o varias características con el fin de determinar si se obtiene la conformidad.¹⁰²

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:¹⁰³

¹⁰⁰Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 14.

¹⁰¹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 20.

¹⁰²Vila Espeso, M. Á., Escuder Vallés, R., & Romero Rodríguez, R. (2000). *Auditorías internas de la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos, pág. 8.

¹⁰³Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 14.

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados. Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.¹⁰⁴

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.¹⁰⁵

Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.¹⁰⁶

Para supervisar adecuadamente los procesos y medir sus resultados, es necesario definir un sistema de indicadores. Un indicador es un dato o un conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una de las actividades que lo forman.¹⁰⁷

Seguimiento y medición del producto.

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.¹⁰⁸

¹⁰⁴Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 14.

¹⁰⁵Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 14.

¹⁰⁶Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 15.

¹⁰⁷Op. Cit.: Camisón, Cruz, & González.(2006), pág. 388.

¹⁰⁸Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 15.

2.3.6.3 Control del Producto No Conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no cumpla con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme. Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:¹⁰⁹

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- Tomando acciones apropiadas a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.¹¹⁰

2.3.6.4 Análisis de Datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes. El análisis de datos debe proporcionar información sobre:¹¹¹

- La satisfacción del cliente,
- La conformidad con los requisitos del producto,
- Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- Los proveedores.

2.3.6.5 Mejora

Mejora continua

¹⁰⁹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 15.

¹¹⁰Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 15.

¹¹¹Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 16.

El concepto general de mejor continua se desarrollará con mayor profundidad en el capítulo siguiente. Particularmente, en este punto la norma establece que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.¹¹²

Acción correctiva

Una acción correctiva es una *“acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.”*¹¹³ La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:¹¹⁴

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Acciones preventivas

Una acción preventiva es una *“acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la acción correctiva se toma para prevenir que vuelva a producirse.”*¹¹⁵ La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.¹¹⁶

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas, y

¹¹²Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 16.

¹¹³Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 17.

¹¹⁴Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 16.

¹¹⁵Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005, pág. 17.

¹¹⁶Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 17.

e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

CAPÍTULO 3: Introducción al concepto de mejora continua

Este capítulo da a conocer el concepto de mejora continua, diferenciándolo de la reingeniería de procesos. Posteriormente se presentará un modelo para realizar la mejora continua, las ventajas y desventajas de llevar adelante la misma, y se culminará con la utilización de indicadores de gestión como base para la mejora continua.

3.1 MEJORA CONTINUA

El mejoramiento *“es un proceso que tiene como propósito asegurar la eficiencia y efectividad de las empresas.”*¹¹⁷ El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

La Mejora Continua responde a las necesidades y expectativas crecientes de los Clientes y asegura una evolución dinámica del Sistema de Gestión de Calidad. La esencia de la dirección de la calidad es la mejora continua.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar a satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:¹¹⁸

Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;

- El establecimiento de los objetivos para la mejora;
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- La evaluación de dichas soluciones y su selección;
- La implementación de la solución seleccionada;
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- La formalización de los cambios.

La mejora en la empresa puede tener su origen en dos tipos de cambios: incrementales (kaizen) o bruscos (innovación). Estas modificaciones, normalmente originadas por una alteración en el entorno empresarial o bien como una forma de anticiparse al mismo, provocan cambios organizativos.¹¹⁹

¹¹⁷Op. Cit.: de Vega et. al.(2011), pág. 172.

¹¹⁸Op. Cit.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008, pág. 11.

¹¹⁹Op. Cit.: Tarí Guilló.(2000), pág. 125.

La siguiente tabla muestra las diferencias entre la mejora continua y la reingeniería de procesos.

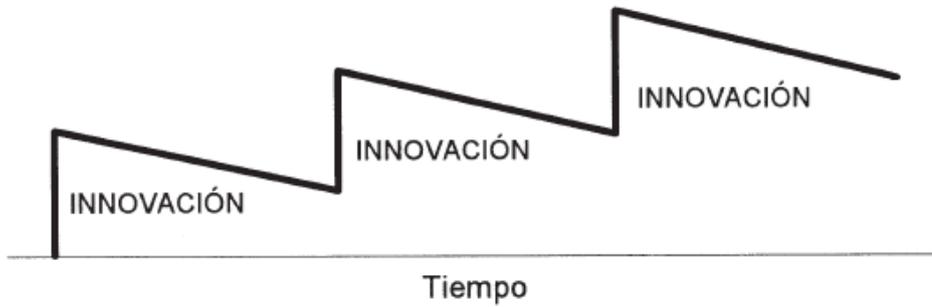
Tabla 3: Diferencia entre mejora continua y reingeniería de procesos

	MEJORA CONTINUA	REINGENIERÍA DE PROCESOS
<i>Nivel de cambio</i>	Cambio gradual	Cambio radical
<i>Punto de arranque</i>	Análisis del proceso actual	Partir de cero
<i>Frecuencia de cambio</i>	Continuo	Una sola vez
<i>Participación</i>	Interno, con la participación de todos	Ayudando por una consultoría externa
<i>Riesgo</i>	Moderado	Alto
<i>Herramientas</i>	Hoja de recogida de datos, diagrama de Pareto, diagrama de flujo, diagramas de causa y efecto, diagrama de dispersión, histograma y gráficos de control	Diagramas de flujo, benchmarking y tecnología de la información y comunicación

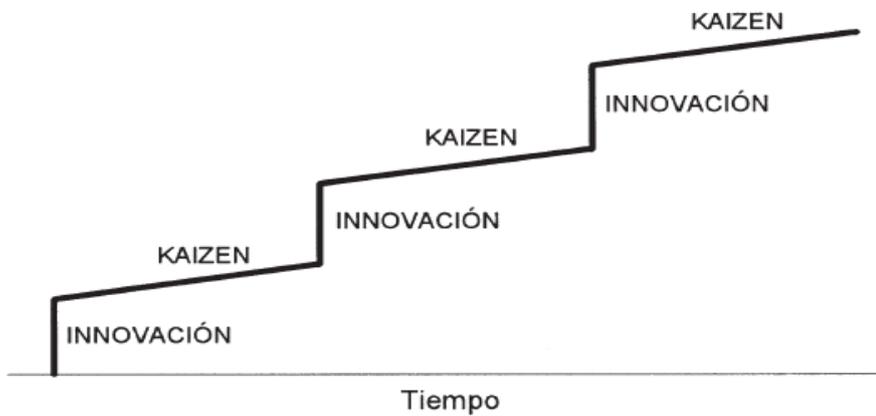
Fuente: Calidad total: fuente de ventaja competitiva, Juan José Tarí Guilló

El hecho de que la filosofía de la dirección de la calidad se centre en la mejora continua no significa que la innovación pueda o deba ser olvidada. En realidad, ambas son complementarias y necesarias, ya que generalmente el mercado muestra que una empresa que desea mantener su nivel actual, deberá como mínimo mejorar progresivamente, ya que en caso contrario sus competidores serán los que avancen. De esta manera, la innovación debe ir acompañada de pequeños cambios para que no desaparezcan los efectos beneficiosos de la misma y conseguir así, una ventaja competitiva que sería difícil de alcanzar con sólo uno de los dos componentes.¹²⁰

¹²⁰Op. Cit.: Tarí Guilló.(2000), pág. 128.

Figura 8 Innovación Sola

Fuente: Calidad total: fuente de ventaja competitiva, Juan José Tarí Guilló

Figura 9: Innovación y Mejora Continua

Fuente: Calidad total: fuente de ventaja competitiva, Juan José Tarí Guilló

3.2 EL MODELO DE MEJORA CONTINUA

El mejoramiento continuo presenta un modelo que permite llegar hasta el aseguramiento de la calidad, como se muestra en la figura 10.

Figura 10: Modelo de mejoramiento continuo



Fuente: Administración por calidad, de VegaLuzángela y otros.

A continuación se describirá el modelo anteriormente expuesto: ¹²¹

3.2.1 Identificación de lo que se desea mejorar

Se elige una problemática de que se desea resolver, tomando en cuenta: la importancia del problema, el número de beneficiados, el grado de insatisfacción de los usuarios y el impacto social y económico de la mejora.

Herramientas que se utilizan: Lluvia de ideas, hojas de verificación, entrevistas, reportes estadísticos

3.2.2 Identificación de los beneficiarios

Se establece con claridad quienes serán los clientes y/o los beneficiarios del plan de mejora.

¹²¹Aguilar Morales, J. E. (2010). *La mejora continua. Network de Psicología Organizacional*. Oaxaca, México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C, pág. 4.

3.2.3 Identificación de las necesidades del cliente

Se determinan de manera precisa lo que los clientes esperan de los servicios o productos que genera la empresa.

Herramientas que se utilizan: Se pueden utilizar entrevistas (individuales o colectivas), encuestas (cerradas o abiertas), grupos de enfoque o buzones de sugerencias.

3.2.4 Evaluación del cumplimiento de las necesidades

Se realiza una comparación entre las expectativas del cliente y el tipo de servicio que se está ofreciendo

Herramientas que se utilizan: Los mismos que la identificar las necesidades, se pueden utilizar entrevistas (individuales o colectivas), encuestas (cerradas o abiertas), grupos de enfoque o buzones de sugerencias.

3.2.5 Análisis de las causas de desviación

Se identifican los factores que pueden estar generando el problema

Herramientas que se utilizan: Tormenta de ideas, diagramas de causa efecto, histogramas, diagrama de Pareto, diagrama de flujo, estratificación, Análisis del proceso del cliente, lista de verificación, diagnóstico del proceso.

3.2.6 Diseño de la propuesta de mejora

Se establecen las acciones a desarrollar para mejorar la situación actual

Herramientas que se utilizan: Investigación referencial (determinar la forma en que se han resuelto problemas similares al nuestro), plan de mejora, rediseño de procesos, análisis de problemas en potencia.

3.2.7 Establecimiento de la propuesta de mejora

Se ejecuta el plan de mejora realizado evaluaciones continuas para analizar causas de variación y tomar medidas correctivas y preventivas.

Herramientas que se utilizan: Rediseño de procesos, plan de mejora, análisis de problemas en potencia

3.2.8 Implantación de mecanismos de aseguramiento de calidad en los resultados

¿Qué se hace? Se diseñan mecanismos para asegurar para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro.

Herramientas que se utilizan: Estandarización de procesos, controles sensoriales, mecanismos permanentes de la medición de la satisfacción del cliente.

3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEJORA CONTINUA.

3.3.1 Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras a largo plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia la reducción de los costos como resultado de un consumo menor de materiales.
- Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos o los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

3.3.2 Desventajas

- Cuando la mejora se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la organización.
- Requiere de un cambio en toda la organización ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes de la organización a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en las pequeñas y medianas empresas son conservadores el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Se realizan inversiones importantes.

3.4 INDICADORES DE GESTIÓN COMO BASE DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.

Por naturaleza, las personas y las organizaciones tienden a medirse y a compararse con el fin de evaluar diferentes aspectos en su camino por alcanzar los objetivos de la mejor manera posible, de ahí la necesidad de obtener información permanente e integral sobre el desempeño de los procesos y de la empresa en general, con el fin de retroalimentar la gestión para la toma de decisiones enfocada a su corrección y/o mejoramiento.

“Se define indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.”¹²²

Los indicadores de gestión son en esencia información, es decir agregan valor, no son solo datos. El apoyo en indicadores que estén claramente definidos, con parámetros sólidos, frecuencia correcta y oportuna y fuentes de datos confiables permite alcanzar múltiples beneficios, iniciando con

¹²²Beltrán Jaramillo, J. M. (2006). *Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Besterfield, D. (2009). *Control de calidad*. México, México: Pearson, págs. 35-36.

la reducción de la incertidumbre respecto al desempeño de los procesos y el logro de sus objetivos, ya que se administran los procesos con base en hechos. Entre los demás beneficios, puede señalarse: facilitan la gestión del negocio en dirección a los objetivos; generan una mayor eficiencia, eficacia y productividad; estimulan el trabajo en equipo y lo orientan a alcanzar metas retadoras, e impulsan la innovación y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que le permitan a la organización alcanzar mayores niveles de competitividad.¹²³

Los indicadores son la herramienta más efectiva para administrar y controlar el proceso de mejoramiento continuo, suministrando información respecto a su desempeño y al grado de cumplimiento de los objetivos del proceso. Los pasos para establecer los indicadores apropiados al mejoramiento continuo son:

3.4.1 Identificar el objetivo del proceso o la acción que va a mejorarse

En este paso debe extraerse el propósito del proceso; es decir, la razón de su existencia y lo que se espera respecto a las salidas que genere. El objetivo permite observar los aspectos que se esperan del proceso identificando así puntos para tener en cuenta como indicadores del cumplimiento de los objetivos del proceso.¹²⁴

3.4.2 Establecer los procesos clave de éxito

“Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretenda adelantar.”¹²⁵

Se hace necesario que las organizaciones estén orientadas al cliente, de tal manera que sea este quien se sirva del proceso y no el proceso quien se sirva del cliente. Los factores críticos de éxito deben enfocarse en las necesidades, expectativas y especificaciones del cliente al que va dirigido el proceso (cliente final), y para identificarlas es necesario hacer una labor de investigación de clientes.

¹²⁶

3.4.3 Establecimiento de indicadores a los factores clave de éxito

En esta última etapa se convierten las necesidades y expectativas en indicadores que puedan medir adecuadamente su cumplimiento, de acuerdo con las especificaciones dadas.¹²⁷

¹²³Op. Cit.: de Vega et al.(2011), pág. 210.

¹²⁴Op. Cit.: de Vega et al.(2011), pág. 214.

¹²⁵Op. Cit.: Beltrán Jaramillo.(2006), pág. 51.

¹²⁶Op. Cit.: de Vega et al.(2011), pág. 214.

¹²⁷Op. Cit.: de Vega et al.(2011), pág. 214.

CAPÍTULO 4: Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad

La aplicación práctica de este trabajo se desarrollará en la empresa Veneranda S.A., que es una concesionaria oficial Volkswagen en las localidades de Oliva, Villa María, San Francisco y Pilar. La misma consistirá en un análisis global de la empresa, para luego concentrarnos en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001 en el sector de postventa de la localidad de Villa María.

4.1 HISTORIA DE VENERANDA

VENERANDA, es el nombre de un grupo empresario, profundamente arraigado en el centro-sur de la provincia de Córdoba, sinónimo de SERIEDAD, RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA, aspectos estos impuestos por quien fuera el fundador, don Alfredo Natalio Veneranda, que allá por el año 1960 comienza, en la ciudad de Oliva, con la comercialización de los vehículos fabricados por Citroën Argentina, los inolvidables 2 CV, en un local comercial de aproximadamente 300 m².- Esta pequeña empresa unipersonal, fue gestando su desarrollo e incorporando paulatinamente a sus hijos, Alfredo, Raúl y Susana.

En el año 1964, la empresa se traslada al actual domicilio en la ciudad de Oliva, Ruta Nacional N 9, Km. 611, incorporando allí y a partir de ese momento, el servicio post-venta. Desde el año 1981 empezó a comercializar la marca Volkswagen. Posteriormente la fusión de Ford y VW como Autolatina, llevó a la incorporación de productos Ford, y actualmente separadas, continua con la comercialización de ambas marcas, siendo Veneranda S.A. concesionaria oficial Volkswagen y Veneranda Automotores S.A. concesionaria oficial Ford.

Desde aquel local comercial de aproximadamente 300 m², del año 1960, ha evolucionado hasta nuestros días, donde opera en más de 15 000 m² de terrenos y más de 6000 m² cubiertos, salones de Ventas y Post-Venta en las ciudades de Oliva, Villa María, San Francisco y Pilar, con instalaciones modernas, confortables y acorde a los más actuales patrones mundiales.

El crecimiento manifestado a lo largo de la historia de la empresa, con algunos altibajos, sin lugar a dudas, fueron consolidándose apoyados en distintos pilares: la instalación del Servicio de Post-venta, en cada uno de los puntos de comercialización, lo que transmite a sus clientes, la tranquilidad de estar siempre a su lado, cuando algún problema se manifiesta en su vehículo y también las pautas de conducta y comportamiento empresario impuestas por su fundador, las que permanecen aún incólumes en nuestros días.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL

4.2.1 GENERALIDADES

En Veneranda S.A. podemos distinguir dos sectores o unidades de negocio claramente diferenciados:

1. Venta de automotores cero kilómetro y usados (comercial) y
2. Taller de postventa de unidades (servicio).

Ramo o industria: la empresa opera en la industria Automotriz. Esta industria ha sido una de las de mayor crecimiento en los últimos años, logrando cifras de patentamiento record varios años seguidos. En el año 2013 de patentaron en Argentina más de 700.000 unidades 0 km. Algunas medidas tomadas por el gobierno nacional y otros factores externos hicieron que en lo que va del año la caída en las ventas sea de aproximadamente el 35% respecto al 2013.

Tipo de sociedad, cantidad de socios: la empresa analizada adopta la forma de sociedad anónima, con fecha de contrato social el 19-08-1991. Está compuesta por seis socios con partes iguales, quienes forman parte de la tercera generación familiar al frente de la empresa:

- VENERANDA FEDERICO RAÚL
- VENERANDA MARIO GABRIEL
- VENERANDA CÉSAR ALEJANDRO
- VENERANDA MAURICIO JAVIER
- VENERANDA SUSANA RAQUEL
- VENERANDA ANA BETINA

Clasificación de la empresa: la empresa cuenta con 89 empleados distribuidos en las distintas sucursales, por la que se consideraría como una empresa mediana. Su distribución es la siguiente:

Tabla 4: Distribución del Personal en Veneranda S.A.

Sector/ Sucursal	Villa María	San Francisco	Oliva	Pilar	TOTAL
Administración	8	5	8	5	26
Limpieza	1	1	1	1	4
Ventas	8	9	3	11	31
Postventa	15	8	4	1	26
TOTAL	32	23	16	18	87

Fuente: Elaboración Propia

Características y descripción del establecimiento: Veneranda tiene 4 sucursales, todas avaladas por Volkswagen como concesionarios oficiales. Se ubican en las localidades de Oliva, Villa María, San Francisco y Pilar. Todas cuentan con salones de venta y servicio de Postventa. A continuación realizaremos una breve descripción de cada una:

Oliva: inaugurada en 1964, se ubica en Roque Saenz Peña 772 (Ruta Nacional N° 9 Km. 611). El tamaño de sus instalaciones es acorde al mercado de dicha localidad, sin embargo han quedado desactualizadas en cuestiones de imagen, confort y tecnología.



Villa María: es la primera sucursal de Veneranda, que luego se convertirá en su “casa central” por volumen e importancia del mercado. Se ubica en Ruta Nacional N° 9 Km. 554. Sus instalaciones son una adaptación “Master Plan” (exigencias establecidas por la terminal en cuanto a diseño e imagen de los concesionarios), algunos rasgos dejan notar el paso del tiempo sin el adecuado mantenimiento.



San Francisco: ubicada en Av. Rosario de Santa Fe 536, esta nueva sucursal inaugurada en 2011 está totalmente adaptada a “Master Plan” brinda a sus clientes un ambiente agradable y confortable. Cabe aclarar que Veneranda hace más de 10 años que tiene presencia en la localidad de San Francisco, pero antes utilizaba instalaciones alquiladas.



Pilar: se ubica en Juan B. Alberdi 555 (Ruta Nacional N° 9). Es la última sucursal abierta por Veneranda, sus instalaciones se encuentran en un local en alquiler, por lo que las modificaciones de imagen (adaptación a “Master Plan”) no son viables.



4.2.2 MISIÓN DE VENERANDA S.A.

La misión de Veneranda S.A. se puede resumir con las siguientes palabras:

“Consolidar el liderazgo de Volkswagen en cada una de las zonas que tiene asignadas, mediante procesos sostenibles que, agreguen valor a clientes directos e indirectos, mejoren la calidad de vida de nuestro personal, cumplan con los estándares de calidad exigidos por el mercado, no perjudiquen el medio ambiente y generen retornos a los accionistas, sin descuidar el compromiso social con la comunidad en la cual se desarrollan las actividades. “

4.2.3 VALORES DE VENERANDA S.A.

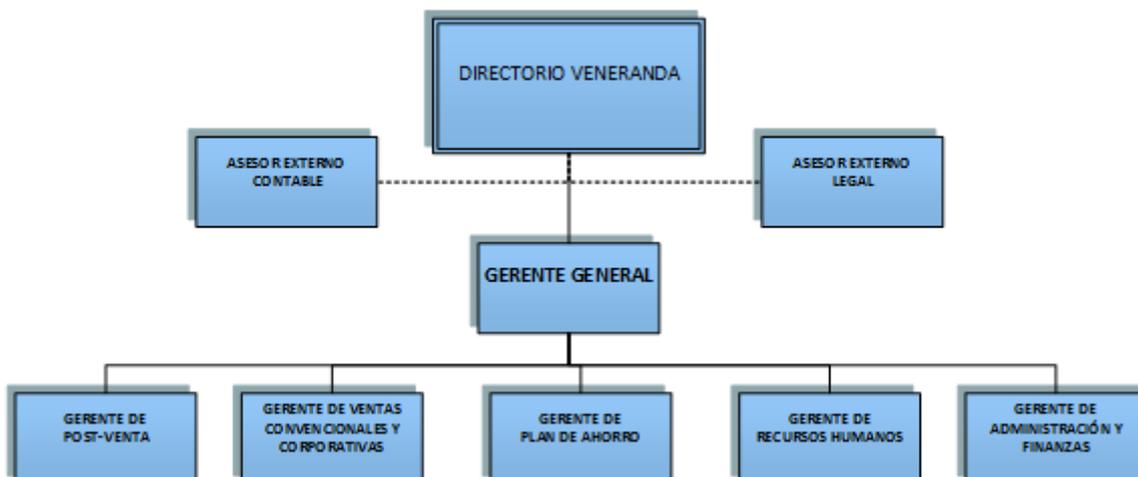
La cultura de Veneranda S.A., se caracteriza por forjarse en torno a los siguientes valores:

- **Ética**, tanto en la vida como en los negocios.
- **Compromiso**, con clientes internos y externos, con la calidad, con la sociedad y con el medioambiente.
- **Solidaridad**, prestando apoyo a quien lo necesite.
- **Perseverancia**, trabajando ardua y constantemente hasta alcanzar la meta.
- **Lealtad**, que debe respetarse para con clientes internos y externos, Volkswagen y quien forme parte de Veneranda S.A.
- **Honestidad**, para con todas nuestras acciones.
- **Compañerismo**, contribuyendo con el desarrollo de nuestros compañeros de equipo.
- **Rentabilidad**, los procesos deben estar orientados a la generación de beneficios, sean económicos o intangibles.
- **Familia**; el respeto por los lazos afectivos y las tradiciones, y el respeto, la lealtad y la unidad entre nuestra gente siempre debe estar presente.

4.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Veneranda S.A. utiliza una estructura organizacional basada en funciones, en donde el responsable máximo de cada área es uno de los socios o alguna persona de suma confianza. De esta forma un organigrama de los primeros niveles jerárquicos sería:

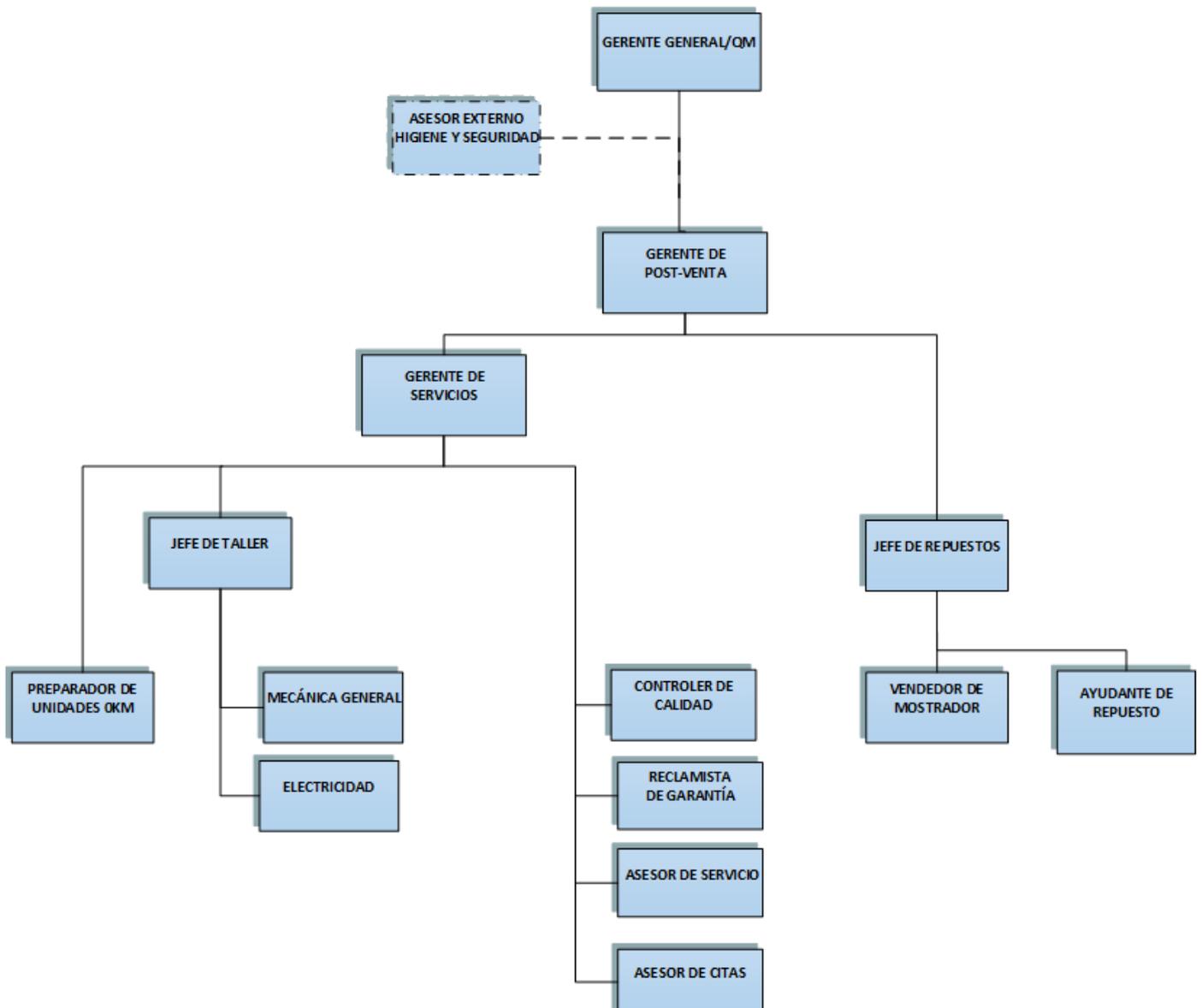
Figura 11: Organigrama Gerencial Veneranda S.A.



Fuente: Veneranda S.A.

En cuanto a la estructura del sector de postventa de la localidad de Villa María el organigrama que presenta la firma es el siguiente:

Figura 12: Organigrama Postventa Veneranda S.A. - Sucursal Villa María



Fuente: Veneranda S.A.

4.3 EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN

4.3.1 Manual de Organización de Servicio (MOS)

El Manual de Organización de Servicio es el documento de consulta para todas las empresas concesionarias del grupo Volkswagen el cual en sus diferentes tomos especifica requerimientos y beneficios, los más importantes son:

- “Es el órgano de Comunicación para todas las directrices y objetivos en el área de organización de servicio.
- Contiene todas las bases para el sistema de gestión de calidad para certificación de calidad ISO 9001.
- Informa sobre *indicaciones, recomendaciones y trasfondos* para superar los múltiples trabajos organizativos en el área asistencial y permite un conocimiento de las disposiciones legales relevantes para el negocio de Postventa.
- Contiene todos los *medios, de trabajo y auxiliares*, para los quehaceres diarios, tales como listas de control, formularios e impresos y explica su manejo práctico por medio de numerosos ejemplos.”¹²⁸

La aplicación de este Manual de Organización de Servicio, le permitió a Veneranda S.A. alcanzar la certificación ISO 9001. Sin embargo, la organización muestra notables deficiencias en cuanto a la calidad del servicio brindado. Esto se debe principalmente a que el sistema de gestión de la calidad adoptado del Manual de Organización de Servicio, es global para la totalidad de los concesionarios de la marca a nivel mundial, y no atiende a las características particulares de la empresa. Por ello, es que se desarrollará un nuevo sistema de Gestión de la Calidad, que atienda las particularidades y características de Veneranda S.A.

¹²⁸VOLKSWAGEN Argentina, Manual de Organización de Servicio. Año 2004.

4.4 DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para realizar el diagnóstico inicial se diseñaron dos de cuestionarios:

- Encuesta sobre el grado de cumplimiento de la empresa ante los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- Encuesta a todo el personal sobre el grado de conocimiento general de Sistemas de Gestión de Calidad y normas ISO.

4.4.1 EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

4.4.1.1 Lista de verificación

Se ha planteado una lista de verificación (Anexo A) donde se cotejan cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Dicho cuestionario fue cumplimentado por la gerencia general así como el personal de las jefaturas medias (Gerente de Servicio, Jefe de Repuestos, Jefe de Taller) con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de los requisitos, los documentos y registros que son indispensables para cumplir con la Norma y todo lo necesario para poder desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad.

La lista de verificación aplicada permite tener una visión mucho más clara de todos aquellos aspectos en los que Veneranda S.A. necesita mejorar para poder lograr un mejor desempeño de la empresa. Esta herramienta de evaluación será de utilidad para una evaluación posterior una vez se vaya implementando el Sistema de Gestión de Calidad para la empresa, de tal manera que se evalúe cada uno de los requisitos propuestos por la Norma ISO 9001:2008.

4.4.1.2 Metodología

Se determinaron criterios de evaluación para ser utilizados en la lista de verificación (Ver tabla 5), los cuales al ser sumados y luego dividido en total de ítems de cada punto brindan un porcentaje que indica el estado de avance de los requisitos. A su vez, se ha realizado el mismo procedimiento con el total de ítems de todos los puntos para evidenciar de manera general el estado de cumplimiento del área evaluada.

Tabla 5: Descripción de los criterios de evaluación en la lista de verificación

NC	No Cumple
CP	Cumple Parcial
C	Cumple

Fuente: Elaboración Propia

4	Sistema de Gestión de Calidad	NC	CP	C	Comentario
4.1	Requisitos Generales				
	¿Existe un Sistema de Gestión de la Calidad?		1		SGC impuesto, no adaptado a la realidad de la empresa
4.1.a	¿Se tienen identificados los procesos para el SGC?		1		Solo procesos establecidos por Volkswagen
	¿Se ha determinado la frecuencia e interacción entre los procesos?	1			No se establece la secuencia de los procesos
	¿Existen criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de los procesos son eficaces?		1		Establecidos por Volkswagen
	¿Se asegura la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y seguimiento de los procesos?		1		
	¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos?	1			
	¿Se implementan acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos?	1			
4.2	Requisitos de la documentación				
4.2.1	Generalidades La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:				
4.2.1.a	¿Se ha declarado una política de calidad?		1		Se toma como propia la Política de Volkswagen
4.2.1.a	¿Se han declarado unos objetivos de calidad?		1		Los establece la terminal

Figura 13: Esquema de la lista de verificación

Punto de la Norma
ISO 9001:2008

Requisitos a evaluar de cada punto

Criterios de evaluación

Comentarios y observaciones
pertinentes

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1.3 Análisis de resultados de la evaluación

De acuerdo al diagnóstico realizado, a continuación se presenta los resultados evidenciados:

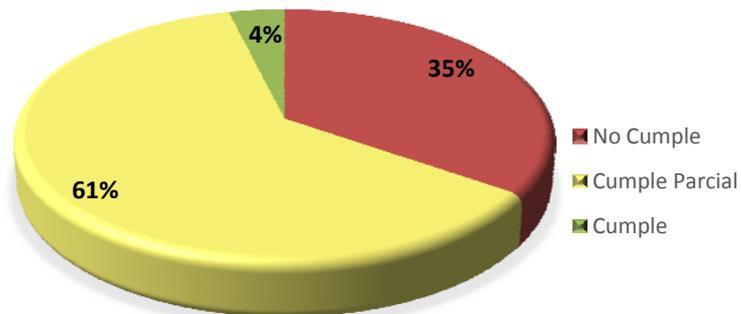
- **Punto 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Existe implementado un sistema de gestión de calidad deficiente, no adaptado a la realidad de la empresa. La empresa no cuenta con una política de calidad ni con sus respectivos objetivos debidamente registrados y difundidos. No existe ningún tipo de manual de calidad, solo existe información aislada extraída del Manual de Operaciones de Servicio.

No se cuenta con diagramas que muestren la interacción de sus procesos principales, no hay registros que establezcan la revisión periódica de la situación de la empresa por parte de la Dirección. Tiene documentado y definidos algunos criterios y métodos para asegurar que el control y operación de sus procesos sea eficaz mas no son auditados ni existe una mejora continua de los mismos.

Se han registrado los controles a los procesos contratados externamente que afectan a la conformidad del producto pero a dichos controles no se les realiza un seguimiento. Existen registros de calidad pero la mayoría de ellos se encuentran desactualizados.

Figura 14: Cumplimiento de Veneranda con el punto 4 de la norma



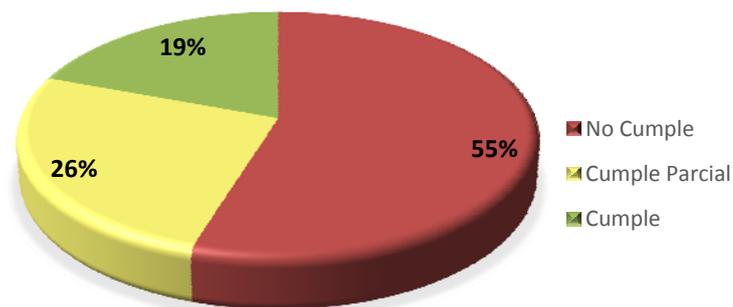
Fuente: Elaboración Propia

- **Punto 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

La Dirección no está comprometida con el desarrollo y mejora de los procesos de postventa. No se ha establecido una política propia de calidad, objetivos ni planes de acción para alcanzarlos.

Se debe crear conciencia para realizar revisiones periódicas al sistema de gestión de calidad una vez que éste se incorpore al funcionamiento de la empresa, así como seleccionar un representante de la dirección que se encargue del seguimiento al sistema de gestión.

Figura 15: Cumplimiento de Veneranda con el punto 5 de la norma



Fuente: Elaboración Propia

- **Punto 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

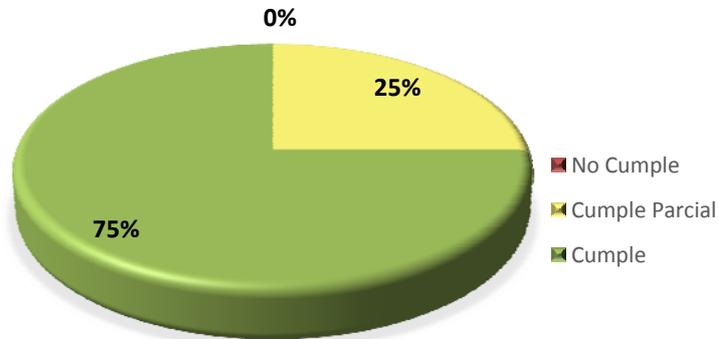
Provisión de Recursos: Se cuenta con una metodología que consiste en cumplimentar todas las exigencias de la terminal, y no se analizan las necesidades reales de la firma.

Recursos Humanos: El personal que trabaja en la empresa está calificado para desarrollar de manera eficiente sus labores. Se mantienen registros de las competencias identificadas para cada puesto de trabajo y de los datos personales de los trabajadores de la empresa, resulta necesario realizar auditorías para corroborar lo indicado. Respecto a las capacitaciones al personal, se realizan capacitaciones constantes del personal de postventa en la planta de Volkswagen.

Infraestructura: Se cuenta con instalaciones en buenas condiciones para cada una de las áreas de trabajo tanto para el personal como para los equipos con los cuales se trabaja. Cabe resaltar que estos equipos se encuentran inventariados e identificados por la empresa. Se cumple y se aplican los planes de mantenimiento preventivos y correctivos definidos y se conservan registros de los mantenimientos realizados.

Ambiente de Trabajo: El personal está dotado de los implementos necesarios para desarrollar su labor que incluye: vestimenta, zapatos con puntas de acero, gafas protectoras, auditivos y guantes.

Figura 16: Cumplimiento de Veneranda con el punto 6 de la norma



Fuente: Elaboración Propia

- **Punto 7. PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Planificación de la Realización del Producto: tantos requisitos, documentos y procesos del servicio son determinados por la terminal y tomados como propios en la empresa.

Procesos Relacionados con el Cliente: Por cada cliente que solicita el servicio se confecciona una orden de reparación en la que se establecen claramente los requisitos y expectativas del cliente. Existe contacto con ellos a fin de validar el producto. Se han establecido los procesos de comunicación con el cliente en cuanto a la retroalimentación incluyendo sus quejas.

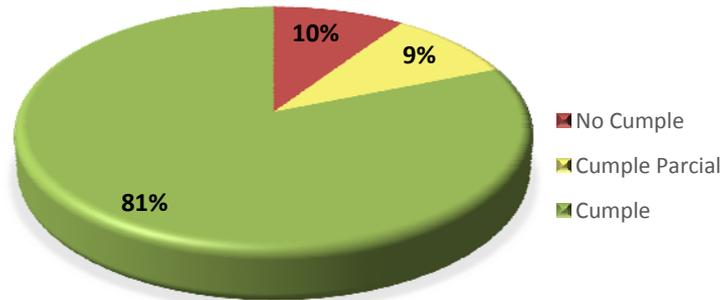
Compras: Los proveedores son debidamente calificados, evaluados y seleccionados. Existe control de lo que se compra (o terceriza) y sus correspondientes órdenes de compra (o formulario de subcontratación).

Producción y Prestación del Servicio: Se utilizan listas de verificación para la realización de las tareas lo que hace que el servicio se realice bajo condiciones controladas. Se cuenta con información on-line de fábrica con las descripciones detalladas de las unidades e instrucciones de trabajo. Se cuenta con las herramientas y equipo apropiado para la realización del servicio. Se han establecidos procedimientos para el control de calidad de las unidades y para la liberación y entrega del vehículo.

Control de los dispositivos de seguimiento y medición: Se conocen cuáles son los equipos de medición que pueden afectar la calidad del producto, así como el procedimiento de uso. No existe un

procedimiento para asegurar el seguimiento y medición. Los registros de mantenimiento, verificación y calibración de los equipos de medición se encuentran identificados y archivados.

Figura 17: Cumplimiento de Veneranda con el punto 7 de la norma



Fuente: Elaboración Propia

- **Punto 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

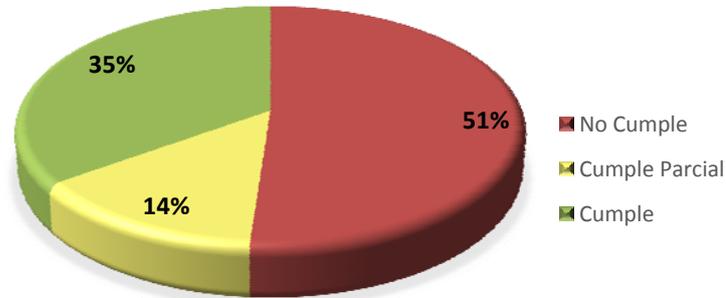
Seguimiento y medición: Veneranda cuenta con un sistema de seguimiento de clientes, a través del cual se contactan con los mismo entre 5 y 7 días desde el paso por el taller. Este sistema les permite obtener indicadores de satisfacción como así también identificar quejas y reclamos del cliente. En la empresa, no se realizan auditorías internas ni existe la noción de su importancia.

Control del Producto no conforme: El procedimiento para el control del servicio no conformes, así como las no conformidades relacionadas con el servicio, se encuentran claramente identificados. Existe un control de calidad que inspecciona cada una de las unidades antes de la entrega al cliente.

Análisis de datos: La empresa recopila información sobre la satisfacción del cliente, a los proveedores, a la conformidad del producto pero no realiza análisis detallados de los mismos.

Mejora: Se llevan a cabo algunas acciones correctivas y preventivas sobre no las conformidades presentadas pero no se cuenta con un registro de las mismas ni con un procedimiento para verificar su eficacia. Cuenta con una base de datos que contiene reclamos o sugerencias del cliente surgida de las encuestas de satisfacción posterior a la visita al taller, pero no se revisan diariamente y parte de estas se quedan inconclusas.

Figura 18: Cumplimiento de Veneranda con el punto 8 de la norma

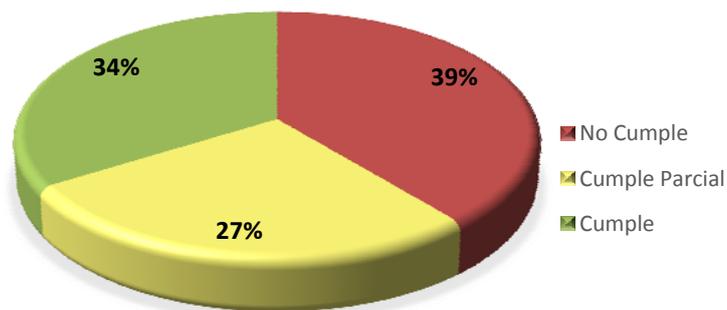


Fuente: Elaboración Propia

4.4.1.4 Resumen de resultados de la evaluación

En términos generales Veneranda S.A presenta el siguiente grado de cumplimiento:

Figura 19: Cumplimiento de Veneranda con el total de la norma



Fuente: Elaboración Propia

Al realizar un análisis detallado se observa que la empresa cumple aproximadamente apenas un 34% de los requisitos de la Norma, mientras que no cumple con el 39% de los requisitos, así mismo cumple parcialmente con el 27%, esto quiere decir que Veneranda S.A. necesita implementar un correcto SGC para poder cumplir con la totalidad de los requisitos propuestos en la Norma ISO 9001:2008.

Al terminar el diagnóstico inicial, se logró establecer los puntos débiles que tiene la empresa frente a los requisitos de la norma, así mismo se detectaron las fortalezas que se deben explotar para poder llevar a cabo el diseño del sistema de gestión de la calidad. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que:

Puntos Débiles:

- La dirección de Veneranda no ha adaptado el SGC establecido por la terminal a sus necesidades y características específicas.
- La dirección de Veneranda no ha establecido políticas de calidad ni objetivos de calidad, se toman como propios los establecidos por la terminal sin analizar si se ajustan o no a la realidad de la empresa.
- No se realiza una planificación basada en los objetivos de la calidad.
- La revisión que realiza la dirección sobre el sistema de gestión es acotada a muy poca información.
- El personal desconoce los objetivos y política de la calidad, ya que no se han establecido.
- No se realizan auditorías internas de calidad, ni se tiene un procedimiento documentado que defina las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías.
- Falta de compromiso hacia la mejora continua.

Fortalezas:

- El personal que trabaja en Veneranda, es competente, en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.
- Veneranda cuenta con una infraestructura apropiada que permite el desarrollo de las actividades tanto de producción como de oficina.
- El ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos de la Norma, es adecuado para la correcta operación de la empresa.

4.4.2 EVALUACIÓN DEL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE S.G.C.

Partiendo de que no solo es importante conocer la situación actual que tiene la empresa en cuanto al cumplimiento de los requisitos, sino el conocimiento y manejo en general que el personal que trabaja en Veneranda tiene sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, se realizó una encuesta a todo el personal de postventa sobre conceptos básicos y generales del SGC, evaluándolos de una forma cualitativa.

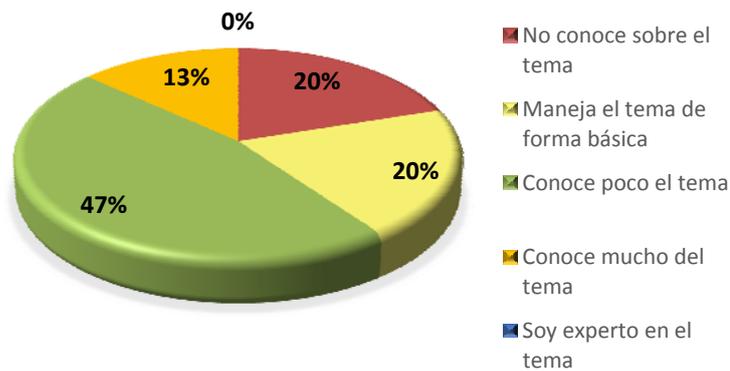
El formato de la encuesta realizada se encuentra detallado en el Anexo B. En la siguiente tabla se exponen los resultados obtenidos.

Tabla 6: Resultados de la encuesta sobre conocimientos de SCG

Nivel de conocimiento	Porcentaje	Nro. Personas
No conoce sobre el tema	20%	3
Maneja el tema de forma básica	20%	3
Conoce poco el tema	47%	7
Conoce mucho del tema	13%	2
Soy experto en el tema	0%	0
TOTAL	100%	15

Fuente: Elaboración Propia

Figura 20: Resultados de la encuesta sobre conocimientos de SCG



Fuente: Elaboración Propia

De los resultados obtenidos se evidencia que el 20 % del personal que trabaja en la fase de postventa no tiene ningún conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, es más muchos de ellos indicaron que era la primera vez que escuchaban del tema.

Únicamente 2 personas que constituyen el 13% de los colaboradores del área de producción, han tenido una relación más amplia con los S.G.C., uno debido a que trabajaba anteriormente en otra empresa y otro a que realizó un curso en fábrica.

Bajo este panorama se evidencia la necesidad inminente de brindar una capacitación al personal sobre conceptos básicos de S.G.C.

4.4.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Para el caso expuesto se propone la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 con la finalidad de solucionar las deficiencias, eliminar carencias y cumplir con todos los requisitos que presenta dicha norma y así mejorar el sector de postventa de la empresa a través de un enfoque basado en procesos.

Para el desarrollo correcto del proyecto se debe poner especial énfasis en lo siguiente:

- Responsabilidad, dedicación y compromiso de todo el personal. Comenzando desde Dirección, que será la encargada de dirigir y controlar la organización. Para ello se deben establecer claramente una política y objetivos de calidad, y ser difundidos a toda la empresa.
- Integración y asesoramiento del personal en el entendimiento de la norma, fomentando su participación activa. Esto se puede lograr a través de charlas de especialistas que muestren los beneficios de la implementación y los pasos a seguir, destacando el rol de cada trabajador en la empresa.
- Capacitación del personal de acuerdo a las necesidades del Sistema de Gestión de la Calidad de la norma ISO 9001:2008. Es responsabilidad de la Dirección brindar las capacitaciones al personal directamente involucrado para un correcto desempeño durante la puesta en marcha del proyecto.
- Gestión de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Además, se deben identificar las responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo. También la documentación de cada uno de los equipos y el mantenimiento preventivo de las instalaciones resulta ser un factor importante.
- Identificación eficiente de los problemas asociados al Sistema de Gestión de la Calidad con una actitud proactiva, determinando acciones correctivas y/o preventivas, y gestionando su ejecución. Esto se logrará a través de la continua revisión y supervisión de los procesos para la mejora continua, así como la preparación, coordinación y realización de las auditorías internas de calidad.

4.5 DESARROLLO DEL SISTEMA DE CALIDAD

El Sistema de Gestión de Calidad que se desarrollará para el sector de postventa de Veneranda S.A. abarcará los procesos realizados por la empresa para lograr la prestación del servicio final: mantenimiento y reparación de automotores. El propósito de este Sistema es mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes a través de un enfoque basado en procesos.

Para el desarrollo del sistema de gestión de calidad se utilizará el modelo presentado en el capítulo uno, con el título modelo de implementación de un sistema de gestión de la calidad.

4.5.1 LOGRAR EL COMPROMISO

El compromiso de la alta dirección es fundamental para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, es por ello que lograr este compromiso es el punto de partida.

La alta dirección del sector de postventa en Veneranda S.A. está constituida por el gerente de servicio, el gerente de postventa y el gerente general. Durante las entrevistas realizadas con estas personas para el diagnóstico situacional, las mismas manifestaron su voluntad y compromiso de mejorar los procesos de la empresa para dar cumplimiento total de la norma internacional ISO 9001:2008. A partir de este compromiso es que se definieron la política y los objetivos de calidad para el nuevo SGC.

4.5.1.1 *Política de calidad*

La empresa se compromete a brindarnos servicios con los más altos estándares, manteniendo la calidad y eficiencia desde la solicitud del turno de reparación hasta la entrega del producto terminado.

La Dirección es la responsable de comunicar y mantener esta política aplicable en toda la organización. A continuación se establece la política de calidad, la cual debe estar claramente difundida y entendida en la organización:

“Veneranda S.A. está comprometida en brindar servicios de calidad a través de un equipo altamente calificado, el mejoramiento continuo en sus procesos del área de postventa, un ambiente de respeto y colaboración para lograr la satisfacción del cliente interno y externo.”

4.5.1.2 *Objetivos de calidad*

- Planear, evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando la calidad de los Servicios.
- Capacitar al personal para asegurar la correcta atención al cliente.
- Asegurar la calidad y disponibilidad de materia prima.
- Asegurar la calidad del servicio brindado y el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- Determinar y proporcionar los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los procesos.

Los objetivos de calidad serán revisados por la Dirección por lo menos semestralmente y están sujetos a modificaciones en caso de ser necesario. Los mismos deberán ser comunicados a todo el personal.

4.5.2 PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

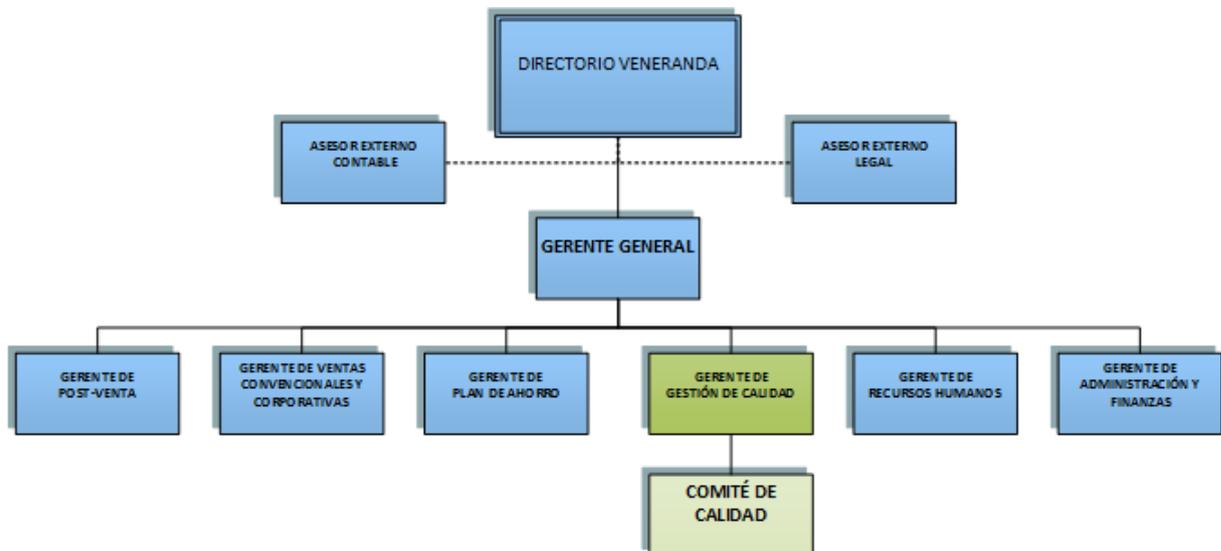
Esta etapa parte del análisis de la situación actual de la empresa, en este caso se utiliza el análisis presentado con anterioridad. Una vez que tenemos claro dónde estamos parados (análisis de situación) y a dónde se quiere llegar (definido en la política de calidad o declaración del propósito) es necesario establecer la estructura y las directrices para llevar adelante el proyecto.

4.5.2.1 Asignación de responsabilidades

La Dirección, a través del Gerente General, selecciona al equipo encargado de supervisar y mantener el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa. Se elige al Responsable o Representante del SGC que tendrá como función principal garantizar que se implanten y mantengan los procesos del sistema. También se nombra a los miembros del Comité de Calidad, equipo encargado del desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, y que sirven de apoyo al Responsable del SGC.

En la Figura siguiente se muestra la propuesta de un organigrama para el Equipo de Calidad de la empresa.

Figura 21: Propuesta Organigrama del equipo de Calidad



Fuente: Elaboración Propia

4.5.2.2 Responsable del Sistema de Calidad

Por las características actuales de la empresa, se recomienda la creación de un nuevo puesto a nivel de las gerencias para asignar al responsable del sistema de Calidad. El gerente general deberá determinar quién ocupará ese puesto teniendo en cuenta el conocimiento de la empresa, su capacidad de liderazgo y la autoridad que posea frente al personal de la empresa.

Se detalla a continuación las funciones asignadas a este cargo:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Informar a la Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización a través de reuniones de sensibilización, círculos de calidad, entre otros.
- Monitorear la aplicación y actualizar la documentación referente al SGC.
- Solicitar a los responsables los informes del cumplimiento de: objetivos de calidad, acciones correctivas, acciones preventivas, capacitaciones, evaluación del personal, indicadores, medición de la satisfacción del cliente, entre otros.
- Asegurar la mejora continua del sistema resolviendo no conformidades e identificando las oportunidades de mejora con el apoyo de los responsables de los procesos correspondientes.
- Liderar reuniones semanales con el Comité de Calidad para evaluar el desempeño del SGC, comunicar las faltas o no conformidades encontradas, y acordar las acciones a tomar para resolverlas.

4.5.2.3 Comité de Calidad

El Comité o Equipo de Calidad es un grupo formado para asegurar que los servicios que se prestan cumplen con los requisitos específicos de los clientes y que los procesos se mantienen en óptimas condiciones. El Comité de Calidad estará conformado por el Asesor de Servicio, Jefe de Taller, Jefe de Repuestos, Gerente de postventa y Controller de calidad, y estarán liderados por el Gerente de Gestión de Calidad y el Gerente General.

Las funciones del Comité de Calidad se describen a continuación:

- Planear, apoyar y asistir el proceso de desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer los mecanismos que permitan a los diferentes procesos la aplicación de los objetivos y política de calidad.
- Elaborar los programas de auditorías internas y evaluar sus resultados.
- Dar adecuado tratamiento a las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes internos y externos.
- Estudiar las propuestas de mejora del Sistema de Gestión de Calidad producidas por los usuarios internos y externos.
- Verificar el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora implementadas en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Monitorear y respaldar la documentación del SGC.
- Proporcionar los datos del desempeño del SGC requeridos por la Dirección para su revisión.

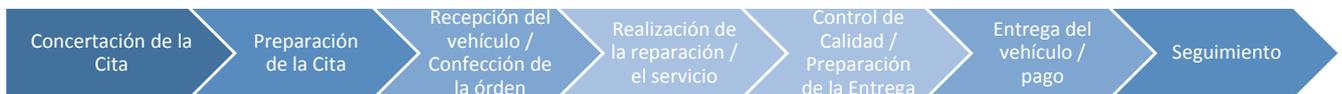
El Comité de Calidad se reunirá semanalmente para revisar, discutir, analizar y proponer mejoras sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

4.5.3 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

4.5.3.1 Procesos Actuales

El siguiente arrow chart muestra los procesos esenciales en el sector de postventa de Veneranda S.A.

Figura 22: Arrow Chart procesos de postventa Veneranda S.A.



Fuente: Elaboración Propia

a) **Concertación de la cita**

Límites del Proceso



Empieza:

Cuando el cliente decide establecer contacto con el taller para llevar su coche.

Termina:

Cuando se ha concretado la hora y día para recibirlo.

Principales expectativas del cliente

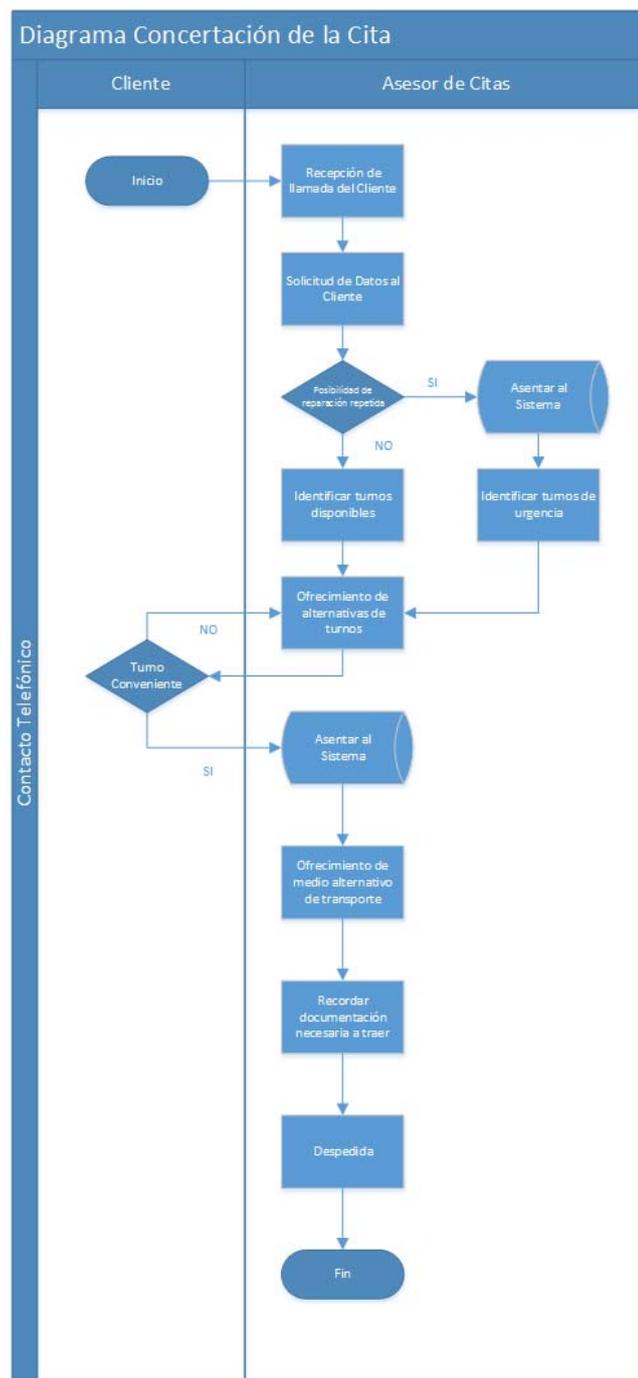
- ✓ Facilidad de contacto
- ✓ Plazos cortos
- ✓ Fecha y hora adaptables
- ✓ Comodidades (coche sustitutivo, horarios extensos, recogida a domicilio)

Puntos clave

- Evitar esperas al teléfono y desviaciones sucesivas de llamadas
- Procurar concretar lo mejor posible qué quiere el cliente
- Dar los plazos con un cierto margen para desviaciones e imprevistos

- Asegurar al máximo el contacto posterior con el cliente en caso necesario
- Seguir un guion de conversación
- Procurar citar cubriendo huecos, pero siempre dentro de las posibilidades y condicionantes del cliente.
- Ofrecer servicios complementarios
- Acceder, si es posible sobre la marcha, al historial del cliente

Figura 23: Diagrama de Flujo proceso concertación de la Cita



b) Preparación de la cita

Límites del Proceso



necesario

Empieza:

Cuando se ha concertado la cita con el cliente.

Termina:

Cuando se ha comprobado que la cita se puede mantener o debe cambiarse.

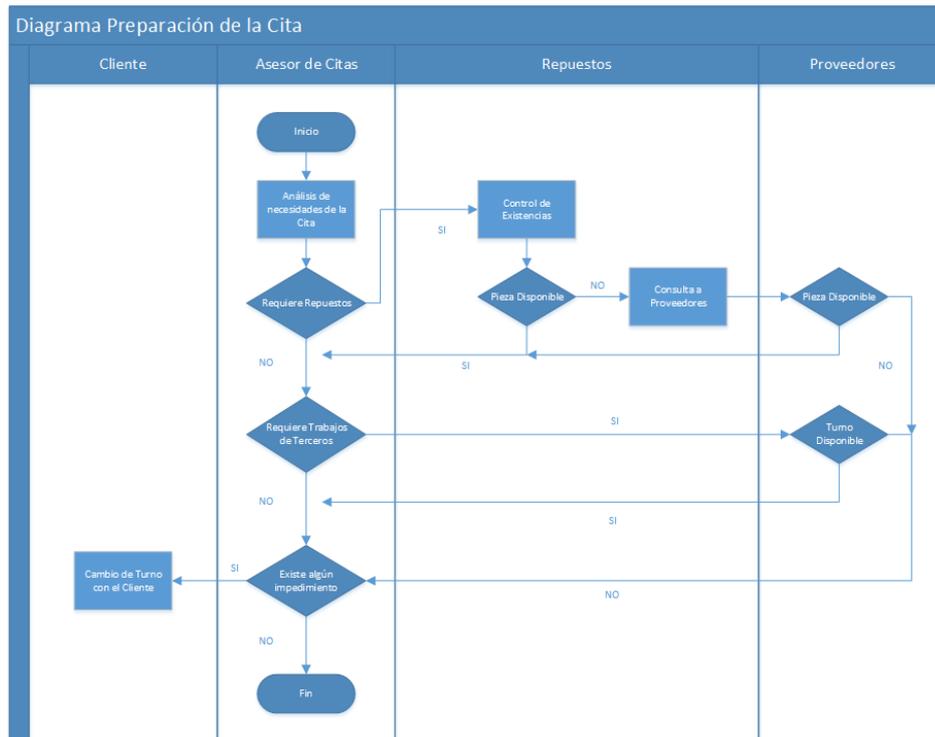
Objetivo básico

✓ Asegurarse de que lo comprometido en la cita podrá cumplirse y en el momento de la recepción se dispondrá de todo lo

Puntos clave

- Reunir la información del historial del vehículo, notas sobre el cliente (actualizada y disponible)
- Actualizar continuamente en el planning la situación de recursos y disponibilidades
- Avisar de inmediato al cliente ante cualquier variación en la cita. Justificarla, proponerle alternativas y darle prioridad para fijar una nueva
- En reparaciones repetitivas y citas aplazadas, asegurar la coordinación asignando esta función a un único responsable para que sea interlocutor del cliente

Figura 24: Diagrama de Flujo proceso preparación de la Cita



Fuente: Elaboración Propia

c) **Recepción / confección de la orden de reparación**

Límites del proceso



Empieza:

Cuando el cliente llega al taller con su coche.

Termina:

Cuando se le hace entrega de la copia de la orden de reparación(OR) firmada.

Principales expectativas del cliente

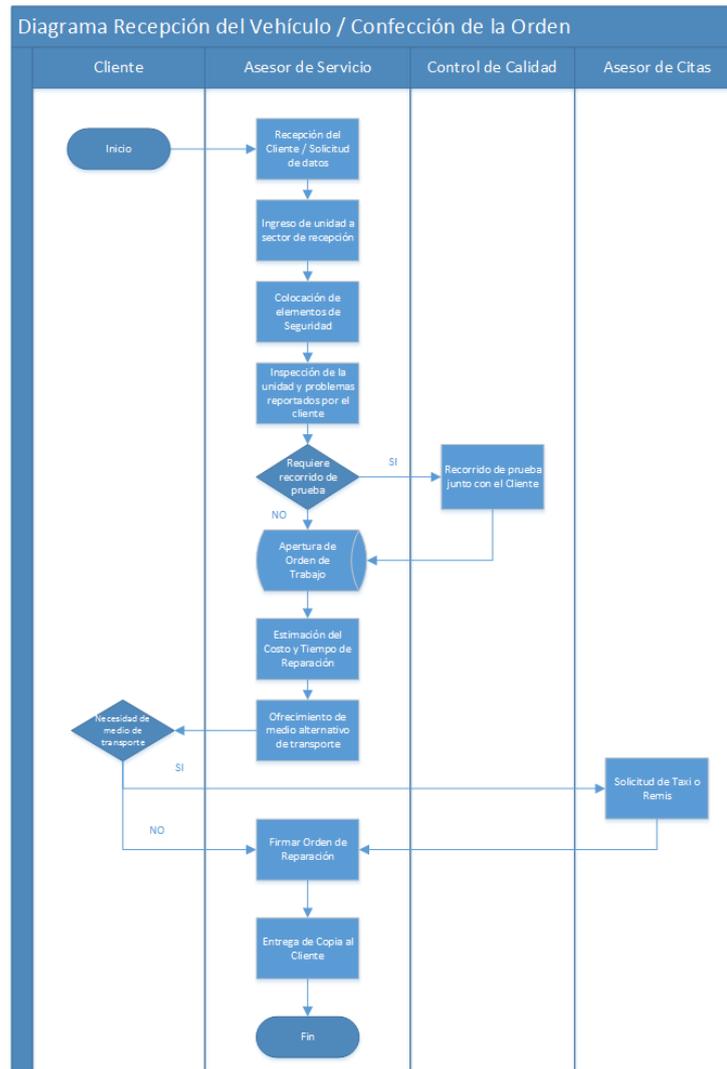
- ✓ Atención sin esperas y sin interrupciones
- ✓ Diagnóstico claro y seguro
- ✓ Confirmar las estimaciones previas (duración, coste, disponibilidad de coche sustitutivo, etc.)
- ✓ Acuerdo sobre las intervenciones a realizar

Puntos clave

- Tener todo preparado antes de que llegue el cliente para que no tenga que esperar
- Al planificar las horas de cita debe preverse tiempo suficiente para atender al cliente sin prisas
- Si no se le puede atender de inmediato al cliente, debe hacersele ver que sabemos que está esperando y le atenderemos tan pronto como sea posible

- Evitar cualquier tipo de interrupción cuando se esté atendiendo a un cliente
- Facilitar siempre una estimación del coste de la intervención
- Extremar la precisión en la diagnosis, especialmente en intervenciones repetitivas
- Colocar las protecciones al vehículo en presencia del cliente
- Complimentar la OR de forma clara y completa, incluyendo las observaciones del cliente y destacando el compromiso de entrega
- Hacer figurar también si el coche tiene algún daño, tras comprobarlo el cliente

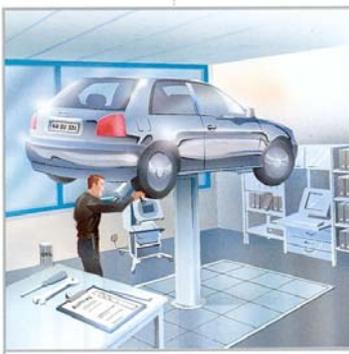
Figura 25: Diagrama de Flujo proceso recepción y confección de orden de reparación



Fuente: Elaboración Propia

d) **Reparación**

Límites del Proceso



Empieza:

Cuando la orden de reparación pasa al taller.

Termina:

Cuando la orden de reparación pasa a comprobación final.

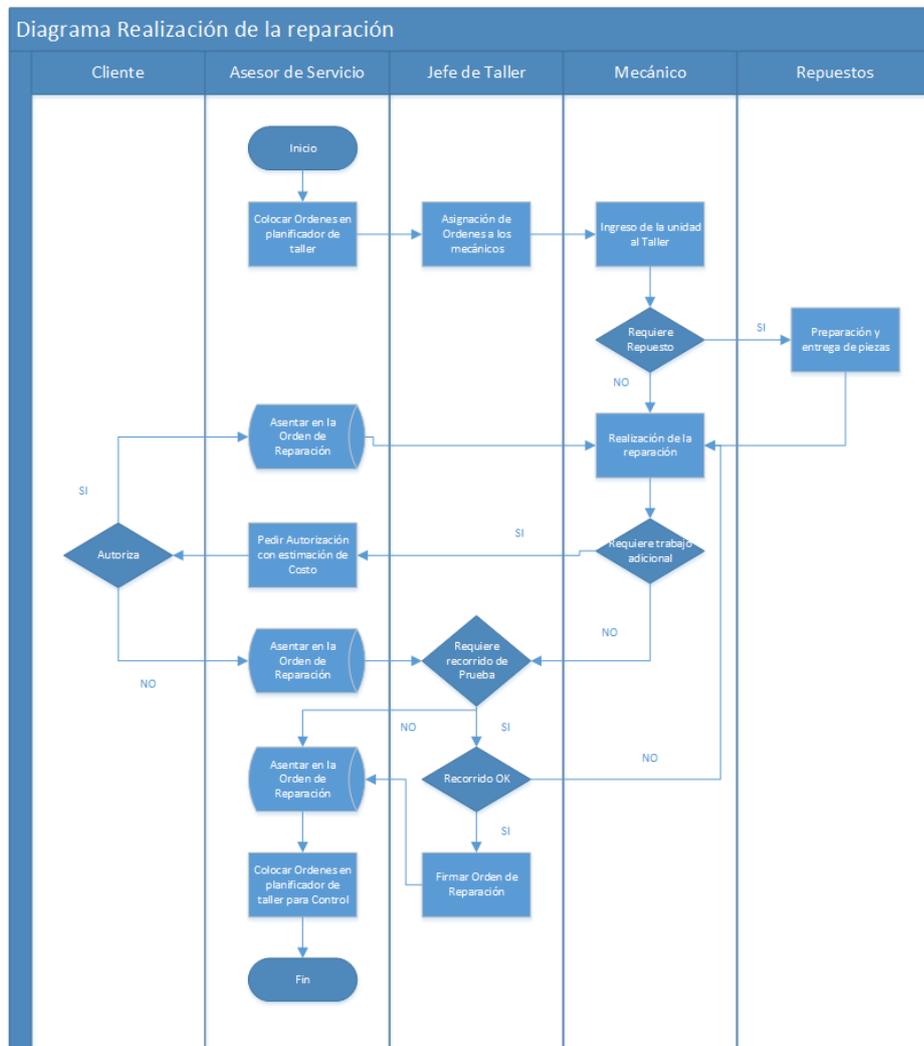
Objetivos básicos

- ✓ Corregir de forma efectiva las anomalías indicadas en la orden de reparación
- ✓ Realizar la intervención de forma que se pueda cumplir el compromiso de entrega

Puntos clave

- Proporcionar al personal de taller suficiente formación técnica
- Mantener a disposición de los técnicos toda la literatura existente
- Asignar los trabajos en función de los compromisos de entrega y de la cualificación del técnico
- Consultar el MST para cada vehículo a intervenir y asegurarse de que se actualiza
- Advertir de inmediato cualquier incidencia que pueda hacer variar los contenidos de la orden de reparación o la entrega comprometida.

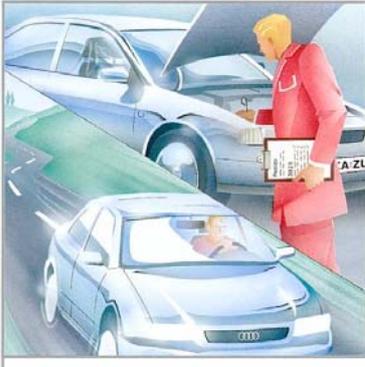
Figura 26: Diagrama de Flujo proceso realización de la reparación



Fuente: Elaboración Propia

e) Control de intervención. Preparación de la entrega

Límites del Proceso



Empieza:

Cuando se va a proceder a verificar la intervención.

Termina:

Cuando está todo listo para la entrega (calidad intervención, correspondencia de trabajos con solicitud OR, limpieza del vehículo, etc.)

Objetivo básico

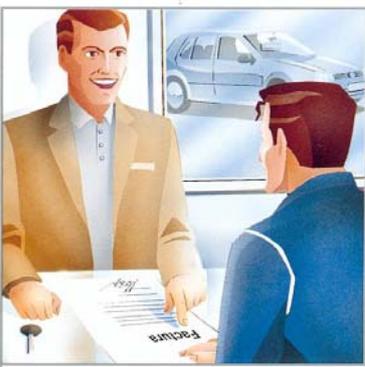
- ✓ Evitar que llegue al cliente cualquier fallo o ineficacia asegurando intervenciones con CERO ERRORES

Puntos clave

- Reservar tiempo suficiente en la jornada para poder realizar el control a todos los vehículos
- Realizar el control de forma metódica y sistemática para asegurar su eficiencia
- Informar inmediatamente al cliente cuando sea preciso retrasar la entrega o variar el contenido de la orden de reparación justificándolos como exigencia de calidad en los trabajos
- Preparar todo lo necesario para cada entrega con antelación a la hora en que está programada

f) Entrega- facturación

Límites del Proceso



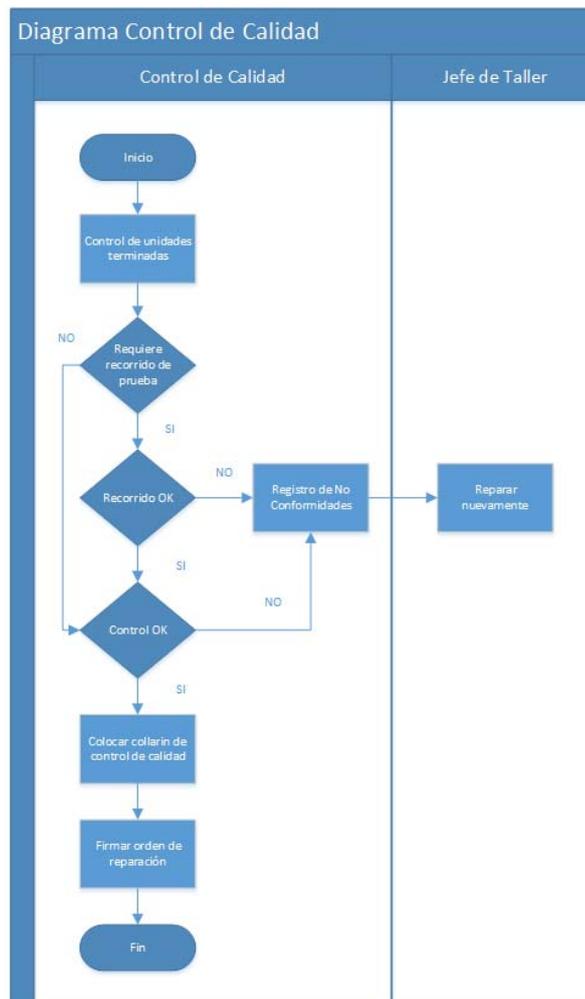
Empieza:

Cuando el cliente va a proceder a la recogida de su coche.

Termina:

Cuando el cliente ha recogido su coche y se lo lleva.

Figura 27: Diagrama de Flujo proceso control de calidad



Fuente: Elaboración Propia

Principales expectativas del cliente

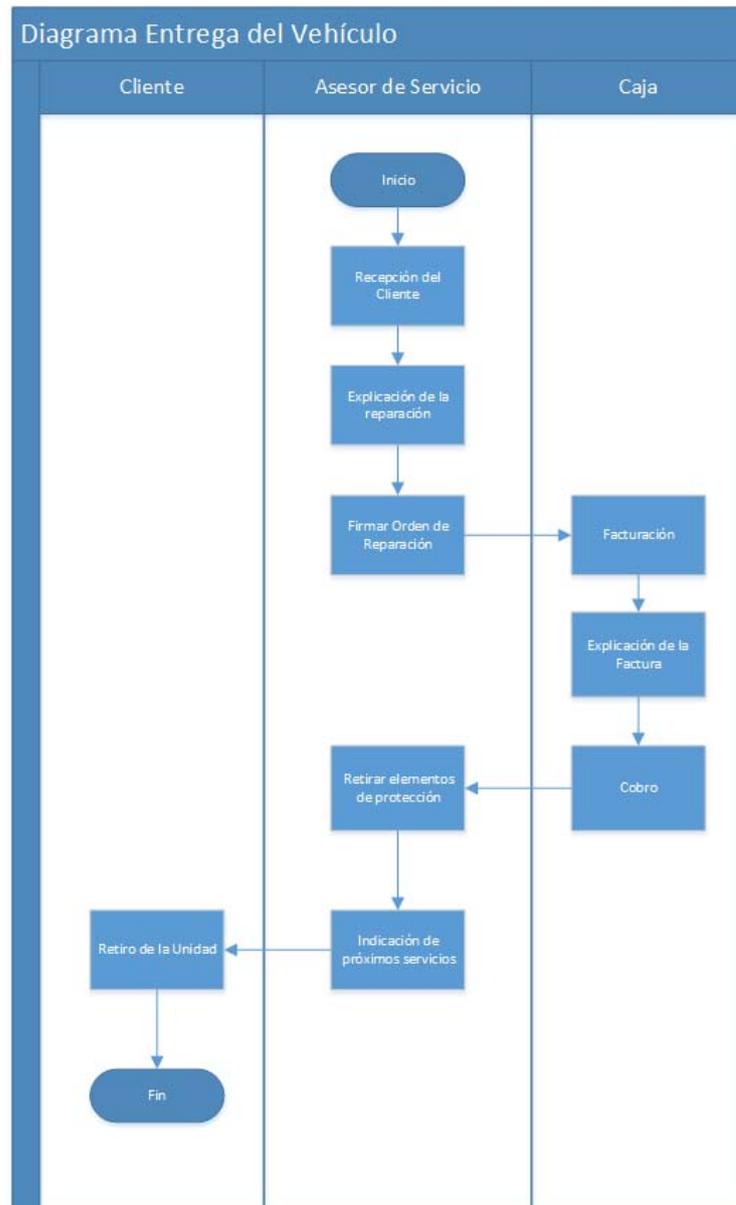
- ✓ Intervención efectiva
- ✓ Correspondencia de lo realizado y facturado, con lo acordado
- ✓ Atención sin esperas, ni interrupciones
- ✓ Explicación satisfactoria de la factura

Puntos clave

- Conceder a cada entrega tiempo suficiente para atender al cliente sin prisas (Planificación)
- Si no se puede atender de inmediato, hacerle ver que sabemos que está esperando y le atenderemos lo antes posible
- Evitar al máximo cualquier tipo de interrupción durante la entrega
- Explicar siempre la intervención y la factura, con más o menos detalle según el interés del cliente

- Quitar al coche las protecciones en presencia del cliente
- Ofrecerle las piezas sustituidas
- Recordar al cliente cuando corresponde la próxima inspección o ITV y despedirse de él hasta entonces

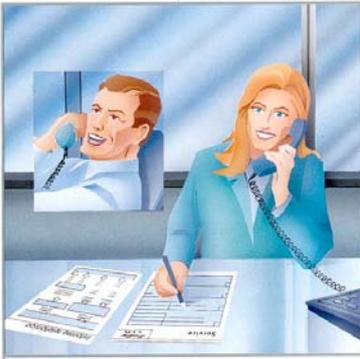
Figura 28: Diagrama de Flujo proceso entrega y facturación



Fuente: Elaboración Propia

g) Seguimiento

Límites del Proceso



Empieza:

Cuando después de intervenido y entregado un vehículo y antes de una semana se establece contacto telefónico con el cliente.

Termina:

Cuando se han recogido los datos de la conversación, y si hay planteamientos que requieren actuación, se les ha dado respuesta.

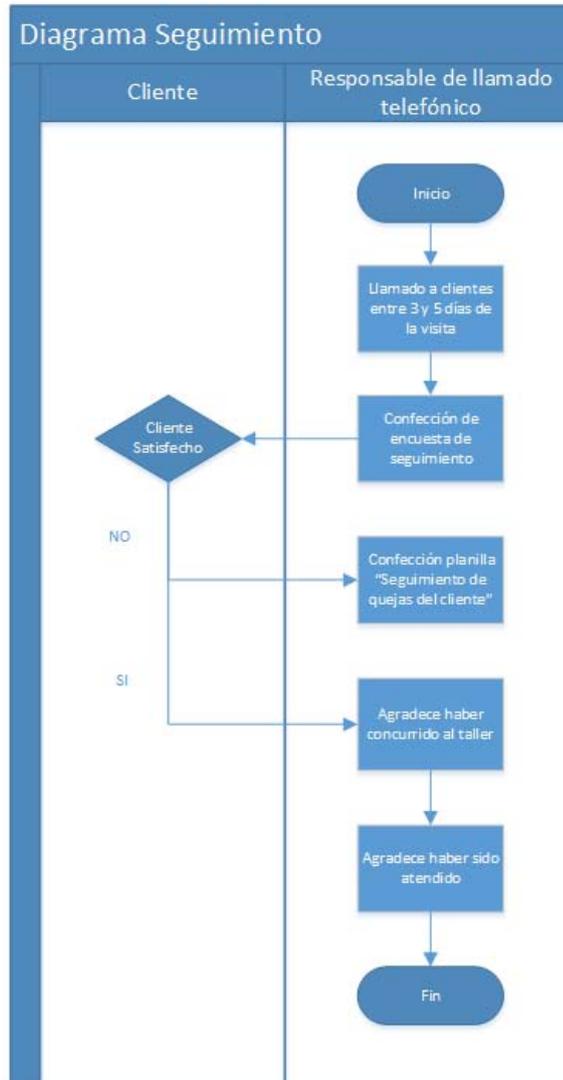
Objetivos básicos

- ✓ Que el cliente no perciba que se le hace perder el tiempo
- ✓ Darle posibilidad de expresarse libremente
- ✓ Sus observaciones y opiniones no son discutidas y se tienen en cuenta
- ✓ Solucionar eventuales inconvenientes con rapidez y sin coste

Puntos clave

- Contar con información completa de la intervención y con el historial del cliente al hacer el contacto
- Disponer de una guía de conversación
- Dar respuestas inmediatas a las insatisfacciones que se planteen
- Asegurar los medios y procedimientos para recoger la información y procesarla
- Analizar los informes resultantes y darlos a conocer a los responsables del área postventa

Figura 29: Diagrama de Flujo proceso seguimiento posterior

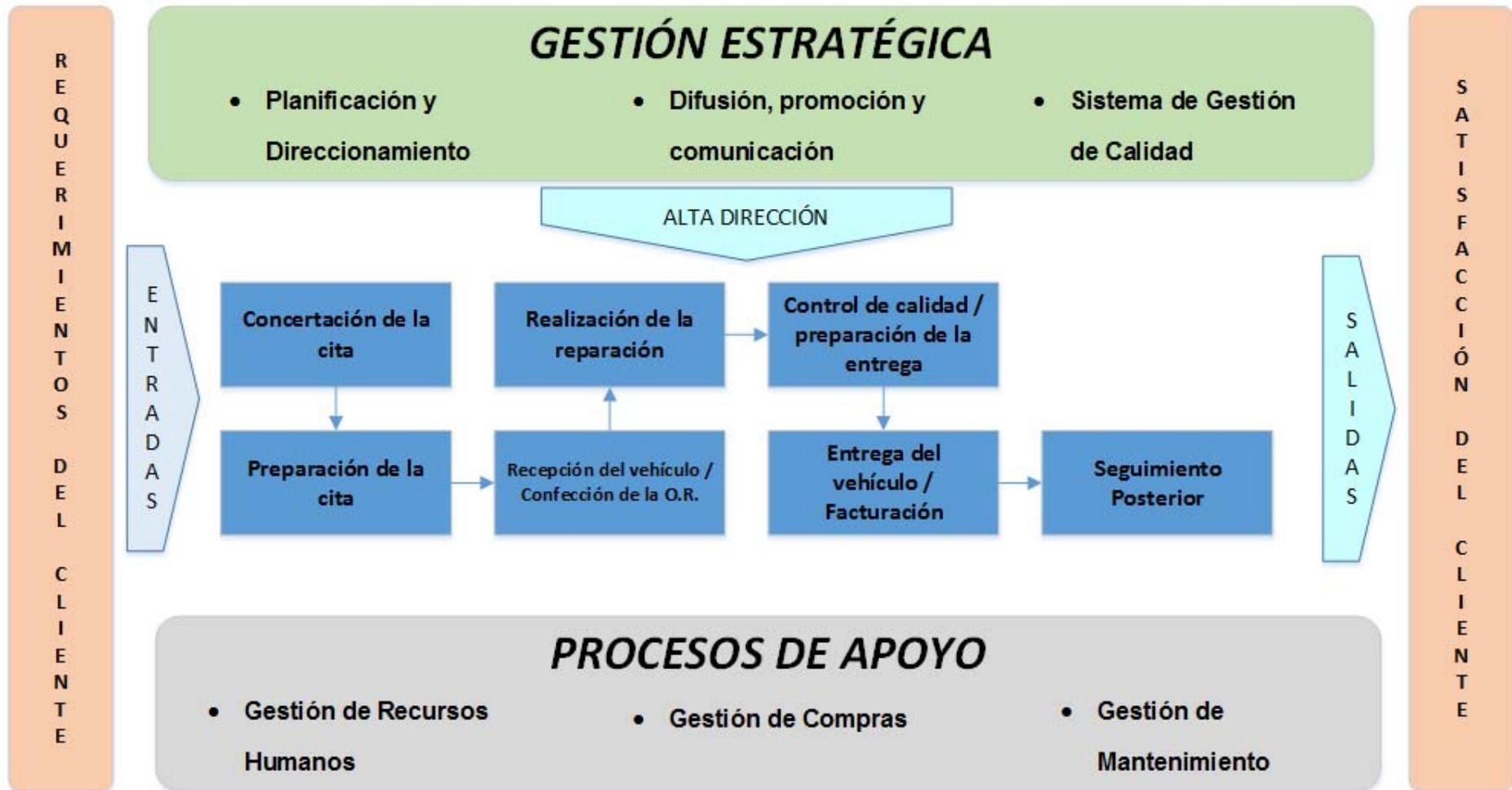


Fuente: Elaboración Propia

4.5.3.2 Interacción entre los procesos

Una de las falencias en Veneranda S.A. es que los procesos se ven y analizan individualmente, sin considerarlos partes necesarios de un todo. La siguiente figura muestra un mapa de procesos que grafica las relaciones entre los mismos.

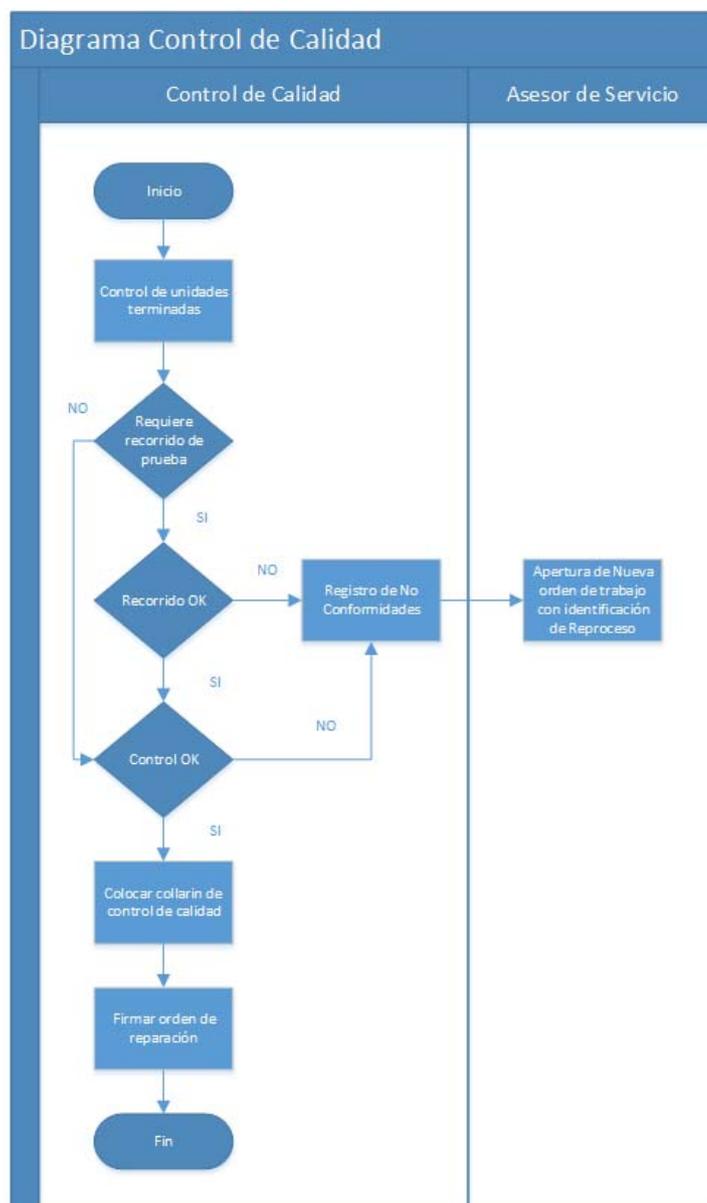
Figura 30: Mapa de procesos



4.5.3.3 Modificación de procesos

Se recomienda modificar el proceso de control de calidad actual, para que en lugar de que el control de calidad informe las No conformidades al Jefe de taller y este las haga reparar nuevamente, el control de calidad informe al asesor de servicio para confeccionar una nueva orden de reparación identificando que es un reproceso y sí luego reparar nuevamente la unidad. Esta nueva orden de trabajo funcionará como un reporte de recolección de No conformidades para un posterior análisis, tratamiento y seguimiento de las no conformidades.

Figura 31: Propuesta de modificación del proceso de control de calidad



Fuente: Elaboración Propia

4.5.4 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE CALIDAD

En la Tabla 7 se presenta el Plan del Sistema de Gestión de Calidad donde se representan los objetivos específicos que se desprenden de la política de calidad, el proceso vinculado, la estrategia para lograr dichos objetivos, el indicador de gestión relacionado y el parámetro o meta a alcanzar.

4.5.5 DISEÑO DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

El nuevo sistema de gestión de Calidad supondrá para la empresa la utilización de la documentación detallada a continuación, según los requerimientos de la norma ISO 9001:

Manual de Calidad

En el cual se expone la estructura del Sistema de Gestión de Calidad y donde se especifica la misión, política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

Actualmente, la empresa no cuenta con un manual de calidad propio, sino que utiliza el Manual de Organización de Servicio de Volkswagen como manual de calidad. Esto no es correcto, ya que la empresa tiene particularidades únicas y debe contar con un manual de calidad propio y adaptado a la realidad de la empresa. El Anexo C presenta una propuesta de Manual de Calidad para Veneranda S.A.

Manual de Puestos y Funciones

El cual especifica las responsabilidades y funciones que debe desarrollar el personal en sus diferentes cargos y puestos de trabajo con la finalidad de consolidar los objetivos de la empresa.

La empresa cuenta con fichas de descripciones de puestos y funciones, sin embargo, las mismas están desorganizadas y varían en formato según el área correspondiente. Por ello, es conveniente para su desarrollo se emplear el formato presentado en el Anexo D.

Manual de Procedimientos

Contiene la descripción de los procesos llevados a cabo dentro del Sistema de Gestión de la Calidad. Establece el marco para la realización del seguimiento, medición y análisis de los procesos que servirá para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los mismos.

Veneranda S.A. no cuenta con un manual de procedimiento, sino que cuenta con algunos procedimientos aislados, desorganizadas y sin su codificación correspondiente.

La tabla 8 muestra el listado de procedimientos completos con los que debería contar el sistema, identificando si existen o no actualmente en la empresa.

Tabla 7: Plan del Sistema de Gestión de Calidad

Política de Calidad	Objetivo	Proceso	Criterio de aceptación	Método de evaluación	Registro	Responsable
<i>Veneranda S.A. está comprometida en brindar servicios de calidad a través de un equipo altamente calificado, el mejoramiento continuo en sus procesos del área de postventa, un ambiente de respeto y colaboración para lograr la satisfacción del cliente interno y externo.</i>	Planear, evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando la calidad de los Servicios.	Revisión por la Dirección	Cumplimiento de acuerdos (100%)	Revisión Documental	Minutas	Dirección
		Auditorías internas	Atención total de las No conformidades detectadas (100%)	Revisión Documental	Informe de auditoría	Dirección
		Capacitación del personal	Cumplimiento del plan anual de capacitación (90%)	Revisión Documental	Plan Anual de capacitación	Dirección
	Asegurar la calidad y disponibilidad de materia prima.	Compras	Evaluación de proveedores (80%)	Revisión Documental	Matriz de calificación de proveedores	Responsable de compras
			Seguimiento a proveedores (80%)	Revisión Documental	Informe que quejas a proveedores	Responsable de compras
		Control de Calidad	Cumplimiento de requisitos de aceptación (100%)	Revisión Documental	Pedidos, Remitos y formularios de subcontratación a terceros.	Control de Calidad
	Asegurar la calidad del servicio brindado y el cumplimiento de los requerimientos del cliente.	Recepción de clientes	Identificación de las necesidades del cliente (100%)	Revisión Documental	Ordenes de reparación	Responsable de recepción
		Control de Calidad	Cumplimiento de requisitos de entrega de unidades (100%)	Revisión Documental	Ordenes de reparación, pruebas de control de calidad, planilla de recorridos de prueba y pruebas 123.	Control de Calidad
		Encuestas de satisfacción	Cumplimiento de requisitos del cliente (100%)	Revisión Documental	Informe de llamados de seguimiento	Dirección

Política de Calidad	Objetivo	Proceso	Criterio de aceptación	Método de evaluación	Registro	Responsable
<i>Veneranda S.A. está comprometida en brindar servicios de calidad a través de un equipo altamente calificado, el mejoramiento continuo en sus procesos del área de postventa, un ambiente de respeto y colaboración para lograr la satisfacción del cliente interno y externo.</i>	Determinar y proporcionar los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.	Mantenimiento preventivo y correctivo	Atención a mantenimientos programados y/o solicitados (90%)	Revisión Documental	Informes de mantenimiento, Lista de medios y plazos de verificación	Dirección
		Gestión de recursos Humanos	Cumplimiento de los requerimientos por puesto (90%)	Revisión Documental	Matriz de cualificación	Dirección
		Infraestructura	Solicitudes de mejoras y adquisiciones atendidas (80%)	Revisión Documental	Expediente de adquisiciones	Dirección
		Ambiente de trabajo	Solicitudes de mejoras y adquisiciones atendidas (80%)	Revisión Documental	Expediente de adquisiciones	Dirección
	Aumentar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los procesos.	Gestión de quejas y sugerencias	Atención total de las quejas recibidas (100%)	Revisión Documental	Reporte que quejas y sugerencias	Dirección
		Encuesta de satisfacción de servicio	Atención total de las inconformidades detectadas (100%)	Revisión Documental	Informe de llamados de seguimiento	Dirección
			Contacto total con los clientes de servicio (100%)	Revisión Documental	Informe de llamados de seguimiento	Responsable de llamados de seguimiento
		Ambiente de trabajo	Atención total de las insatisfacciones detectadas (100%)	Revisión Documental	Informe de llamados de seguimiento	Dirección
		Mejora continua	Solicitudes de mejoras atendidas (80%)	Revisión Documental	Informe de sugerencias y reclamos atendidos	Dirección

Fuente:

Elaboración

Propia

Tabla 8: Listado de Procedimientos Existentes

SECTOR	PROCEDIMIENTO	EXISTE		
		SI	NO	
GESTIÓN DE COMPRAS	Evaluación y selección de proveedores	X		
	Gestión de compras	X		
GESTIÓN DE RECURSO HUMANO	Selección y contratación de personal	X		
	Capacitación y entrenamiento	X		
	Evaluación de desempeño	X		
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO POSTVENTA	Mantenimiento de planta física	X		
	Mantenimiento y calibración de equipos		X	
	Programación de capacidad	X		
	Concertación de la cita	X		
	Preparación de la cita	X		
	Recepción / Confección de la orden	X		
	Reparación y mantenimiento	X		
	Garantías	X		
	Control de intervención. Preparación de la entrega	X		
	Entrega - facturación	X		
	Seguimiento	X		
	GESTIÓN DE CALIDAD	Control de Documentos del SGC		X
		Control de registros del SGC		X
Auditoría Interna			X	
Acciones correctivas y preventivas		X		
Evaluación de satisfacción del cliente		X		
Control de servicio no conforme		X		
Quejas y reclamos		X		
Revisión del sistema por la Dirección		X		

Fuente: Elaboración Propia

Se adjuntan, en los Anexos E hasta Anexo I, propuestas de procedimientos para aquellos casos en los que faltan actualmente en la empresa. Así también, se deberán ajustar los procedimientos que tiene la empresa al formato propuesto, asignarle la codificación correspondiente y guardarlos en forma conjunta, confeccionando un manual de procedimientos.

Instructivos de Trabajo

Los cuales aseguran de que todas las operaciones se efectúan de igual manera con independencia de quién las realice y tienen asociados formatos de control.

Documentos Externos

Los cuales hacen referencia a reglamentos, normativas, certificados, constancias, y todos los pertinentes para el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

Registros de Calidad

Todos los registros que surgen del accionar diario de la empresa, que quedan como evidencia objetiva de la realización de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.

4.5.6 DOCUMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

4.5.6.1 Control del Manual de Calidad

La Gerencia General y el Representante del Sistema de Gestión de Calidad serán los responsables de la revisión y aprobación del Manual de Calidad, como lo detalla el "Procedimiento para el control de la documentación del sistema" (Anexo E). Según sea el caso, la distribución del Manual de Calidad se puede dar de las siguientes maneras:

- a) *Copias controladas*: Son las copias registradas del documento original destinadas al personal autorizado, las cuales se actualizan cada vez que se realiza alguna modificación en el Manual de Calidad.
- b) *Copias no controladas*: Son las copias del documento original entregado con fines de información, motivo por el cual no se actualiza a la persona que lo posea por cambios de versión.

La revisión y actualización del Manual de Calidad se realizará por lo menos una vez al año, o en función de los cambios sugeridos por el personal en coordinación con el Representante del sistema de gestión de la calidad. El Gerente General será el responsable de la aprobación de los mismos. Cada vez que se realice una revisión o se efectúen cambios, se actualizará el Manual de Calidad, modificándose el número de versión y la fecha de vigencia del mismo.

4.5.6.2 Control de Documentos

Los gerentes y jefes de área tienen la responsabilidad de revisar y aprobar los documentos del sistema de gestión de calidad antes de su utilización definitiva, como lo detalla el "Procedimiento para el control de la documentación del sistema" (Anexo E). Contar con un procedimiento de control de documentos y registros de calidad, asegurará a la empresa:

- Que las últimas versiones de los documentos sean utilizadas y estén disponibles cuando se requieran.
- La correcta codificación e identificación de la versión y vigencia de los documentos existentes, y la apropiada organización y distribución de los mismos.
- Prevención de uso de los documentos obsoletos y reemplazo inmediato con los documentos actualizados en las diferentes áreas de trabajo.

- Que se guarde un registro histórico de las versiones reemplazadas y de las actualizaciones realizadas en la última versión.

4.5.6.3 Control de Registros

Los registros son la evidencia de que el sistema de gestión de calidad se mantiene implementado en la empresa. También son fuente de información para el seguimiento, análisis de tendencias y cumplimiento de los requisitos del cliente. Para el correcto manejo de estos registros se deberá utilizar el “Procedimiento para el control de los registros de la calidad” (Anexo F), el cual indica lo siguiente:

- Los registros de calidad se generan a partir del uso de los Formatos de Control bajo la responsabilidad de los gerentes de cada área.
- Los registros de calidad deben asegurar la operación efectiva del Sistema de Gestión de Calidad.
- Los registros deben permanecer clasificados, identificados, actualizados y de fácil disposición para su revisión.
- Los registros de calidad se archivan en soporte informático o en papel, tomándose las medidas precisas para garantizar su perfecto estado de conservación.

El gerente de cada área es responsable de identificar los registros de calidad necesarios mediante el desarrollo de una lista de referencia con todos los registros utilizados por el área, la cual deberá establecer: el nombre del registro, la forma y lugar de almacenamiento, el responsable y el tiempo de conservación del registro.

4.5.7 VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Luego de implementar el nuevo sistema de gestión de calidad se recomiendan estos puntos para realizar una validación del mismo.

4.5.7.1 Análisis de datos

El responsable de cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad determinará, recopilará y analizará los datos apropiados para demostrar la eficacia del mismo y para evaluar dónde es que se puede realizarse la mejora continua. Los resultados del análisis de los datos se presentarán en las reuniones de revisión por parte de la Dirección. Con estos resultados se elaborará el diagnóstico para la mejora de la eficacia global de la empresa, teniendo la oportunidad de realizar acciones preventivas.

4.5.7.2 Revisión por la dirección

La Dirección con el apoyo del Comité de Calidad, realizarán la revisión del sistema de gestión de la calidad después de cada auditoría interna o cada vez que la Dirección y Gerente General lo consideren necesario, como mínimo una vez al año. La revisión debe incluir la evaluación

de oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios en el SGC, incluyéndola política y los objetivos de calidad. Para efectuar esta revisión es necesario que el representante del SGC consolide y entregue a la Dirección la siguiente información:

- Resultados de las auditorías internas y externas
- Retroalimentación del cliente
- Desempeño de los procesos
- Acciones correctivas y preventivas
- Seguimiento de revisiones por la Dirección
- Cumplimiento de política y objetivos
- Recomendaciones para la mejora
- Cambios que puedan afectar al SGC

Esta revisión se llevará adelante siguiendo el "Procedimiento para la revisión del sistema por la Dirección" presentado en el Anexo H.

4.5.7.3 Auditorías internas

El procedimiento de auditorías internas (Anexo G) presenta los criterios para la ejecución de las auditorías, su frecuencia, la metodología aplicada y selección de auditores para llevarlas a cabo y poder determinar el nivel de desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las no conformidades identificadas durante las auditorías serán documentadas e informadas a los responsables del área auditada. Se aplicarán las acciones correctivas sobre las deficiencias encontradas durante la auditoría y posteriormente serán verificadas en auditorías de seguimiento con el fin de prevenir su repetición. Los registros de las auditorías llevadas a cabo, sus dictámenes y las acciones correctivas tomadas estarán disponibles para la revisión de la Gerencia General a través del Informe de Auditoría.

4.5.7.4 Acciones correctivas y acciones preventivas

Con la finalidad de eliminar las causas de las no conformidades, evitar su repetición y asegurar que las acciones preventivas y correctivas sean apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas se contará con el Procedimiento de Acciones correctivas y preventivas.

En este procedimiento se definirán los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- Determinar las causas de la no conformidad.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para evitar su recurrencia.
- Determinar e implantar acciones correctivas /preventivas necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la implementación y efectividad de las acciones tomadas.

4.5.7.5 Mejora continua y actualización

La organización debe mantener implementado un sistema de mejora continua, el cual promueva al personal a buscar la perfección del SGC a través de los siguientes mecanismos:

- Política y objetivos de calidad
- Resultados de las auditorías internas
- Análisis de datos
- Acciones correctivas y preventivas
- Revisión del SGC por la Dirección

Además, resulta necesario que toda la documentación referente al SGC sea actualizada mensualmente por los responsables de los diferentes procesos. La Dirección se encargará de revisar y aprobar las modificaciones realizadas y el Representante del SGC verificará que la documentación sea vigente y que se esté utilizando las versiones más recientes.

CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE INDICADORES DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

4.1 INDICADORES DE CALIDAD

A continuación se desarrollaran una serie de indicadores que permitirán evaluar la evolución del sistema de calidad propuesto, y ayudarán a perseguir la mejora continua el SGC. Estos indicadores están directamente relacionados con los objetivos de calidad planteados anteriormente.

4.1.1 RECURSOS HUMANOS

- **Capacitación Programada**

Este indicador mide la evolución del plan de capacitación anual establecido. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro. de cursos realizados} \times 100}{\text{Nro. de cursos planificados}}$$

Se busca obtener un valor de 90% y su seguimiento es anual.

4.1.2 COMPRAS

- **Porcentaje de calificación**

Este indicador mide la evolución de la calificación de los proveedores de la empresa. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro. de Proveedores Calificados} \times 100}{\text{Nro. de Proveedores}}$$

Se busca obtener un valor superior a 80% y su seguimiento es semestral.

- **Índice de reclamos a proveedores**

Este indicador mide la cantidad de reclamos realizados a los proveedores de la empresa. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro. de Reclamos al Proveedor} \times 100}{\text{Nro. de Órdenes de Compra}}$$

Se busca obtener un valor inferior al 3% y su seguimiento es mensual.

4.1.3 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- **Promedio de PPT Diarios**

Indica el promedio de pasos por taller diarios. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro. de Pasos por Taller} \times 100}{\text{Nro. de días hábiles}}$$

Su seguimiento es mensual, y permite comprar comparar la evolución intermensual, como así también tendencias en la demanda.

- **Grado de Ocupación**

Este indicador permite evaluar el tiempo trabajado por los mecánicos. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Hs. Productivas Aplicadas (trabajadas por el mecánico)} \times 100}{\text{Hs. Presencia (Horas que el mecánico estuvo disponible)}}$$

Su seguimiento es mensual, y se busca obtener un valor superior al 70%.

- **Grado de Eficiencia**

Este indicador mide los tiempos perdidos por los mecánicos, su fórmula es:

$$\frac{\text{Hs Vendidas} \times 100}{\text{Hs Productivas Aplicadas}}$$

Su seguimiento es mensual, y se busca obtener un valor superior al 100%.

4.1.4 CONTROL DE CALIDAD

- **No conformidades**

Indica el porcentaje de No conformidades encontradas por el control de Calidad. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro. De No conformidades} \times 100}{\text{Nro. de Controles Realizados}}$$

Su seguimiento es mensual, y se busca obtener un valor inferior al 5%.

- **Índice de Control**

Indica el porcentaje de vehículos sujetos a control de calidad. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro. De Controles Realizados} \times 100}{\text{Nro. de Vehículos atendidos}}$$

Su seguimiento es mensual, y se busca obtener un valor igual a 100%.

4.1.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- **No conformidades pendientes**

Este indicador sirve para evaluar el accionar sobre las No conformidades encontradas. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro de No Conformidades cerradas} \times 100}{\text{Nro de No Conformidades levantadas}}$$

Su seguimiento es mensual, y se busca obtener un valor superior al 80%.

- **Índice de Mejora**

Este indicador sirve para evaluar cómo está actuando la empresa frente a la mejora continua. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro Sugerencias y/o Reclamos Atendidos} \times 100}{\text{Nro Sugerencias y/o Reclamos Recepcionados}}$$

Su seguimiento es mensual, y se busca obtener un valor superior al 80%.

- **Auditoría Programada**

Este indicador mide la evolución del plan de auditorías anual establecido. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Nro. de auditorías internas realizadas} \times 100}{\text{Nro. de auditorías programadas}}$$

Se busca obtener un valor de 100% y su seguimiento es anual.

- **Porcentaje de cumplimiento SGC**

Este indicador sirve para evaluar eficiencia del sistema de gestión de la calidad. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Resultado de auditoría} \times 100}{\text{Total puntos de auditoría}}$$

Se busca obtener un valor superior al 80% y su seguimiento es anual.

4.2 INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los indicadores referidos a la satisfacción del cliente se obtendrán a través de la realización de una encuesta en el proceso de seguimiento posterior. Estos indicadores son:

- **Índice de satisfacción**

Este indicador sirve para evaluar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Clientes Satisfechos} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$$

Se busca obtener un valor superior al 90% y su seguimiento es mensual.

- **Índice de quejas**

Este indicador sirve para evaluar la cantidad de quejas realizadas por los clientes. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Quejas asentadas} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$$

Se busca obtener un valor inferior al 5% y su seguimiento es mensual.

- ***Índice de contacto***

Este indicador sirve para evaluar la cantidad de clientes contactados, que determinan la muestra para los dos indicadores anteriores. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Clientes contactados} \times 100}{\text{Total de pasos por Taller}}$$

Se busca obtener un valor de 100% y su seguimiento es mensual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A continuación se presentan el listado de las conclusiones derivadas del proyecto:

- Para lograr el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad en una organización, es fundamental la existencia de un compromiso por parte todos los miembros de la misma, ya sea que ocupen cargos Directivos, de Gerencia o cualquier otro de los niveles operativos de la empresa.
- El sistema de gestión de la calidad debe ser diseñado o adaptado a cada empresa en particular. Debe tenerse en cuenta además, que un sistema de gestión de la calidad debe verse como una herramienta y no como una guía rectora de los procesos. Es necesario realizar sensibilizaciones con todo el personal durante la implementación con el fin de crear una filosofía de calidad dentro del mismo.
- La confección de un manual de calidad servirá como guía para orientar a los trabajadores de la empresa sobre los pasos a seguir, para asegurar que la prestación del servicio cumpla de manera exitosa todos los requisitos solicitados por el cliente, las normas vigentes y de seguridad interna.
- La creación de una nueva perspectiva del negocio bajo una política de calidad, objetivos, indicadores de desempeño y un mapa de procesos, le permitirá a la empresa analizar periódicamente sus actividades y realizar una toma de decisiones, asegurando una planeación estratégica y mejoras en menor tiempo.
- En el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad el recurso más importante a trabajar es el humano, y en el caso de una empresa como Veneranda S.A. donde el servicio es uno de sus mayores productos es vital crear una cultura de calidad entre toda la organización, manteniendo sensibilizado al personal en los conceptos generales de la norma ISO 9000, y en los temas como política de calidad, objetivos de calidad y requisitos del cliente con el objetivo de que todos estos conceptos se apliquen diariamente en cada puesto de trabajo.
- El control del producto no conforme, el seguimiento de las no conformidades, así como la implementación de acciones correctivas/preventivas y oportunidades de mejora, se verán reflejados en el aumento de la satisfacción de los clientes.
- Los indicadores de gestión elaborados permiten medir la mejora continua, la optimización y el desempeño de los procesos.
- La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, reside en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar en la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, orientados a lograr que las características del servicio cumplan con los requisitos del cliente, lo cual da mayores posibilidades de que sean adquiridos por este, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización.

- La realización de la Auditoria interna no es sino un paso más en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ya que en ella se evidencian los puntos débiles y fuertes de los procesos frente al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008. El objetivo de la misma es verificar la eficacia de los procedimientos en el área y del Sistema de Gestión. Pero esta es inútil si después de realizada, no se desarrolla un análisis detallado de las causas que generaron las no conformidades y los hallazgos frente al incumplimiento de requisitos, con base a estas causas se deben establecer planes de acción con el objetivo de eliminarlas.
- Es importante que Veneranda S.A. continúe con la Certificación ISO 9001:2008 que otorga el TÜV, como parte de una certificación corporativa de la casa automotriz alemana en relación a la gestión en los procesos de importación, comercialización, ventas y servicio postventa de vehículos de las marca Volkswagen.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la organización inicie el proceso de implementación, y brinde el total apoyo con la asignación de recursos para dicho proceso, e involucre a todo el personal de manera que persiga una cultura de calidad.
- Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, deberá estar en permanente monitoreo, según la metodología planteada y a través de auditorías internas, con el fin de confirmar que los documentos y registros se encuentren organizados y correctos, las actividades se planifiquen, los compromisos asumidos se cumplan y las acciones tomadas sean eficientes.
- Todos los miembros de la organización deben conocer y entender las necesidades de los clientes externos e internos, así como los medios de comunicación para interactuar con ellos, de forma que sus acciones se orienten hacia la satisfacción con los servicios y productos entregados.
- Revisar continuamente los resultados de auditoría, inspeccionando que las no conformidades sean corregidas, sugerir planes de mejoras cuando sea necesario e involucrar la participación activa del personal de la empresa.
- Hacer estricto seguimiento y evaluación de los indicadores definidos y de las auditorías internas, así como a las encuestas de satisfacción del cliente (retroalimentación), pues son fuente importante de información para el progreso y mejora continua de la organización.
- Asegurar la participación y satisfacción de todos, no solo de los clientes o consumidores, sino también de los proveedores, representantes, accionistas, personal interno y externo.
- Se debe mantener el compromiso de la organización con el sistema de gestión a través de capacitaciones, charlas, asesorías, campañas de sugerencias de mejoras y actividades de involucramiento para hacer sentir al personal valorado, escuchado, y sobre todo motivado para seguir adelante.
- Finalmente, se debe tomar conciencia que implantar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 no indica el fin del objetivo, sino que es el principio de un proceso de mejora continua que involucra el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Morales, J. E. (2010). *La mejora continua. Network de Psicología Organizacional*. Oaxaca, México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alcalde San Miguel, P. (2010). *Calidad*. Madrid, España: Paraninfo.
- Álvarez Ibarrola, J. M., Álvarez Gallego, I., & Bullón Caro, J. (2006). *Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2002). Directrices para facilitar la aplicación de la norma UNE-EN ISO 9001:200. Madrid, España: Aenor.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2006). *Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Besterfield, D. (2009). *Control de calidad*. México, México: Pearson.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). *NORMALIZACIÓN. Serie Normas ISO 9000*. Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castellano, N. (2008). *Gestión de calidad total*. Córdoba, Argentina: Eudecor.
- Cordero, C., Cordero, J., Garcia, M., & Marañón, J. (2011). *Guía para la Elaboración de un plan de calidad*. Madrid, España: Plataforma de ONG de Acción Social.
- de Vega, L. A., Álvarez Bulles, M. P., Díaz Becerra, M. Í., Díaz Becerra, M. I., Galindo Uribe, Ó. D., González Soler, C. E., & Villegas Cortés, A. (2011). *Administración por calidad*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Demming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México, México: Cengage Learning.
- Fernández Sierra, J. (2002). *Evaluación del rendimiento, evaluación del aprendizaje*. Madrid, España: Akal.
- González Bleo, L., Carmona Calvo, M. Á., & Rivas Zapata, M. Á. (2007). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. (C. d. Excelencia, Ed.) Madrid, España.
- Gryna, F., Chua, R., & DeFeo, J. (2007). *Método Juan. Análisis y planeación de la calidad*. México, México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México, México: McGraw-Hill.
- Harrington, J. H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México, México: McGraw-Hill.
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2001). ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño. Buenos Aires, Argentina.
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2006). ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Buenos Aires, Argentina.

- Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Buenos Aires, Argentina.
- Intxausti, K., Mujika, I., Larrañaga, J., & Elola, J. (2000). *Nuestro viaje a la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Lafaye, H. E. (2001). *Implementación de normas ISO*. Córdoba, Argentina: Arcor.
- Loforte, D. (2004). *Implementación de norma*. Córdoba, Argentina: IES Siglo 21. Colegio Universitario.
- Londoño Mateus, M. C. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Maas, P. (2014). *Pymes: la calidad siempre paga*. Buenos Aires, Argentina: Clarín.
- Mariño Navarrete, H. (1988). *Gerencia de la calidad total*. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo.
- Masaaki, I. (2001). *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México, México: Cecsa.
- Omachonu, V., & Ross, J. (1998). *Principios de la calidad total*. México, México: Diana.
- Ortuño, M. (1966). *Control estadístico de calidad*. Barcelona, España: Ceac.
- Peach, R. (1999). *Manual de ISO 9000*. México, México: McGraw-Hill.
- Rincón, R. D. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001. *REVISTA Universidad EAFIT*, 47-55.
- Sánchez Villagrán, R. (2008). *Introducción a la Trazabilidad: un primer acercamiento para su comprensión e implementación*. Buenos Aires, Argentina: El Escriba.
- Sánchez, C., Palomino, A., & Sánchez Rivero, J. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Servat, A. A. (2005). *Calidad. Metodología para documentar el ISO 9000 Versión 2000*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México, México: Pearson Educación.
- Tarí Guilló, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia, España: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Vila Espeso, M. Á., Escuder Vallés, R., & Romero Rodríguez, R. (2000). *Auditorías internas de la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.

PAGINAS WEB

- International Organization for Standardization (ISO) www.iso.org
- Wikipedia. La Enciclopedia Libre <http://es.wikipedia.org/>
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación. www.iram.org.ar

ANEXOS

**ANEXO A: EVALUACIÓN
DEL CUMPLIMIENTOS DE LA
EMPRESA A LA NORMAS
ISO 9001:2008**

1 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 4 DE LA NORMA

Punto 4 de la norma: Sistema de Gestión de Calidad – Diagnóstico Inicial

4	Sistema de Gestión de Calidad	NC	CP	C
4.1	Requisitos Generales			
	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.		1	
	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación.		1	
	La organización debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos	1		
	La organización debe determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces		1	
4.1.a	La organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos			1
	La organización debe realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos		1	
	La organización debe implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos		1	
4.2	Requisitos de la documentación			
4.2.1	Generalidades La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:			
4.2.1.a	Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad			1
4.2.1.b	Un manual de la calidad			1
4.2.1.c	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional			1
4.2.1.d	Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.			1
4.2.2	Manual de la calidad La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:			
4.2.2.a	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión		1	
4.2.2.b	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos			1
4.2.2.c	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad	1		
4.2.3	Control de los documentos			

4.2.3.a	Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión			1
4.2.3.b	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente			1
4.2.3.c	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos			1
4.2.3.d	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso			1
4.2.3.e	Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables		1	
4.2.3.f	Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución		1	
4.2.3.g	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón		1	
4.2.4	Control de los registros			
4.2.4.a	Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.		1	
4.2.4.b	La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.	1		
4.2.4.c	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables		1	

2 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 5 DE LA NORMA

Punto 5 de la norma: Responsabilidad de la Dirección – Diagnóstico Inicial

5	Responsabilidad de la Dirección	NC	CP	C
5.1	Compromiso de la Dirección			
	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso, con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad así como con la mejora continua de su eficacia:			
5.1.a	Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios		1	
5.1.b	Estableciendo la política de la calidad		1	
5.1.c	Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad		1	
5.1.d	Llevando a cabo las revisiones por la dirección		1	
5.1.e	Asegurando la disponibilidad de recursos		1	
5.2	Enfoque al cliente			

	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente		1	
5.3	Política de Calidad			
5.3.a	La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad: Es adecuada al propósito de la organización	1		
5.3.b	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	1		
5.3.c	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad	1		
5.3.d	Es comunicada y entendida dentro de la organización	1		
5.3.e	Es revisada para su continua adecuación	1		
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de la calidad			
5.4.1.a	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización.	1		
5.4.1.b	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad	1		
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad La alta Dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir			
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad La alta Dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir:			
5.4.2.a	los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad La alta Dirección debe asegurarse que se mantiene la integridad	1		
5.4.2.b	del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.	1		
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización		1	
5.5.2	Representante de la dirección			
5.5.2.a	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad		1	
5.5.2.b	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora		1	
5.5.2.c	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización		1	

5.5.3	Comunicación interna La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		1	
5.6	Revisión por la dirección			
	Generalidades			
	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.			
5.6.1	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección			1
5.6.2	Información de entrada para la revisión La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:			
5.6.2.a	Los resultados de auditorías			1
5.6.2.b	La retroalimentación del cliente			1
5.6.2.c	El desempeño de los procesos y la conformidad del producto			1
5.6.2.d	El estado de las acciones correctivas y preventivas		1	
5.6.2.e	Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas		1	
5.6.2.f	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad	1		
5.6.2.g	Las recomendaciones para la mejora	1		
5.6.3	Resultados de la revisión Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:			
5.6.3.a	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos	1		
5.6.3.b	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente	1		
5.6.3.c	Las necesidades de recursos	1		

3 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 6 DE LA NORMA

Punto 6 de la norma: Gestión de los Recursos – Diagnóstico Inicial

6	Gestión de los recursos	NC	CP	C
6.1	Provisión de recursos			
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:			
6.1.a	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia		1	
6.1.b	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos		1	

6.2	Recursos humanos			
6.2.1	Generalidades El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada			1
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia La organización debe determinar la competencia necesaria para:			
6.2.2.a	el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto			1
6.2.2.b	La organización debe cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria			1
6.2.2.c	La organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas	1		
6.2.2.d	La organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad		1	
6.2.2.e	La organización debe mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia			1
6.3	6.3 Infraestructura			
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:			1
6.3.a	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados			1
6.3.b	Equipo para los procesos (tanto hardware como software)			1
6.3.c	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).			1
6.4	6.4 Ambiente de trabajo			
	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto			1

4 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 7 DE LA NORMA

Punto 7 de la norma: Realización del Producto – Diagnóstico Inicial

7	Realización del producto	NC	CP	C
7.1	Planificación de la realización del producto			
	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.		1	
	La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.	1		
	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:			
7.1.a	Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.		1	
7.1.b	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto		1	
7.1.c	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo		1	
7.1.d	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos		1	
7.1.e	El resultado de la planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.	1		
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto La organización debe determinar: Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los			
7.2.1.a	Requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma			1
7.2.1.b	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto		1	
7.2.1.c	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario		1	
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Debe asegurarse de que:			
7.2.2.a	Están definidos los requisitos del producto			1
7.2.2.b	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente			1
7.2.2.c	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos			1
	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma			1

	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación			1
	Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente			1
7.2.3	Comunicación con el cliente La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:			
7.2.3.a	La información sobre el producto			1
7.2.3.b	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones			1
7.2.3.c	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas			1
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compras La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.			1
	El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.			1
	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.			1
	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.			1
	Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.			1
7.4.2	Información de las compras La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:			
7.4.2.a	Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos		1	
7.4.2.b	Los requisitos para la calificación del personal	1		
7.4.2.c	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad	1		
7.4.2.d	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.			1
7.4.3	Verificación de los productos comprados La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.			1
7.5	Producción y prestación del servicio			

7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.			1
7.5.1.a	La disponibilidad de información que describa las características del producto			1
7.5.1.b	La disponibilidad de instrucciones de trabajo			1
7.5.1.c	El uso del equipo apropiado			1
7.5.1.d	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición			1
7.5.1.e	La implementación del seguimiento y de la medición			1
7.5.1.f	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto			1
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.			
7.5.2.a	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.		1	
	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:			
	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos		1	
7.5.2.b	La aprobación de los equipos y la calificación del personal			1
7.5.2.c	El uso de métodos y procedimientos específicos			1
7.5.2.d	Los requisitos de los registros		1	
7.5.2.e	La revalidación		1	
7.5.3	Identificación y trazabilidad			
	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.			1
	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.			1
7.5.4	Propiedad del cliente			
	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.			1
	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.			1

	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros			1
7.5.5	Preservación del producto La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.			1
	Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección			1
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición			
	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.			1
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.		1	
	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.		1	

5 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 8 DE LA NORMA

Punto 8 de la norma: Realización del Producto – Diagnóstico Inicial

8	Medición, análisis y mejora	NC	CP	C
8.1	Generalidades			
	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:			
8.1.a	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto			1
8.1.b	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad	1		
	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	1		
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente			
	La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.			1
	Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.			1
8.2.2	Auditoría interna			
	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:	1		
	Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización	1		
	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz	1		

	Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.	1		
	La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.	1		
	Los auditores no deben auditar su propio trabajo.	1		
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.	1		
	Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.	1		
	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.	1		
	Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación	1		
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			
	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.		1	
	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.		1	
8.2.4	Seguimiento y medición del producto La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto			1
	Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			1
	Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.			1
	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.			1
8.3	Control del producto no conforme			
	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.			1
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas			1

8.3.a	Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;			1
8.3.b	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente			1
8.3.c	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente			1
8.3.d	Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.		1	
8.4	Análisis de datos			
	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		1	
	Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.		1	
8.4.a	El análisis de datos debe proporcionar información sobre: La satisfacción del cliente			1
8.4.b	La conformidad con los requisitos del producto			1
8.4.c	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas	1		
8.4.d	Los proveedores	1		
8.5	Mejora			
8.5.1	Mejora continua La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	1		
8.5.2	Acción correctiva La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir	1		
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:	1		
	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)	1		
	Determinar las causas de las no conformidades	1		
	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir	1		
	Determinar e implementar las acciones necesarias	1		
	Registrar los resultados de las acciones tomadas	1		

	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas	1		
8.5.3	Acción preventiva La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.		1	

ANEXO B: EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE SGC

INSTRUCCIONES GENERALES

A continuación se ha establecido una serie de preguntas sobre Sistemas de Gestión de Calidad, el objetivo que evaluar conocimientos generales sobre el tema. La encuesta es anónima y confidencial, por favor responda con la mayor sinceridad posible.

I.- Defina los siguientes términos

1. ¿Qué es Calidad?
2. ¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad?
3. ¿Qué es un proceso?
4. ¿Qué es un procedimiento?
5. ¿Qué es un registro?
6. ¿Qué es un Producto/ Servicio No Conforme?
7. ¿Qué es una Acción correctiva?
8. ¿Qué es una Acción preventiva?
9. ¿Qué es una auditoría interna?
10. ¿Qué es una auditoría externa?

II.- En los siguientes ítems, califique del 1 al 5 en función del conocimiento que usted tiene sobre el tema, considerando la siguiente escala:

- 1 No conoce sobre el tema
- 2 Maneja el tema de forma básica
- 3 Conoce poco el tema
- 4 Conoce mucho del tema
- 5 Es experto en el tema

Nro.	Pregunta	Puntuación
1	¿Conoce cuáles son los beneficios de implementar Sistema de Gestión de la Calidad?	
2	¿Conoce qué normas sobre Sistemas de Gestión de Calidad conoce?	
3	¿Conoce cuál es la documentación requerida para los SGC según la norma ISO 9001:2008?	
4	¿Conoce Cuáles son los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2008?	
5	¿Sabe que es la política de Calidad?	
6	¿Conoce cuáles son los objetivos de calidad de Veneranda?	
7	¿Conoce cuál es la política de calidad de Veneranda?	

**ANEXO C: FORMATO
MANUAL DE PUESTOS Y
FUNCIONES**



DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y FUNCIONES

Veneranda S.A.

Código:

Página: 1 de 2

Fecha:

<i>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</i>	<i>NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO:</i>

<i>DEPARTAMENTO:</i>	
<i>SUPERIOR DIRECTO:</i>	<i>RECIBE INSTRUCCIONES ESPECIALIZADAS DE:</i>
<i>DPTO./COLABORADOR DIRECTAMENTE SUBORDINADO:</i>	<i>TRANSMITE INSTRUCCIONES ESPECIALIZADAS A:</i>
<i>EL TITULAR DE PUESTO ES SUSTITUIDO POR:</i>	<i>EL TITULAR DEL PUESTO SUSTITUYE A:</i>

<i>DERECHO DE FIRMA / PODERES / AUTORIZACIONES:</i>
<i>FORMACIÓN, EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL PUESTO:</i>

<i>FUNCIONES PRINCIPALES:</i>



DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y FUNCIONES

Código:

Veneranda S.A.

Página: 2 de 2

Fecha:

TAREAS ADICIONALES DEL TITULAR DEL PUESTO CONFORME A SUS CONOCIMIENTOS Y SUS APTITUDES PRINCIPALES:

TAREAS / REPRESENTACIONES EN GREMIOS, INSTITUCIONES, COMISIONES:

El titular del puesto actúa de forma autónoma y con responsabilidad propia en el marco de las tareas que le han sido asignadas. Al mismo tiempo lleva a cabo trabajos que debido a su carácter ocasional no están documentados en la descripción del puesto si bien si que corresponden al puesto debido a su naturaleza.

Tiene el derecho de solicitar información sobre las tareas que le han sido asignadas a sus superiores y recibirla.

Informará sin que le sea solicitado a su superior inmediato sobre las situaciones importantes de su área de trabajo y transmitirá o conseguirá las informaciones cruzadas que sean necesarias para garantizar un proceso de trabajo sin fricciones

Esta descripción del puesto tiene validez a partir del

Copia al titular del puesto

Titular:	Superior:	Dpto. de Personal:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO D: PROPUESTA DE MANUAL DE CALIDAD



CONTENIDO

Presentación de la organización

1. Objeto y campo de aplicación
 - 1.1. Generalidades
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
 - 4.1. Requisitos generales
 - 4.2. Requisitos de la documentación
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
 - 5.1. Compromiso de la Dirección
 - 5.2. Enfoque al cliente
 - 5.3. Política de la calidad
 - 5.4. Planificación
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.6. Revisión por la Dirección
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
 - 6.1. Provisión de recursos
 - 6.2. Recursos humanos
 - 6.3. Infraestructura
 - 6.4. Ambiente de trabajo
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO / PRESTACIÓN DELSERVICIO
 - 7.1. Planificación de la realización del producto/Prestación del servicio
 - 7.2. Procesos relacionados con el cliente
 - 7.4. Compras
 - 7.5. Producción y prestación del servicio
 - 7.6. Control de dispositivos de seguimiento y medición
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
 - 8.1. Generalidades
 - 8.2. Seguimiento y medición
 - 8.3. Control del producto / servicio no conforme
 - 8.4. Análisis de datos
 - 8.5 Mejora



MANUAL DE CALIDAD

Veneranda S.A.

Código:M-SGC-01

Página:3 de 19

Fecha: 08/06/2015

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

VENERANDA, es el nombre de un grupo empresario, profundamente arraigado en el centro-sur de la provincia de Córdoba, sinónimo de SERIEDAD, RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA, aspectos estos impuestos por quien fuera el fundador, don Alfredo Natalio Veneranda, que allá por el año 1960 comienza, en la ciudad de Oliva, con la comercialización de los vehículos fabricados por Citroën Argentina, los inolvidables 2 CV, en un local comercial de aproximadamente 300 m2.- Esta pequeña empresa unipersonal, fue gestando su desarrollo e incorporando paulatinamente a sus hijos, Alfredo, Raúl y Susana.

En el año 1964, la empresa se traslada al actual domicilio en la ciudad de Oliva, Ruta Nacional N 9, Km. 611, incorporando allí y a partir de ese momento, el servicio post-venta. Desde el año 1981 empezó a comercializar la marca Volkswagen. Posteriormente la fusión de Ford y VW como Autolatina, llevó a la incorporación de productos Ford, y actualmente separadas, continua con la comercialización de ambas marcas, siendo Veneranda S.A. concesionaria oficial Volkswagen y Veneranda Automotores S.A. concesionaria oficial Ford.

Desde aquel local comercial de aproximadamente 300 m2, del año 1960, ha evolucionado hasta nuestros días, donde opera en más de 15 000 m2 de terrenos y más de 6000 m2 cubiertos, salones de Ventas y Post-Venta en las ciudades de Oliva, Villa María, San Francisco y Pilar, con instalaciones modernas, confortables y acorde a los más actuales patrones mundiales.

El crecimiento manifestado a lo largo de la historia de la empresa, con algunos altibajos, sin lugar a dudas, fueron consolidándose apoyados en distintos pilares: la instalación del Servicio de Post-venta, en cada uno de los puntos de comercialización, lo que transmite a sus clientes, la tranquilidad de estar siempre a su lado, cuando algún problema se manifiesta en su vehículo y también las pautas de conducta y comportamiento empresario impuestas por su fundador, las que permanecen aún incólumes en nuestros días.



1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1.1 GENERALIDADES

JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma internacional ISO 9001:2008 es hoy en día una prioridad para aquellas empresas que desean ser competitivas y generar confianza en el mercado, por ello, **VENERANDA S.A.**, decide implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en apego a los requisitos de normas de calidad de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) como se ha definido en ISO 9001:2008.

OBJETIVO DEL MANUAL DE LA CALIDAD.

- Obtener una referencia documental para que el personal de **VENERANDA S.A.** conozca, entienda e implemente el Sistema de Gestión, acorde a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 para proporcionar servicios de calidad, generar procesos de mejora continua que satisfagan a nuestros clientes y vayan más allá de sus expectativas y de sus demandas.
- Describir las Políticas y la estructura documental del Sistema de Gestión de la Calidad, así como difundir y lograr la Política y los Objetivos de la Calidad de **VENERANDA S.A.**
- Establecer la forma en la cual **VENERANDA S.A.** cumple con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2008.

ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Este manual describe el Sistema de gestión de la calidad empleado por **VENERANDA S.A.**, teniendo como alcance la prestación de servicios de mantenimiento y reparación de vehículos Volkswagen, así como también los relacionados a la comercialización de repuestos y autopartes.



MANUAL DE CALIDAD

Código:M-SGC-01

Veneranda S.A.

Página:5 de 19

Fecha: 08/06/2015

MISIÓN DE VENERANDA S.A.

La misión de Veneranda S.A. se puede resumir con las siguientes palabras:

“Consolidar el liderazgo de Volkswagen en cada una de las zonas que tiene asignadas, mediante procesos sostenibles que, agreguen valor a clientes directos e indirectos, mejoren la calidad de vida de nuestro personal, cumplan con los estándares de calidad exigidos por el mercado, no perjudiquen el medio ambiente y generen retornos a los accionistas, sin descuidar el compromiso social con la comunidad en la cual se desarrollan las actividades. “

POLÍTICA DE CALIDAD DE VENERANDA S.A.

A continuación se establece la política de calidad, la cual debe estar claramente difundida y entendida en la organización:

“Veneranda S.A. está comprometida en brindar servicios de calidad a través de un equipo altamente calificado, el mejoramiento continuo en sus procesos del área de postventa, un ambiente de respeto y colaboración para lograr la satisfacción del cliente interno y externo.”

EXCLUSIONES

Se excluye en este manual, el numeral 7.3 de la ISO 9001:2008, pues la prestación del servicio se da bajo los parámetros del Manual de Organización del servicio (MOS) del grupo de la marca Volkswagen.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

Este manual y el sistema de **VENERANDA S.A.** tienen como referencia las siguientes Normas Internacionales:

ISO 9000:2005 (IRAM ISO – 9000:2005) - Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001:2008 (IRAM ISO – 9001:2008) -Requisitos.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

En el Sistema de Gestión de la Calidad de **VENERANDA S.A.**, son aplicables los términos y definiciones dados en las normas mencionadas en el punto anterior.

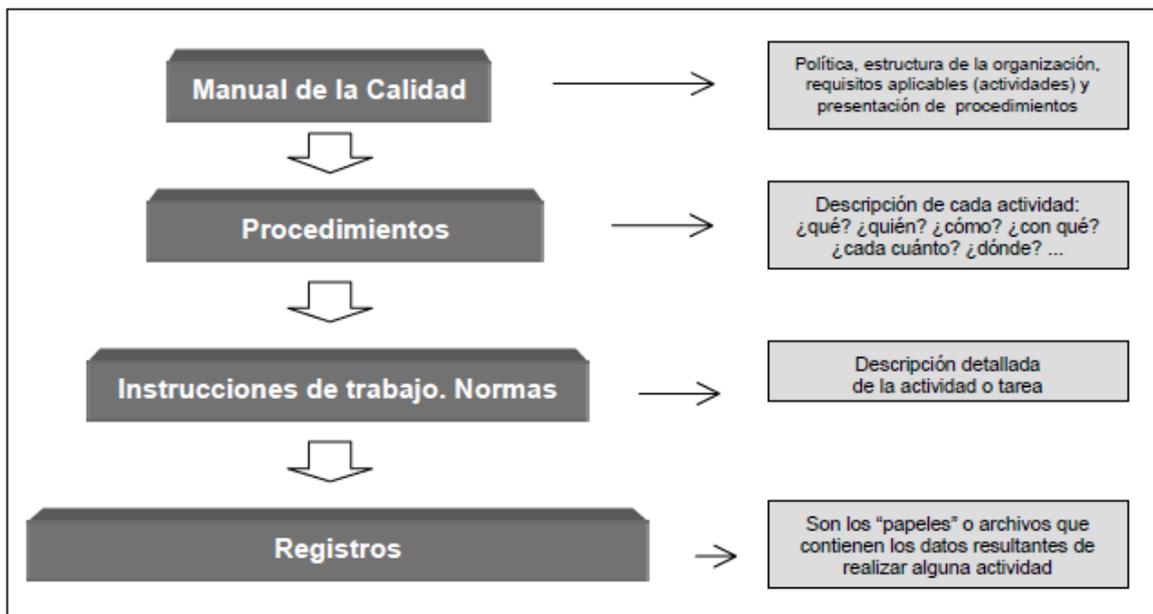


4.2.1 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN. Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad de **VENERANDA S.A.** se encuentra reflejado en:

- la **política de la calidad** y los **objetivos de la calidad**,
- el **Manual de la Calidad**,
- los **procedimientos**,
- las **instrucciones**, y
- en los **registros**

De una forma gráfica:



4.2.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN. Manual de Calidad

Es el documento básico del Sistema de Gestión de la Calidad. Detalla la misión, la política de la calidad, la estructura básica de la organización y las principales disposiciones y actividades adoptadas para una gestión de la calidad eficiente, siguiendo las directrices de la Norma ISO 9001:2008, utilizada como modelo de referencia.

El Responsable del sistema de gestión de la Calidad es el encargado de la distribución, implantación y revisión de este Manual. La revisión y actualización del Manual de Calidad se realizará por lo menos una vez al año, o en función de los cambios sugeridos por el personal en coordinación con el Representante del sistema de gestión de la calidad.

El Gerente General será el responsable de la aprobación de los mismos. Cada vez que se realice una revisión o se efectúen cambios, se actualizará el Manual de Calidad, modificándose el número de versión y la fecha de vigencia del mismo.



En dicho Manual se indican los procedimientos e instrucciones que explican las actividades para la realización de los servicios de transporte y almacenaje de mercancías.

- Un **procedimiento** es un documento en el que se describe paso a paso cómo se realiza una determinada actividad. En un procedimiento se indican las responsabilidades de las personas implicadas en la actividad, los medios o información que necesitan y los resultados que se esperan. La finalidad de un procedimiento es unificar la forma de realizar una determinada actividad y evitar lagunas o improvisaciones en las actividades que puedan afectar la calidad del servicio.
- Una **instrucción** es un procedimiento más específico y con mayor grado de detalle.

La distribución del Manual se efectúa de acuerdo al punto **4.2.3. Control de los documentos** del presente Manual de la Calidad. Siempre que se aprueba una nueva edición del Manual, se distribuye una copia a las personas que poseen una copia controlada. Pueden enviarse copias no controladas a clientes y/o organismos que así lo soliciten.

4.2.3 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN. Control de los documentos

VENERANDA S.A. tiene establecido un procedimiento para la revisión y aprobación de documentos antes de su distribución, para asegurar que se dispone de los mismos en los lugares adecuados y en la edición vigente. El Responsable del sistema de gestión de la Calidad es el encargado de realizar estas tareas. Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad son fácilmente identificables mediante su codificación, nombre y fecha de edición. Una vez aprobado un documento, el Responsable del sistema de gestión de la Calidad entrega un ejemplar a las personas adecuadas, por sus funciones o por su relación con el proceso, y archiva el original.

Con el fin de evitar el uso de documentos y datos obsoletos:

- Se dispone de una Lista de Control y Distribución de Documentación del sistema en la que figuran todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad con su edición vigente y sus destinatarios.
- Los documentos obsoletos se destruyen excepto, el original, que se identifica adecuadamente.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad se actualiza cuando a juicio del Responsable del sistema de gestión de la Calidad hay motivos para ello (reorganización, cambios en los procesos, etc.). Los cambios en los documentos y datos son realizados y aprobados por las mismas funciones que elaboraron y aprobaron la edición previa. En los documentos actualizados se identifica claramente las diferencias respecto al documento anterior.

El personal de **VENERANDA S.A.** que recibe documentación de **origen externo** relativa a la actividad de la organización tiene la responsabilidad de revisarla, de decidir si es de interés para la organización y de comunicarse su existencia al Responsable de Calidad.



4.2.4 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN. Control de los registros.

En la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de **VENERANDA S.A.** se han fijado los registros necesarios para una gestión de la calidad eficiente. También se ha definido durante cuánto tiempo deben conservarse estos registros, dónde se encuentran y al cabo de cuánto tiempo pueden destruirse.

Todos los registros son recuperables y la protección de los mismos, independientemente del formato en el que se presenten, está asegurada por las prácticas habituales en estos casos. Al igual que ocurre con la documentación del sistema, los registros de la calidad son fácilmente identificables mediante su codificación, nombre y fecha de edición.



5.1 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. Compromiso de la Dirección

La Dirección de **VENERANDA S.A.** tiene como compromiso prioritario con sus empleados, colaboradores, socios y clientes velar constantemente por la calidad de los servicios prestados por la organización. Para esta organización calidad significa que los servicios deben cumplir en todo momento con los requisitos del cliente y con los requisitos reglamentarios y legales.

Para demostrar el compromiso con el sistema de calidad y la mejora continua del mismo, la Dirección General deberá:

- Comunicar a los empleados la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y los requisitos normativos.
- Establecer los objetivos de calidad.
- Revisar la Política de Calidad para determinar la continua idoneidad durante las reuniones de Revisión de la Dirección.
- Realizar reuniones para evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia, según el procedimiento Revisiones del sistema de Gestión de Calidad.
- Identificar las oportunidades de mejora y los cambios necesarios.
- Garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para la efectiva operación y el control de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurar que el o los programas y los procesos educativos cumplan con los requisitos legales y reglamentarios, para su certificación o acreditación.

5.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. Enfoque al cliente

La Dirección de **VENERANDA S.A.** se asegurará que el departamento de postventa identifica correctamente las necesidades y expectativas de los clientes, convirtiéndolas en requisitos a cumplir.

5.3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. Política de la calidad

La política de la calidad de **VENERANDA S.A.** tiene como fin, única y exclusivamente, lograr la plena satisfacción de nuestros clientes al ver cumplidas sus expectativas servicio tras servicio. La empresa se compromete a brindar sus servicios con los más altos estándares, manteniendo la calidad y eficiencia desde la solicitud del turno de reparación hasta la entrega del producto terminado.

La Dirección es la responsable de comunicar y mantener esta política aplicable en toda la organización.



5.4.1 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. PLANIFICACIÓN. Objetivos de la calidad

La Dirección establece objetivos de la calidad relacionados con la política de la calidad. Los objetivos representan normalmente aspectos del servicio para los que se fija una meta a alcanzar en un tiempo determinado, esta es la razón por la cual el indicador escogido debe ser medible.

Los objetivos se revisan en las reuniones periódicas con el Responsable de Calidad y en la revisión anual del sistema. Tanto los objetivos como su seguimiento se encuentran registrados y su evolución es difundida al personal. Los plazos para la consecución de los objetivos de la calidad se fijan normalmente entre uno y dos años.

5.4.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. PLANIFICACIÓN. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

El Representante de la Alta Dirección es responsable de asegurar que el sistema de gestión de la calidad se implemente de manera eficaz y la Dirección General de asegurar que la integridad del sistema es mantenida cuando se planean e implementan cambios que afecten a la calidad, así como la encargada de gestionar los recursos necesarios para tal fin, mediante el programa anual.

El Sistema de Gestión de la Calidad deriva de la secuencia de procesos que conforman la actividad de la organización. Para cada uno de ellos existen criterios de aceptación/rechazo y acciones para asegurarse que el proceso es correcto y puede pasarse a la siguiente etapa.

La calidad del servicio es el resultado del funcionamiento eficaz y coordinado de cada uno de estos procesos. Para tener una idea de lo acertado o no que es ese funcionamiento, la organización establece **indicadores de localidad**. Si a un indicador de la calidad se le fija un límite a alcanzar en un periodo de tiempo determinado, pasa a denominarse **objetivo de la calidad**. Las auditorías internas y las revisiones periódicas del sistema son las herramientas que permiten analizar si se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad o si, por el contrario, presenta carencias y deben emprenderse acciones correctivas.

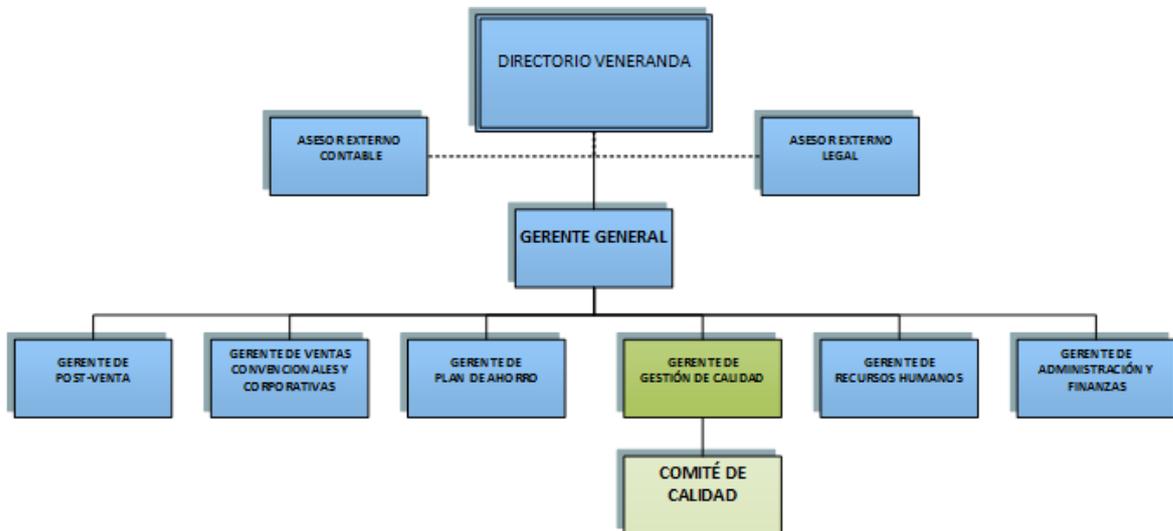
5.5.1 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN. Responsabilidad y autoridad

Desde su fundación, la estructura de **VENERANDA S.A.** ha evolucionado hasta convertirse en una dinámica organización capaz de dar las respuestas más eficientes a las necesidades más variadas de mantenimiento y reparación de vehículos Volkswagen.

La Dirección siempre ha procurado seleccionar a las personas más adecuadas en función de su experiencia y formación y les ha asignado y comunicado las responsabilidades y autoridad



Un organigrama jerárquico-funcional de la organización es el que figura a continuación:



5.5.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN. Representante de la Dirección

El Director Gerente de **VENERANDA S.A.** designa como Representante de la Dirección al **Responsable del sistema de gestión de la Calidad** y le confiere la autoridad y responsabilidad para gestionar y controlar el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con lo establecido en el presente Manual de la Calidad y en los procedimientos correspondientes.

El Responsable del sistema de gestión de la Calidad asume las funciones que en el Manual de la Calidad y en los procedimientos aparecen indicadas para éste cargo y que se pueden agrupar en dos líneas: el seguimiento y control del Sistema de Gestión de la Calidad y la difusión de información relativa al Sistema de Gestión de la Calidad.

5.5.3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN. Comunicación interna

La Dirección de la organización difundirá al personal toda aquella información derivada del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad: objetivos, estadísticas de incidencias, resultados de auditorías, etc. con el propósito de involucrar y hacer efectiva la colaboración de todo el personal en la mejora de la calidad de los servicios.



5.6.1 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.

Generalidades

Para comprobar la correcta implantación del Sistema de Gestión de la Calidad y valorar su eficiencia respecto a la política y objetivos de la calidad, la Dirección lleva a cabo una revisión anual del mismo detectando las oportunidades de mejora y promoviendo las acciones que se estimen oportunas. La revisión del sistema se registra en un acta.

5.6.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN. Información para la revisión

Entre las fuentes de información utilizadas para llevar a cabo la revisión del sistema, destacan:

- Los informes de las auditorías internas y de revisiones anteriores del sistema.
- La información referente a incidencias/reclamaciones y funcionamiento de los procesos.
- La información relativa a acciones correctivas y preventivas.
- La información relativa a la satisfacción del cliente.
- La evolución de los indicadores u objetivos de la calidad.

5.6.3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN. Resultados de la revisión

En el acta de revisión del sistema se incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y de sus procesos,
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente, y
- Los recursos necesarios para el correcto desarrollo de los servicios.



6.1 GESTIÓN DE LOS RECURSOS. Provisión de recursos

La Dirección de **VENERANDA S.A.** se compromete con el espíritu y contenido de la política de calidad facilitando los recursos necesarios para asegurar su cumplimiento. Los diversos responsables de cada departamento o actividad informan al Gerente, por escrito, de las diversas necesidades de recursos, tanto humanos como materiales, que se deberían incorporar o adquirir para cumplir con los requisitos de los clientes y/o para mejorar la realización de los servicios. Los responsables de departamento deben aportar la máxima información acerca de los motivos por los cuales debe procederse a la incorporación de ese recurso y del coste estimado, así como de las ventajas que se obtendrán en el futuro y su planificación de entrada en la organización.

El Gerente contesta a estos informes y puede hacerlo bien sobre el mismo informe o en un informe que responda a varias solicitudes aportando las razones por las cuales se acepta o deniega la incorporación del recurso. El Gerente, a la vista del presupuesto previsto y de la evolución económica de la organización, asigna total o parcialmente los medios oportunos y dispone una planificación de recursos.

6.2.1 GESTIÓN DE LOS RECURSOS. RECURSOS HUMANOS. Generalidades

VENERANDA S.A. ha definido en los **Perfiles de Puesto** los requisitos necesarios de formación básica y adicional de cada una de las funciones de la organización que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio.

VENERANDA S.A. cuenta con un procedimiento de inducción de personal con la finalidad de facilitar la incorporación de todo nuevo trabajador, así como para asegurar que dicho personal tenga conocimiento de la importancia de sus actividades dentro de la organización.

6.2.2 GESTIÓN DE LOS RECURSOS. RECURSOS HUMANOS. Competencia, toma de conciencia y formación

De acuerdo con la política de la calidad, la Dirección de la organización proporciona permanentemente la formación adecuada, mediante cursos, seminarios o charlas específicos sobre materias relacionadas con puesto de trabajo.

Cada gerencia diagnostica e identifica las necesidades de entrenamiento o capacitación del personal de su área de acuerdo a la naturaleza de las actividades que desempeñan. De esta manera, con la finalidad de mantener las competencias del personal, se genera una matriz de cualificación. Anualmente, **VENERANDA S.A.** se desarrolla un Plan de Capacitación Anual, y en base a los cursos realizados actualiza el historial de formación del personal.

El Gerente aprueba el Plan de Capacitación Anual y se asignarán las responsabilidades para las coordinaciones y el cumplimiento de lo programado. Los registros y/o certificados serán mantenidos para asegurar el cumplimiento de lo programado o lo indicado en los procedimientos.



6.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS. Infraestructura

VENERANDA S.A. define, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para alcanzar la conformidad con los requisitos del servicio. Para mantener en perfecto estado de funcionamiento la maquinaria y equipos críticos de trabajo se dispone de un procedimiento de mantenimiento.

VENERANDA S.A. utiliza principalmente el mantenimiento preventivo, que consiste en el mantenimiento controlado de las máquinas y equipos permitiendo detectar fallas repetitivas, disminuir los puntos muertos por roturas, aumentar la vida útil de equipos y disminuir el costo de las reparaciones.

6.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS. Ambiente de trabajo

VENERANDA S.A. define y gestiona el ambiente de trabajo necesario para el desarrollo satisfactorio de los servicios de reparación y mantenimiento de vehículos Volkswagen. Para lograr un óptimo ambiente de trabajo, la Dirección determina:

- Condiciones ergonómicas, para actividades desarrolladas en las oficinas y en el taller, establecidas en un Reglamento Interno de Trabajo, con lo cual se pretende prevenir riesgos laborales.
- Condiciones ambientales del trabajo, según las exigencias de las actividades que se desarrollan tomando en cuenta factores como: humedad, luz, ruido, ventilación, entre otros.
- Condiciones de seguridad y métodos de trabajo (procedimientos, instructivos y guías).

7.1 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. Planificación de la realización del servicio

La calidad final de los servicios proporcionados al cliente es el resultado de acciones planificadas y sistemáticas. La gestión de la calidad de **VENERANDA S.A.** está definida y descrita en este Manual y planificada en los procedimientos e instrucciones vigentes del Sistema de Gestión de la Calidad.

7.2.1 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

VENERANDA S.A. tiene establecida un procedimiento mediante la cual asegura que en las recepciones de las unidades los requisitos del cliente están claramente definidos en las órdenes de reparación, que la organización puede dar el servicio ofertado y que antes de iniciarse el servicio se ha resuelto cualquier duda o diferencia referente al mismo, incluidos los requisitos



7.1 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. Planificación de la realización del servicio

La calidad final de los servicios proporcionados al cliente es el resultado de acciones planificadas y sistemáticas. La gestión de la calidad de **VENERANDA S.A.** está definida y descrita en este Manual y planificada en los procedimientos e instrucciones vigentes del Sistema de Gestión de la Calidad.

7.2.1 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

VENERANDA S.A. tiene establecida un procedimiento mediante el cual asegura que en las recepciones de las unidades los requisitos del cliente están claramente definidos en las órdenes de reparación, que la organización puede dar el servicio ofertado y que antes de iniciarse el servicio se ha resuelto cualquier duda o diferencia referente al mismo, incluidos los requisitos legales y reglamentarios que afecten al servicio.

7.2.2 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

Las órdenes de reparación de **VENERANDA S.A.** son revisadas antes de entregarlas para comprobar que las necesidades del cliente se han reflejado en la misma y que efectivamente la organización puede realizar dicho servicio. Siempre se guarda una copia de lo entregado.

Cuando un cliente decide contratar un servicio a **VENERANDA S.A.** se le solicita en todos los casos la firma de la orden de reparación que demuestra el acuerdo y aceptación de contenidos de la misma. Las modificaciones de órdenes de reparación se encuentran debidamente identificadas, controladas y registradas.

7.2.3 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE. Comunicación con el cliente

Si la persona responsable de la tarea detecta diferencias con respecto a la copia de la orden de reparación archivada, se pone en contacto con el cliente para resolver dichas diferencias o anular el servicio. Las reclamaciones son tenidas muy en cuenta por este departamento para mejorar las características del servicio.



7.5.3 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Identificación y trazabilidad

VENERANDA S.A. tiene establecida un procedimiento para asegurar que tanto el servicio como los repuestos utilizados pueden ser identificados en cada una de las etapas de que consta el servicio. Esta característica de nuestros servicios es especialmente importante en caso de incidencia, reclamación o responsabilidad legal y afecta a todos los materiales, vehículos, personal y subcontrataciones que participan en un servicio de reparación y mantenimiento.

7.5.4 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Propiedad del cliente

Los bienes que los clientes nos confían son cuidados con una esmerada atención en cada una de las etapas de nuestro servicio.**VENERANDA S.A.** se hace responsable de la mercancía desde su recepción hasta su entrega y dispone de un seguro que ampara cualquier percance sufrido por ésta mientras está bajo su control.

7.5.5 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Preservación del producto

VENERANDA S.A. es responsable de preservar el producto y sus partes constituyentes, durante el procesamiento interno y hasta la entrega, para mantener la conformidad con los requisitos.

7.6 REALIZACIÓN DEL SERVICIO. Control de los dispositivos de seguimiento y medición

VENERANDA S.A. dispone de un procedimiento para asegurar que los equipos utilizados para la inspección, medición y ensayo, son fiables, es decir, están en perfectas condiciones de uso y se encuentran debidamente calibrados

Para ello se desarrolla un Listado de medios y plazos de verificación, que indica el equipo o máquina a ser asistido, la frecuencia del mantenimiento y el método a emplear para asegurar su óptimo funcionamiento.



8.1 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. Generalidades

VENERANDA S.A. dispone de una metodología para demostrar la conformidad del servicio, el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y para llevar a cabo la mejora continua de la calidad.

8.2.1 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN. Satisfacción del cliente

Para determinar los niveles de calidad de servicio, **VENERANDA S.A.** consulta la opinión del cliente, con el fin de detectar áreas o aspectos puntuales del servicio a mejorar y de determinar su grado de satisfacción. El resultado de la consulta de la opinión de los clientes es tenido muy en cuenta en la evaluación de la calidad del servicio y constituye una de las fuentes más importantes de información a la hora de emprender acciones correctivas.

8.2.2 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN. Auditoría interna

Las auditorías sirven para confirmar que las actividades incluidas en el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización se llevan a cabo de forma satisfactoria. Los pasos a seguir para alcanzar el fin anterior son los siguientes:

- Lectura de los procedimientos.
- Observación de los procedimientos que se están realizando.
- Entrevistas con las personas que los llevan a cabo.
- Repaso de los registros existentes.

La información obtenida de las auditorías se utiliza en la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad realizada anualmente por la Dirección. Cuando una auditoría interna revela la existencia de fallos en el funcionamiento del sistema se desarrollan las acciones de mejora necesarias como, por ejemplo, modificar un procedimiento, rediseñar un impreso o mejorar la formación.

El resultado de la auditoría se refleja en un Informe, así como las acciones que se van a emprender. En auditorías posteriores se comprueba si los cambios surgidos de la auditoría anterior han sido provechosos.

8.2.3 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN. Seguimiento y medición de los procesos

Los involucrados en los procesos, establecerán por consenso, los criterios de medición de sus procesos, definiendo el indicador, dándole seguimiento cuando corresponda, en las reuniones de Revisión por la Dirección, para realizar el análisis correspondiente de los resultados de la medición de procesos.



Cuando en los diversos procesos no se alcanzan los resultados esperados, **VENERANDA S.A.** inicia las acciones correctivas apropiadas para asegurar la conformidad del servicio con los requisitos del cliente.

8.2.4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN Seguimiento y medición de los productos/servicios

VENERANDA S.A. ha establecido una metodología para garantizar que los servicios de mantenimiento se llevan a cabo en condiciones controladas y confirmar de esta forma el buen desarrollo del servicio.

La totalidad de los trabajos realizados son controlados por el control de calidad, quien asegurará que se cumplan los requerimientos del cliente establecidos en la orden de reparación. Sólo se autorizará el despacho de las unidades terminadas que cumplen los requisitos especificados. El Procedimiento Inspección del producto terminado identificará los registros de calidad en el que se encuentran los datos de la inspección efectuada, los cuales evidencian el estado del producto y el personal que lo inspeccionó y aprobó.

8.3 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. Control del producto/servicio no conforme

Para la mejora continua del servicio de una organización de nuestras características es necesario llevar una contabilidad de las incidencias y reclamaciones ocurridas, clasificadas por tipo y por frecuencia de aparición. Con esta información, en las reuniones periódicas de seguimiento de la calidad del servicio se discuten las posibles causas o causas reales de los problemas y se trata de buscar una solución para ellos.

VENERANDA S.A. dispone de una metodología para garantizar que las incidencias y reclamaciones que se dan en el desarrollo de los servicios de transporte/almacenaje se tratan y resuelven de forma satisfactoria.

En caso de producirse problemas para los que no se ha previsto una actuación predeterminada y para aquellos que se consideren de relevancia importante, el personal elabora un informe de la incidencia o reclamación sobre el que se van anotando las gestiones realizadas con el fin de restituir la normalidad en el servicio.

El Responsable del sistema de gestión de la Calidad es el encargado de controlar mensualmente la evolución de incidencias y reclamaciones en la organización y de informar a la Dirección de tendencias negativas.



8.4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. Análisis de datos

VENERANDA S.A. tiene definidas dos fuentes de información básicas para la mejora continua: por un lado se tienen las encuestas a clientes, desglosadas en características y aspectos del servicio, y por otro la información relativa a servicios no conformes, como pueden ser las quejas, incidencias y reclamaciones de clientes.

El tratamiento de los datos derivados del control de incidencias y reclamaciones, de las encuestas realizadas y del control de trabajos terminados no requiere la aplicación de técnicas estadísticas complejas. Son estadísticas descriptivas y no van más allá del álgebra elemental y de representaciones gráficas sencillas. Mediante este análisis pueden determinarse las causas más frecuentes de los problemas y atacarlos de un modo más eficaz y rápido.

8.5.1 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. MEJORA. Mejora continua

VENERANDA S.A. apuesta por la mejora continua de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías internas, el análisis de los diversos datos relativos a la prestación de los servicios, las acciones correctivas y preventivas y la revisión anual del sistema por la Dirección.

8.5.2 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. MEJORA. Acción correctiva

8.5.3 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. MEJORA. Acción preventiva

Tanto las **acciones correctivas** como las **preventivas** se toman en **VENERANDA S.A.** con el fin de eliminarlas causas de los problemas, reales o potenciales y prevenir su reaparición u ocurrencia. La necesidad de tomar este tipo de acciones puede surgir tanto de no conformidades internas (incidencias en servicios de mantenimiento, diseño y funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad) como de fuentes externas (reclamaciones de clientes, problemas con proveedores).

En **VENERANDA S.A.** consideramos que la recopilación y estudio de toda la información posible (entrevistas, incidencias, reclamaciones) es una de las actividades más importantes de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad. La información anterior nos permite detectar áreas o aspectos del servicio a mejorar y a actuar en consecuencia.

Las acciones de este tipo están debidamente documentadas y quedan sometidas a un seguimiento durante un periodo de tiempo razonable para comprobar que funcionan. En la revisión anual del Sistema de Gestión de la Calidad deben valorarse la eficiencia de las acciones correctivas y preventivas cerradas durante el año y su importancia en el proceso de la mejora continua.

ANEXO E: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA



Procedimiento para el control de la documentación del sistema

Código:P-SGC-01

Página:1 de 4

Fecha: 08/06/2015

Veneranda S.A.

OBJETO

Establecer la metodología a seguir para controlar la elaboración, revisión, aprobación, distribución, archivo y modificación de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de VENERANDA S.A. indicados en el alcance, así como asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados y en la edición vigente.

ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a los siguientes documentos del Sistema de Gestión de la Calidad:

- Manual de la Calidad.
- Procedimientos.
- Instrucciones.
- Anexos a procedimientos e instrucciones.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Manual de la Calidad, apartado 4.2.3.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Responsable de Calidad	Responsable Departamento
Elaboración de documentación	SI	
Revisión de documentación	SI	
Aprobación de documentación		SI
Distribución de documentación	SI	

REALIZACIÓN

1. GENERALIDADES

1.1. En un Sistema de Gestión de la Calidad se entiende por documento cualquier información escrita acerca de cómo realizar una actividad, describiendo el proceso, asignando responsabilidades y especificando los registros asociados.

1.2. El Manual de la Calidad es el documento que incluye la política de la calidad, la estructura de la organización y la estructura y composición del Sistema de Gestión de la Calidad. Está dividido en capítulos que responden a los requisitos de la norma empleada como modelo.

1.3. Un procedimiento es un documento que describe una actividad general dentro de la organización.

1.4. Una instrucción es un documento en el que se describe con detalle la realización de una tarea.



1.5. Un anexo es un elemento necesario para la realización del procedimiento. Puede consistir, por ejemplo, en unimpreso para el registro de datos, en información adicional en forma de tablas, en un gráfico, diagrama de flujo, etc.

2. ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN.

2.1. La estructura y contenido de los procedimientos, instrucciones y/o capítulos del Manual no está sujeta a un patrón determinado pero, en cualquier caso, debe contener la siguiente información:

- Propósito del procedimiento, instrucción o capítulo.
- Ámbito de aplicación y posibles excepciones.
- Documentación de referencia o aplicable.
- Responsabilidades principales de las funciones (personas) que intervienen en la actividad, independientemente de las personas que estén ocupando dichas funciones.
- Forma de llevar a cabo la actividad, con mayor o menor detalle según el caso. La descripción en procedimientos e instrucciones debe contestar a las preguntas qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.
- Al final del procedimiento o instrucción, se indicarán los registros de la actividad que deben considerarse registros de la calidad y guardarse como tales, señalándose su archivo, localización, responsable de su archivo y tiempo mínimo de conservación.

2.2. Cuando es necesario, se introducen anexos al final del procedimiento o instrucción.

3. REVISIÓN Y APROBACIÓN DE DOCUMENTACIÓN.

3.1. Los documentos elaborados se revisan antes de su aprobación, para comprobar que:

- Contienen los apartados previstos o la información adecuada.
- Reflejan correctamente la actividad regulada o su propósito.
- No existen interferencias y contradicciones con otros documentos del sistema.
- El procedimiento o instrucción contempla lo expuesto en el capítulo del Manual.
- Los capítulos del Manual responden a los requisitos aplicables de la norma modelo.

3.2. Si las personas que tienen acceso al documento proponen cambios en el mismo, el encargado de su elaboración realiza las correcciones oportunas y vuelve a someter el documento o anexo a revisión. Este proceso se repite tantas veces como sea necesario hasta acordar el texto definitivo del documento.

3.3. Una vez editado el documento definitivo, el Director Gerente o Director de Departamento firma el documento para considerarlo apto para su distribución y uso.



4. DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTACIÓN.

4.1. El Responsable de Calidad distribuye la documentación a las personas que intervienen en la actividad regulada por el documento, con el fin de que éstas desarrollen correctamente sus tareas y de forma normalizada.

4.2. Para un determinado documento, se editarán tantas copias como sea necesario, identificadas del número 1 en adelante.

4.3. Para un nuevo documento o anexo, su número de edición será siempre 1. La edición de un anexo es independiente de la edición del documento.

4.4. El Responsable de Calidad elabora y mantiene actualizado el Listado de Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad en el que consta los documentos existentes y su edición en vigor.

4.5. El Responsable de Calidad elabora y mantiene actualizado el Listado de Anexos / Registros del Sistema de Gestión de la Calidad, en el que constan los anexos existentes y su edición en vigor.

4.6. El Responsable de Calidad puede editar copias no sujetas a control con otros fines (auditorías, requisitos contractuales, evaluación por proveedor, etc.). En dichas copias se destacará su condición de copias no controladas y no es obligada su sustitución.

4.7. Los documentos se distribuyen con una lista donde queda constancia de las personas, funciones o departamentos que utilizan dichos datos o documentación (Listado de Distribución de Documentación), es decir, sistema de copias controladas con sustitución obligada por cada nueva edición.

4.8. La aplicación del documento o anexo se inicia normalmente el mismo día de su recepción o difusión, a no ser que se indique lo contrario.

5. MODIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN.

5.1. Los cambios en la realización de una actividad que afecten al contenido de un documento obligan al responsable de la elaboración del documento a realizar las modificaciones oportunas del mismo.

5.2. Las nuevas ediciones de cualquier documento se someten al mismo proceso de revisión, aprobación y distribución que el documento original.

5.3. Las nuevas ediciones de documentación o anexo incrementan en una unidad la edición anterior.

5.4. La nueva edición es distribuida por el Responsable de Calidad a los destinatarios incluidos en el Listado de Distribución, que le deberán devolver el ejemplar antiguo.

5.5. Los ejemplares antiguos de documentos y anexos son destruidos por el Responsable de Calidad. Sólo guarda una copia del documento antiguo, identificado con la palabra "Anulado". El tiempo de conservación mínimo de la documentación considerada como obsoleta se establece en 1 año.



5.6. La identificación de los cambios en el documento nuevo se realiza mediante un cajetín en el que consta el cambio efectuado, el número de la edición correspondiente y la fecha de edición del nuevo documento.

6. CONTROL DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA.

6.1. La documentación externa recibida en la organización que sea de interés o que deba utilizarse como referencia para la realización de actividades contempladas en el Sistema de Gestión de la Calidad, es archivada por el Responsable de Calidad.

6.2. El Responsable de Calidad somete aquella documentación que crea conveniente a un proceso de distribución.

6.3. El Responsable de Calidad elabora y mantiene actualizado el Listado de Documentación Externa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO F: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LOS REGISTROS DE LA CALIDAD



OBJETO

Establecer la metodología a seguir para controlar la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a todos los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Manual de la Calidad, apartado 4.2.4.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Responsable de Calidad	Responsable Departamento
Identificación de registros	SI	SI
Control de registros	SI	
Disposición de registros	SI	SI

REALIZACIÓN

1. GENERALIDADES

1.1. Un **registro** es un soporte físico (papel o electrónico) que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencias de las actividades desarrolladas.

1.2. Todos los registros serán legibles y se guardarán y conservarán en unas condiciones que no provoquen su deterioro.

2. IDENTIFICACIÓN

2.1. Un registro se identifica mediante su título o denominación, al que le acompaña el código del procedimiento del cual deriva, su nº de edición (independiente de la del procedimiento) y el nº de páginas de que consta dicho registro.

3. ALMACENAMIENTO

3.1. Existen dos tipos de soporte para los registros: papel y sistemas electrónicos (disquete, disco duro, etc.)

3.2. Los registros de papel se almacenan en archivadores y los registros electrónicos en su correspondiente medio.



4. PROTECCIÓN

4.1. Para los registros de papel se seguirán las directrices generales que se utilizan para la conservación de cualquier producto perecedero, es decir, se mantendrán alejados de ambientes húmedos y preferentemente en armarios o estanterías de habitaciones, ambos espacios cerrados con llave al final de la jornada.

4.2. Para los registros en soporte informático (principalmente disco duro) se dispondrán las medidas:

- Si se trabaja en red, clave de entrada.
- Instalación de un sistema antivirus.
- Realización de una copia de seguridad semanal. Extracción de la copia y custodia por secretaria.
- Sobredimensionamiento de la capacidad de los dispositivos de almacenaje, con el fin de prevenir los efectos por colapso.

5. RECUPERACIÓN.

5.1. En principio no existen limitaciones para la consulta abierta de registros.

6. TIEMPO DE RETENCIÓN Y DISPOSICIÓN.

6.1. Por norma general los registros, tanto en soporte papel como electrónico, se guardarán 3 años, aunque pueden encontrarse particularidades en los procedimientos.

6.2. Una vez transcurrido este tiempo, el responsable de su conservación puede destruirlos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO G: PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS



OBJETO

Establecer los procedimientos seguidos por el personal de la Organización para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de Auditorías Internas de Calidad.

ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a todas las acciones que se realizan en el área de auditoría interna para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de verificación de todas las actividades relativas a la Calidad.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Manual de la Calidad, apartado 5.2.

REALIZACIÓN

Para llevar a cabo los objetivos propuestos, el proceso de Auditoría implica la necesidad de acometer las siguientes etapas:

- Planificación de las Auditorías.
- Realización de las Auditorías.
- Elaboración de los informes.
- Plan de acción de las acciones correctoras y preventivas.
- Revisión de las acciones implantadas.

1. PLANIFICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS

Es obligatoria la realización **anual** de una auditoría completa del SGC implantado; como regla general, cada capítulo del Manual de Calidad se audita, al menos, una vez al año, aunque el *Responsable del Sistema de Gestión de la Calidad o la Dirección* puede solicitar la realización de auditorías extraordinarias si a través de las encuestas, de los informes de incidencias y reclamaciones o de cualquier otra vía de información, se sospeche o se tenga la certeza de que el nivel de calidad de los servicios está disminuyendo y se sobrepasan los límites prefijados.

El *Responsable del Área de Auditoría Interna* elabora con carácter anual el "**Plan de Auditorías Internas**" a efectuarse durante el ejercicio, en el que se especificarán las áreas de la Organización objeto de las pertinentes Auditorías Internas, así como las fechas de ejecución aproximadas de las mismas. La *Dirección* revisa y, en su caso, aprueba el Plan elaborado. Este plan, una vez aprobado, es notificado de manera genérica a toda la organización y de forma específica a los responsables de las áreas a auditar.



2. AUDITORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Para la realización de auditorías del sistema de calidad, se pueden proponer como auditores tanto a personal de VENERANDA S.A., como a auditores de organizaciones externas.

En el caso de auditores externos, éstos deben poder acreditar:

- Experiencia en la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad.
- Tener unos mínimos conocimientos del sector.

Cuando el auditor forma parte del personal de VENERANDA S.A. debe cumplir los siguientes requisitos:

- Haber asistido a un mínimo de 2 auditorías (internas o externas)
- No tener responsabilidad directa sobre las actividades a auditar.
- Tener unos mínimos conocimientos de las áreas a auditar.
- Pertener al equipo directivo de la organización.
- Haber asistido como observador a dos auditorías internas de calidad.

3. REALIZACIÓN DE LAS AUDITORÍAS

Con una anterioridad razonable, el *Responsable del área de Auditoría Interna* se pone en contacto con el *Responsable del Área* a auditar para establecer la fecha concreta de la realización de la Auditoría. El *Responsable del Área de Auditoría Interna* presenta al Responsable del Área a auditar el "**Programa de Auditoría**" del trabajo a realizar donde se incluye:

- Breve relación de las actividades a desarrollar durante la Auditoría.
- Relación de los procedimientos a auditar.
- El cuestionario que se completará durante la realización.

El proceso se inicia con el repaso del programa a llevar a cabo durante la realización de la auditoría. La ejecución de la misma implica la cumplimentación del "**Cuestionario de Auditoría**" preparado por el Auditor interno y la realización de las pruebas pertinentes para verificar el cumplimiento de los procedimientos relacionados con el área.

Al finalizar el proceso de auditoría, el Responsable de la misma entregará un "**Informe de Auditoría**" de las noconformidades detectadas, que se adjuntarán a una copia del cuestionario efectuado.



4. ELABORACIÓN DEL INFORME

El informe, que constituye un anexo de la documentación utilizada para llevar a cabo el proceso de Auditorías Internas de Calidad debe incluir los siguientes apartados:

- Aspectos a destacar según el trabajo realizado: donde se especificarán los aspectos más significativos del trabajo realizado, destacando los aspectos positivos y negativos detectados en el área.
- No conformidades: en este apartado se describirán todas aquellas salvedades que han significado actuaciones contrarias al Sistema de Gestión de la Calidad establecido. En este epígrafe también se incluirán aquellas actuaciones que a pesar de no incumplir los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad han supuesto variaciones significativas en la sistemática de funcionamiento de la Organización, que en un futuro podría ser foco de posibles problemas; estas salvedades se conocen con el nombre de “deficiencias”.
- Acciones correctoras: se establecerán aquellas acciones correctoras para subsanar las no conformidades detectadas. A cada acción correctora se asignará un responsable y una fecha estimada que se utilice como referencia para conocer el grado de implantación de la acción descrita.
- Acciones preventivas para evitar no conformidades: teniendo en cuenta aquellos aspectos negativos detectados y especificados en la primera parte del informe y las “incorrecciones” descritas, se establecerán las medidas oportunas para evitar los problemas relacionados con el Sistema de la Calidad que pudiera darse en un futuro.

Este informe debe ser firmado por el *Responsable del área de Auditoría*, el *Responsable del Área Auditada* y los *Responsables de llevar a cabo la implantación* de las medidas descritas y le será entregada una copia al Director General.

5. IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTORAS

Con la periodicidad que se considere adecuada en función de las medidas a implantar propuestas en el informe, el *Responsable del Área de Auditoría Interna* revisará la implantación efectiva de dichas medidas y elaborará un “**Informe de Seguimiento**” en el que se indicará la situación actual de cada una de las acciones emprendidas y los aspectos más destacados acontecidos desde la última revisión que, como mínimo se llevarán a cabo con carácter **trimestral**.

El informe de seguimiento de la auditoría interna, en caso de anotar una fecha superada, indicará nueva fecha de revisión.

El informe de seguimiento será firmado por el *Responsable del Área de Auditoría*, el *Responsable del área auditada* y los *Responsables de llevar a cabo la implantación* de las diferentes medidas y le será entregada una copia al Director General.



Procedimiento para el control de los registros de la
calidad

Código:P-SGC-03

Veneranda S.A.

Página:4 de 4

Fecha: 08/06/2015

RESPONSABILIDADES

Actividades Generales	Dirección	Resp. de Calidad	Resp. Área Auditoría	Resp. Área auditada
Solicitud de auditorías extraordinarias	Si	Si		
Elaboración del Plan de Auditorías Internas			Si	
Aprobación del Plan de Auditorías Internas	Si			
Establecimiento de fechas para las auditorías			Si	Si
Elaboración del Programa de Auditoría			Si	
Realización de la Auditoría			Si	
Elaboración del Informe de Auditoría			Si	
Establecimiento de acciones correctoras y preventivas resultado de la auditoría			Si	Si
Seguimiento de las acciones acordadas			Si	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**ANEXO H: PROCEDIMIENTO
PARA LA REVISIÓN DEL
SISTEMA POR LA
DIRECCIÓN**



OBJETO

Definir la metodología y las responsabilidades para llevar a cabo la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de comprobar su adecuación y eficiencia respecto a la implantación y cumplimiento de la política de la calidad.

ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a las actividades que ampara el Sistema de Gestión de la Calidad.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Manual de la Calidad, apartado 5.6.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Responsable de Calidad	Responsable Departamento	Gerente
Preparación de información para la revisión	Si	Si	Si
Revisión del sistema	SI	Si	Si
Propuesta de acciones correctivas/preventivas	SI	SI	Si
Elaboración y difusión del Acta de Revisión	Si		

REALIZACIÓN

1. GENERALIDADES.

1.1. El Director Gerente dispone que la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad se realice una vez al año.

1.2. La revisión del sistema se lleva a cabo por el Director Gerente, por el Responsable de Calidad y por los Responsables de Departamento.

2. DESARROLLO DE LA REUNIÓN.

2.1. Las personas que participan en la reunión de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad tienen como misión revisar:

- Los resultados de las auditorías internas.
- La información relativa a la satisfacción del cliente.
- Los procesos de prestación del servicio y la información relativa a servicios no conformes.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.



- Las acciones emprendidas a consecuencia de revisiones anteriores del sistema.
- Los cambios ocurridos en la organización que puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Las recomendaciones propuestas para la mejora.

3. RESULTADOS DE LA REVISIÓN.

3.1. Las conclusiones de la revisión del sistema se reflejan en el **Acta de Revisión del Sistema**, que contiene, en la medida de lo aplicable, la siguiente información:

- Periodo comprendido en la revisión.
- Fecha de la reunión.
- Asistentes.
- Puntos tratados u orden del día.
- Conclusiones sobre cada punto, actuaciones a realizar, responsables y calendario.
- Reflexión sobre la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad (eficiencia, adecuación) y del servicio.
- Determinación de necesidades de recursos.
- Firma de los asistentes a la reunión.

3.2. El Responsable de Calidad es el encargado de elaborar el Acta de Revisión del Sistema adjuntando los anexos que convengan y de difundirla al personal (mínimo: copia a los participantes en la Revisión del Sistema).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO I: PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y VEHÍCULOS



Procedimiento de mantenimiento de instalaciones y vehículos

Veneranda S.A.

Código:P-MAN-01

Página:1 de 2

Fecha: 08/06/2015

OBJETO

Definir la metodología y responsabilidades para describir las actividades realizadas por VENERANDA S.A. paramantener su capacidad de servicio.

ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a los vehículos, elevadores, compresores e instalaciones de que intervienen en losprocesos de reparación y mantenimiento de unidades.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Manual de la Calidad, apartado 7.5.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Jefe de Taller
Definición actividades de mantenimiento	Si
Control actividades de mantenimiento	SI
Actualización Fichas de Mantenimiento	Si

REALIZACIÓN

1. GENERALIDADES.

1.1. Mantenimiento **correctivo**: actuaciones realizadas sobre una máquina o instalación que sufre alguna avería odesperfecto, para devolverlos a su plena capacidad de funcionamiento o uso.

1.2. Mantenimiento **preventivo**: actuaciones realizadas sobre una máquina o instalación, para evitar que sufran averíaso desperfectos imprevistos y mantener su capacidad de funcionamiento o uso.

1.3. Cuando se adquiere alguna maquinaria o herramienta, el Jefe de Taller verifica que entre la documentación de compra seencuentran las instrucciones de mantenimiento. En caso contrario solicita éstas al fabricante.

1.4. El mantenimiento de una máquina o instalación puede llevarse a cabo interna o externamente. El tipo demantenimiento de cada máquina o instalación es definido por el Jefe de Taller.

1.5. El tipo de mantenimiento se establece sobre la base del análisis de la disponibilidad de personal y el coste querepresenta desarrollar el mantenimiento internamente y/o la contratación de talleres u organizaciones que realicendicho mantenimiento.



**Procedimiento de mantenimiento de instalaciones y
vehículos**
Veneranda S.A.

Código:P-MAN-01

Página:2 de 2

Fecha: 08/06/2015

1.6. El mantenimiento de máquinas e instalaciones se controla y aplica mediante los siguientes documentos y registros:

- Listados de plazos y medios de verificación.
- Instrucciones de mantenimiento (de procedencia externa o internas).
- Registros de dichas operaciones de mantenimiento (tanto externos como internos).

El mantenimiento regular de máquinas e instalaciones se controla por el Responsable de Calidad, en las auditorías internas de calidad o en controles extraordinarios.

2. MANTENIMIENTO PREVENTIVO.

2.1. Están sometidos a las operaciones de mantenimiento preventivo los vehículos, elevadores y compresores de VENERANDA S.A.

2.2. Para cada máquina o elemento de instalación se dispone de una **Ficha de Mantenimiento**, o registros similares, donde se recogen, entre otros datos, las operaciones realizadas y fecha de las mismas.

2.3. La subcontratación de actividades de mantenimiento sólo se establece con organizaciones incluidas en el Listado de Proveedores. El registro de estas actividades lo constituye el informe de trabajos realizados y/o la factura emitida por el taller.

2.4. Una vez realizadas las operaciones de mantenimiento preventivo, el Jefe de Taller actualiza la Ficha de Mantenimiento (o registros similares) del vehículo o equipo en cuestión y archiva los registros generados.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

