



**DOCUMENTACIÓN DE LOS
PROCEDIMIENTOS EXIGIDOS POR LA
NORMA ISO 9001:2000**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**MARCELA ALBERT.
VERONICA ALBERT.**

-2004-

PARTE I INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción.....	5
1.2. Objeto de Estudio	6
1.3. Alcance.....	6
1.4. Objetivos	
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivo Específico	6
1.5. Presentación de la Empresa.....	7
1.5.1. Organigrama de la Empresa.....	11
1.6. Metodología de Estudio.....	12

PARTE II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico	15
2.1.1. Introducción a los Sistema de Gestión de la Calidad.....	15
2.1.2 Principios de la Gestión de la Calidad.....	18
2.1.3. Los Procedimientos.....	25
2.1.3.a Control de documentos.....	32
2.1.3.b Control de Registros.....	34
2.1.3.c Auditoria Interna.....	34
2.1.3.d Control del Producto No Conforme.....	38
2.1.3.e Acciones Correctivas.....	40
2.1.3.f Acciones Preventivas.....	42
2.1.4. Los Diagramas de flujos.....	43
2.1.5. Los formularios.....	45

PARTE III ANALISIS EXTERNO

3.1. Análisis del entorno.....	46
3.2 Análisis del Sector.....	50
3.2.1. Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	51
3.2.2. Potenciales Competidores.....	51
3.2.2. Productos Sustitutos.....	53
3.2.4. Poder Negociador de los Compradores	53
3.2.5. Poder negociador de los proveedores.....	53

Parte IV ANALISIS INTERNO

4.1. Análisis Interno de la Empresa.....	56
4.2. Análisis F.O.D.A.....	59
4.3. Estrategia Empresarial.....	62
4.4 Diagnóstico.....	63

Parte V DESARROLLO DEL PROYECTO

5.2. Documentación de procedimientos.....	67
5.2.1. Control de Documentos.....	68
5.2.2. Control de Registros.....	75
5.2.3. Auditoria Interna.....	78
5.2.4. Control del Producto No Conforme.....	91
5.2.5. Acciones Correctivas.....	102
5.2.6. Acciones Preventivas.....	109
5.3. Implementación.....	116
5.4. Costo de Certificación.....	120

PARTE VI CONCLUSIÓN

6.1 Conclusión.....	123
6.2 Bibliografía.....	124

Parte VII ANEXO

7. Anexo.....	125
---------------	-----

P A R T E I

INTRODUCCIÓN

- INTRODUCCIÓN
- OBJETO DE ESTUDIO
- ALCANCE DEL PROYECTO
- OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS
- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA
- METODOLOGÍA DE ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

Son cada vez más las organizaciones que para obtener mayor aseguramiento de la calidad de sus productos y una entrega en tiempo y forma, están solicitando sistemas de calidad certificados a sus proveedores.

Esto ha llevado a **Bálsamo S.A.** a pensar en una herramienta que le permita desarrollar un sistema eficaz para la comercialización de sus productos en el mercado interno y externo de manera de generar una fuerte posición competitiva a través de una estrategia orientada a la mejora de los procesos organizacionales.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es un objetivo impostergable para empresas que quieren desarrollarse en un entorno cada vez más competitivo.

Lo anteriormente mencionado denota la necesidad de identificar y formalizar los principales procedimientos organizacionales, a través de los cuales la empresa podrá mejorar de manera satisfactoria su organización interna y encaminarse hacia la certificación.

Consecuentemente, nuestro trabajo tiene por objetivo fundamental, la documentación de los Procedimientos considerados obligatorios por la Norma ISO 9001:2000 como paso previo a la certificación de la misma.

Se pretende a través del Proyecto de Aplicación Profesional proporcionar una herramienta efectivamente válida para los integrantes de la empresa.

El presente trabajo se ha estructurado en 3 módulos de análisis que incluyen en una primera etapa el desarrollo del marco teórico en el cual se muestra el uso de las herramientas de las que disponemos para realizar y concretar el objetivo.

En una segunda etapa se consideró la evaluación del entorno, Análisis del Sector y Análisis interno de la organización.

Como resultado final de este proceso, desarrollaremos la documentación de los procedimientos exigidos por la Norma ISO 9001:2000 para poder cumplir con eficiencia y eficacia el proyecto de certificación.

OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio se refiere a la documentación de los Procedimientos considerados obligatorios por la Norma ISO 9001: 2000 como paso previo a la certificación de la misma.

ALCANCE DEL PROYECTO

Considerando el gran número y magnitud de procesos existentes dentro de la empresa Bálsamo S.A. sólo se documentarán los procedimientos correspondientes a los puntos: 4.2.3 Control de los Documentos; 4.2.4 Control de los Registros; 8.2.2 Auditoria Interna; 8.3 Control del Producto No Conforme; 8.5.2 Acción Correctiva y 8.5.3 Acción Preventiva de la Norma ISO 9001: 2000.

OBJETIVO

Objetivo General

“Documentación de los Procedimientos exigidos por la Norma ISO 9001:2000 como paso previo a la certificación de la misma.”

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos internos claves.
- Describir los procedimientos en función de los lineamientos derivados de la Norma ISO 9001:2000
- Registrar y documentar los procedimientos involucrados en los procesos pertenecientes a los puntos 4.2.3, 4.2.4, 8.2.2., 8.3, 8.5.2 y 8.5.3 de la Norma ISO 9001: 2000
- Estandarizar procesos claves.
- Realizar una proyección de implementación del proyecto
- Estimación de costos de implementación.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Bálsamo lleva más de 40 años en el mercado. La misma nace cuando Balsamino Bálsamo (actual director general de la empresa) inicia sus actividades como mecánico; llevando con el correr de los años a brindar más servicios a sus clientes.

Así comienza a vender repuestos en su propio taller para más tarde, descubriendo la oportunidad que presentaba el sector, dedicarse exclusivamente a la venta de autopartes.

La necesidad de brindar un buen servicio le da al negocio un gran impulso que lo transforma en 1985 en mayoristas de repuestos de Siam Di Tella, Auto Unión y Rastrojero Diesel.

En el año 1980 se deja de fabricar lo que ellos consideraban el punto fuerte de la empresa, la línea RASTROJERO DIESEL; a raíz de ello en 1985 se incorpora a través de un minucioso estudio de mercado la marca Renault.

En 1993 alcanza un éxito tan importante que en poco tiempo pasa a ser líder indiscutido en la distribución para el mercado Nacional.

Actualmente¹, BALSAMO S.A. se especializa en la distribución y comercialización de repuestos para vehículos de marca Renault disponiendo de un variado stock compuesto por más de 12000 referencias distintas exclusivamente para esta marca de automóviles.

La experiencia que Bálsamo adquirió en el sector y su inversión constante en matricería, investigación y desarrollo y control de calidad le dio a la empresa la posibilidad de crear sus Marcas propias “AEQuipe” y “Oxyon” participando de esta manera en el Mercado de repuestos originales y en el Mercado paralelo de repuestos alternativos.

Bálsamo SA esta consolidado como líder en la distribución de repuestos para vehículos de marca Renault en Argentina.

Luego de afianzarse como líderes en el mercado nacional, la empresa captó también al mercado externo exportando sus productos a distintos países de Latinoamérica, entre ellos, Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Colombia y Venezuela.

En el mercado interno cuenta con más de 700 clientes activos en los diversos puntos del país, divididos en zonas geográficas, desde Jujuy hasta Ushuaia, con representantes de ventas en cada una de ellas. La gran mayoría de los comercios del país especializados en la línea Renault son atendidos por Bálsamo.

Bálsamo S.A. posee un centro de distribución central que cuenta con una importante infraestructura de 6000 m2 de superficie total cubierta en la ciudad de Córdoba que junto a otros depósitos auxiliares totalizan mas de 10000 m2. La empresa también cuenta con oficinas y depósitos en la ciudad de Bs. As.

¹ Año 2003.

La ventaja competitiva de Bálamo S.A. radica principalmente en:

- ✓ Stock permanente y de alta calidad
- ✓ Línea completa de repuestos para Renault
- ✓ Personal altamente calificado
- ✓ Rápidas entregas
- ✓ Precios competitivos

Visión de Bálamo S.A.

- Ser la empresa líder del MERCOSUR en la distribución de repuestos para Renault.

Misión de Bálamo S.A.

Comprometerse ofreciendo productos y servicios de alta calidad para satisfacer los requerimientos de los clientes

- Compromiso en el ofrecimiento de sus productos y servicios.
- Ofrecer calidad a sus clientes.
- Ser líder en la distribución de la línea completa de repuestos para Renault.
- Lograr compromiso y motivación en sus Recursos Humanos.

Estructura divisional de Bálamo S.A.

La empresa se compone de 7 áreas bien definidas:

Dirección: Directorio, Gerente General

Encargada de definir objetivos a corto y largo plazo, definir la estrategia comercial de la firma, establecer directrices y lineamientos generales para todas las áreas de la empresa, realizar el monitoreo operativo y económico financiero de los proyectos y funciones de la empresa, efectuar el control presupuestario, realizar el control de todas las gestiones realizadas por la empresa.

Departamento de Recepción:

Este departamento esta compuesto por las áreas de *Envasado* y *Almacenaje de Mercaderías*.

Funciones:

- ✓ Recibe la mercadería.

- ✓ Clasifica la mercadería y controla que coincida con lo que solicitado por el Departamento Compras.
- ✓ Realiza el conteo físico de la mercadería.
- ✓ Se traslada la mercadería al almacén.
- ✓ Almacena la pieza recibida en función de la rotación de la misma.

Departamento de Compras

Este departamento esta compuesto por las áreas de *Fijación de precios, Compras y Fabricación.*

Funciones:

- ✓ Gestionar la provisión de bienes y servicios solicitados.
- ✓ Administra, selecciona y negocia con proveedores.
- ✓ Fija el precio de los productos comercializados por la empresa.
- ✓ Comunica a los proveedores la política de calidad de la empresa.
- ✓ Controla las cotizaciones y las órdenes de compra.
- ✓ Gestiona stocks de mercaderías.
- ✓ Inspecciona la fabricación para cerciorarse de que se cumplen con los requisitos estipulados de Bálsamo S.A.
- ✓ Vigila el correcto uso de las máquinas y herramientas necesarias.

Departamento de Operaciones:

Este departamento esta compuesto por las áreas de *Preparación de Pedido, Expedición y Embalaje y control.*

Funciones:

- ✓ Supervisa y controla el flujo del pedido.
- ✓ Establece las prioridades de los pedidos
- ✓ Coloca el packaging adecuado a cada uno de los productos.
- ✓ Prepara el embalaje de cada uno de los pedidos
- ✓ Despacha y controla los pedidos.

Departamento Comercial y Ventas

Funciones:

- ✓ Revela los requerimientos explícitos e implícitos de los clientes.
- ✓ Participa en el planeamiento de la estrategia comercial de la empresa.
- ✓ Se encarga de la división de las zonas geográficas de ventas
- ✓ Establece a cada representante de venta una zona de venta definida.
- ✓ Mantiene la comunicación con sus clientes a través de sus representantes de venta.
- ✓ Coordina las cotizaciones de nuevos productos.
- ✓ Promueve ofertas especiales.
- ✓ Revisa ofertas y contratos.

- ✓ Elabora y entrega las ofertas a los clientes
- ✓ Atiende los eventuales reclamos y/o inquietudes de los clientes.

Área Administrativa

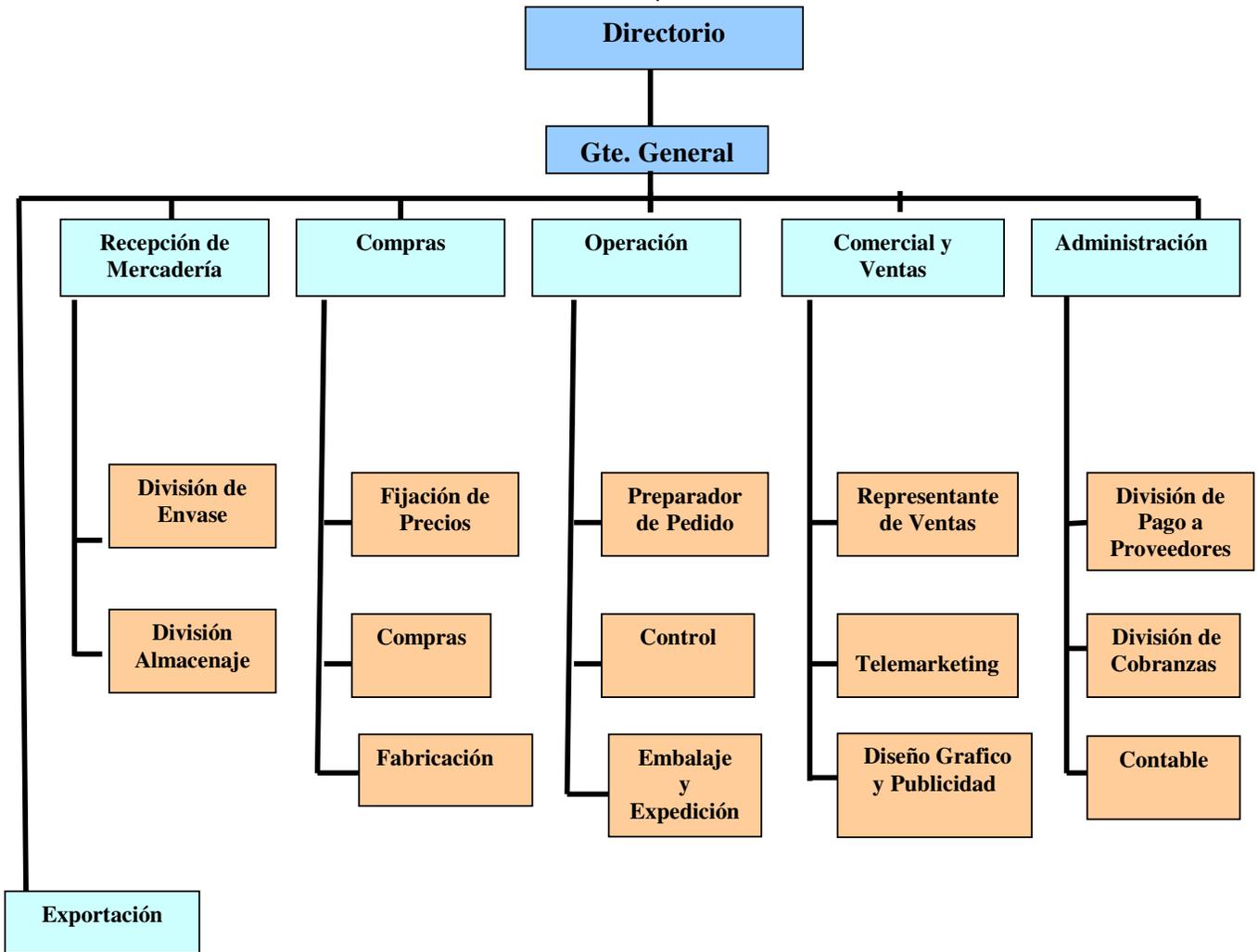
En esta área se produce todo el soporte de gestión administrativa para el normal desenvolvimiento de los negocios que efectúa la compañía.

El personal integrante de esta área se encarga de planificar y supervisar actividades de administración de recursos humanos; gestionar la provisión de bienes y servicios solicitados, efectuar seguimiento de compras y subcontrataciones; pago a proveedores, gestionar y planificar las finanzas de la compañía en lo concerniente al análisis, confección y control de presupuestos y gastos erogados por la misma.

Exportaciones

Esta área se encarga de las relaciones con proveedores y clientes del exterior, así como también de controlar los pedidos y operar las gestiones necesarias para las exportaciones de los productos que comercializa la firma.

Organigrama Formal de Bálsamo S.A.



METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Fase I

Relevamiento de la información

Se relevan todos los datos técnicos, operativos y administrativos, en base a observaciones y entrevistas realizadas al personal de la organización.

Recopilación de información en la primera etapa de investigación:

Para sustentar teóricamente la investigación, lo que implica analizar y exponer enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre de la investigación, consideramos:

- Identificación, obtención y consulta de la literatura
- Extracción y recopilación de la información de interés
- Construcción del marco teórico

Los ítems anteriormente mencionados consisten en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio. Cómo y de dónde se debe extraer y recopilar la información relevante necesaria es de suma importancia, ya que esta revisión debe ser selectiva.

Fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura:

Ante todo acudiremos a fuentes secundarias de información que consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicados en un área de conocimiento en particular, es decir procesan información de primera mano. Basándonos en lo anteriormente mencionado, apelamos a las fuentes primarias de información tales como libros, artículos de publicaciones periódicas, artículos periodísticos y testimonios de expertos acerca del tema en estudio.

A partir del material bibliográfico, que nos proporcionará elementos teóricos para constatar los datos obtenidos en la investigación, podremos sustentar teóricamente el procedimiento de trabajo utilizado.

Técnicas de investigación cualitativas a emplear en este estudio:

- ✓ *Observación directa.*

A partir del análisis de las observaciones comenzaremos a formarnos una idea de cómo se desarrollan los procesos dentro de la institución.

✓ *Entrevistas individuales a miembros de la organización.*

Al ser ésta una técnica que favorece la producción, permite que el entrevistado se manifieste libremente.

En las entrevistas personales, se formulan preguntas abiertas a diferentes miembros de la organización. Las preguntas son realizadas en forma clara y concisa para la efectiva comprensión de las preguntas por parte de los entrevistados.

El listado de preguntas para las entrevistas se basa en diversas variables. Estas nos proporcionan información para corroborar, o no, las inferencias hechas sobre la base de la observación.

Las entrevistas al ser grabadas permiten realizar preguntas en forma espontánea sobre la marcha.

✓ *Grupos de enfoque (entrevistas grupales, coordinadas)*

Existen también entrevistas grupales. En donde al igual que en las entrevistas personales, las preguntas son realizadas en forma clara y concisa para la efectiva comprensión de las preguntas por parte de los entrevistados.

Las entrevistas personales y las grupales se efectúan de manera verbales y grabadas con la finalidad de facilitar el posterior procesamiento de los datos recolectados.

Fase II

En la siguiente etapa del trabajo realizamos un análisis de tipo descriptivo para sintetizar, clasificar y ordenar la información obtenida con la finalidad de proceder al desarrollo del objeto de estudio y elaboración de conclusiones finales.

P
A
R
T
E

II

MARCO TEÓRICO

- MARCO TEÓRICO
- INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- LOS PROCEDIMIENTOS
- LOS DIAGRAMAS DE FLUJO
- LOS FORMULARIOS

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de nuestro trabajo es la manera de cómo abordamos el estudio de la organización, siendo este un agrupamiento de conceptos y principios interdependientes que proporcionan una estructura de conocimiento.

Se pretende que el contenido de este apartado valga como parámetro para evaluar la realidad de la empresa analizada.

Se tomaron como ejes conductores en lo referente a los aspectos relacionados con el Sistema de gestión de la Calidad a las dimensiones señaladas en la Norma internacional ISO 9000, “Sistemas de Gestión de la Calidad- Conceptos y vocabulario”; la Norma ISO 9001: 2000 ; ISO 9000 “Aseguramiento de la Calidad” y “Los Procedimientos” del autor Oscar Folgar; el libro “Manual de Control de la Calidad” de Juran y Gryna; y “Sistemas ISO 9000 de Gestión de la Calidad: Directrices para las empresas en países de desarrollo” de H. Lai.

Con respecto al análisis externo e interno de la empresa, que comprende al macro y microentorno en el cual esta inserta la empresa, un análisis de las fuerzas competitivas que enfrenta Bálsamo S.A. y la identificación y análisis de la matriz F.O.D.A., se ha tomado como referentes a los conceptos esbozados por Michael Porter en sus libros “Estrategia Competitiva”² y Ventaja Competitiva”³; A M. Thompson en su libro “Dirección y Administración Estratégica”⁴ y a A. Koontz, H. Weihrich en su libro “Administración una perspectiva global”⁵.

Se han elegidos estos autores porque creemos que aportan tanto conceptos básicos como específicos de manera clara y concisa, aspecto que merece especial consideración al momento de abordar el desarrollo del Proyecto de Aplicación Profesional.

Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad

Cuando la oferta aumenta y la competencia se vuelve intensa, incorporar a una determinada oferta características de seguridad y calidad suplementarias sin encarecimiento, es de fundamental importancia para el potencial mercado objetivo de una determinada firma.

La calidad no tiene relación alguna con lo brillante que sea un producto o servicio ni con su costo. El cliente que adquiere los productos o utiliza los servicios proporcionados por la empresa tiene

² “Estrategia Competitiva”. Porter, Michael. Editorial Continental. México, 1997

³ “Ventaja Competitiva”. Porter, Michael. Editorial Continental. México, 2000

⁴ “Dirección y Administración Estratégica”. Thompson, Strickland. Mc Graw Hill, 1999

⁵ “Administración una perspectiva Global” Koontz, Arnold. Editorial

en mente ciertas necesidades y expectativas. Si el producto satisface o excede estas expectativas, entonces en la mente del cliente hay un producto o servicio de calidad.

Por lo tanto, la calidad se relaciona directamente con las expectativas del cliente.

De esta forma, la definición ampliada de calidad es la siguiente:

*“Satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables”*⁶

Recurriendo a la definición que aporta la norma ISO 8402 calidad es: *“La totalidad de los aspectos y características de un producto, proceso o servicio, relacionados con su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”*.

Utilizando básicamente los conceptos de FEIGENBAUM, podemos enunciar que la calidad puede definirse como *“La resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas de los clientes”*.

Por este motivo, la certificación de un producto, proceso o servicio, tiene el valor de un aval que permite confirmar una ventaja diferencial en ellos, posibilitando su incorporación a la lucha por conquistar, mantener o ampliar una cuota del mercado objeto de interés.

*“Certificación es la emisión de documentos que atestiguan que un producto o servicio se ajusta a normas técnicas determinadas”*⁷

De acuerdo al tipo de empresas, sus necesidades y sus relaciones, tanto con clientes como con proveedores, se crea un sistema de calidad, un método de trabajo, una estructura de la organización, por el cual se asegura que se cumplen los requisitos especificados.

Un Sistema de Calidad es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos con los requisitos especificados en la norma ISO 9001.

La norma ISO 8402/UNE66-001-88 define sistema de calidad como: *“Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establezcan para llevar a cabo la gestión de la calidad”*

El sistema debe diseñarse de acuerdo a la empresa, a sus objetivos, a su producción y especialmente debe ajustarse a las exigencias de los objetivos de calidad.

Se parte de requerimientos, para luego documentarlos y ponerlos al alcance de todos aquellos que lo necesiten.

⁶ “Como gerenciar la transformación hacia la calidad”. Thomas H. Berry. Ed. McGraw-Hill, Colombia 1996.

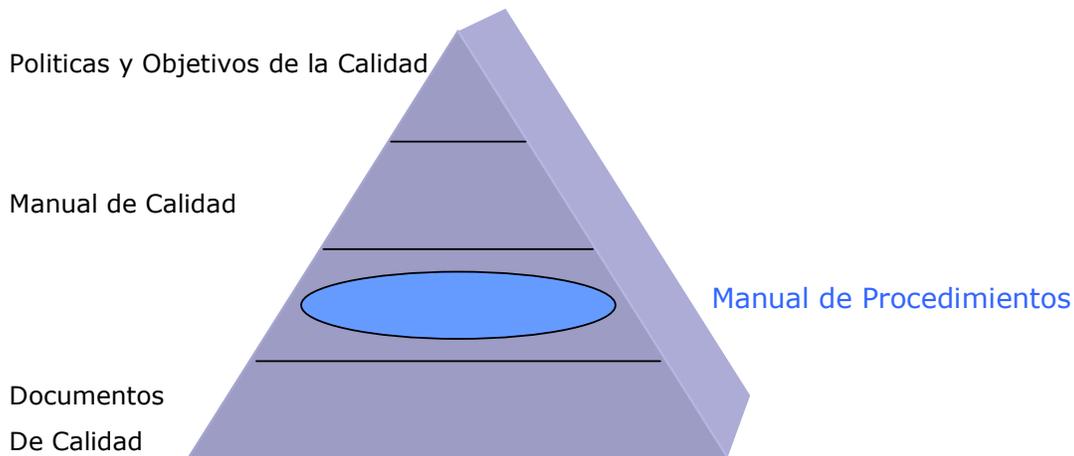
⁷ “Calidad Total y Normalización”- Senlle. Stoll. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona ,1995

Un sistema de calidad efectivo debe ser lo suficientemente claro para que los operarios sepan exactamente cual es el procedimiento a seguir en todo momento.

Para organizar un sistema se requiere de recursos técnicos, financieros y humanos.

Las normas ISO de la serie 9000 detallan los elementos a tener en cuenta para implantar un sistema de calidad.

Estructura de un sistema de Gestión de Calidad



Estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad

(Fuente: ISO 10013.)

Políticas y Objetivos de la Calidad: La dirección debe definir y documentar su política de calidad, incluyendo los objetivos de calidad y su compromiso con la misma. La política debe ser clara y concerniente a los objetivos organizacionales y a las expectativas de los clientes.

Manual de Calidad: Es un documento donde se describe con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción de un sistema de calidad.

- Internamente: El manual define y esclarece *qué* se desea hacer referido a la calidad, *quien* y *con que* recursos.
- Externamente: Da a conocer la manera en que la empresa obtiene la calidad, posibilitando establecer relaciones con los clientes que estén interesados en el manual de calidad.

Manual de Procedimientos: Los procedimientos nos explican el “*como*” se hacen las cosas para asegurar el funcionamiento de un Sistema de Calidad. Los procedimientos describen las actividades específicas en donde se explica clara y detalladamente las formas necesarias para alcanzar los objetivos.

Registros de Calidad: Surgen de la aplicación de los documentos anteriormente mencionados, constituyen la evidencia objetiva de la implementación y la eficacia del sistema. Son documentos de trabajo detallados.

Principios de Gestión de la Calidad⁸

Los diferentes principios de la Gestión de la Calidad en los cuales se basan la norma ISO 9000:2000 son utilizados por la dirección como un marco de referencia para guiar a las organizaciones hacia la consecución de la mejora del desempeño.

Son ocho los principios de gestión de la calidad:

- Principio 1: *Enfoque al cliente*

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas

Beneficios Clave:

- Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente
- Mejora de la fidelidad del cliente.

La aplicación de este principio conduce a:

- Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Asegurarse de que los objetivos y metas de la organización estén ligados a las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente en la organización.

⁸ "Principios de Gestión de la Calidad". ISO 2001-03/2000- IRAM

- Principio 2: *Liderazgo*

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección 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.

Beneficios claves

- El personal estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- Se reducirá la falta de comunicación de los diferentes niveles

La aplicación de este principio conduce a:

- Establecer una clara visión del futuro de la organización
- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas.
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en toda la organización.
- Crear confianza y eliminar temores.

- Principio 3: *Participación del personal*

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total aplicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Beneficios claves:

- Personal motivado, involucrado y comprometido.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- Personal que busca contribuir a la mejora continua.

La aplicación de este principio conduce a

- Comprender la importancia de su contribución en la organización.
- Buscar activamente oportunidades para mejorar sus conocimientos y experiencia.
- Discutir abiertamente los problemas y cuestiones.

- Principio 4: *Enfoque basado en procesos*

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Beneficios Clave:

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles

La aplicación de este principio conduce a:

- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr el resultado deseado
- Establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de actividades claves.

- Principio 5: *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 los objetivos

Beneficios claves

- Integración de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- Capacidad para enfocar los esfuerzos en los en los procesos claves.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización

La aplicación de este principio conduce a:

- Entender la interdependencia existente entre los diferentes procesos del sistema.
- Definir y establecer como objetivo la forma en que deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema.
- Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

- Principio 6: *Mejora Continua*

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Beneficios claves

- Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

La aplicación de este principio conduce a:

- Proporcionar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- Hacer que la mejora continua de los productos, procesos y servicios sea un objetivo para cada persona dentro de la organización.
- Reconocer y admitir mejoras.
- Establecer objetivos para orientar la mejora continua, y medidas para hacer el seguimiento de la misma.

- Principio 7: *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones*

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Beneficios claves

- Decisiones basadas en información
- Aumento de la capacidad para demostrar eficacia de las decisiones anteriores a través de la referencia a registros objetivos.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

La aplicación de este principio conduce a:

- Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Hacer accesibles los datos a quienes los necesiten.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

- Principio 8: *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.*

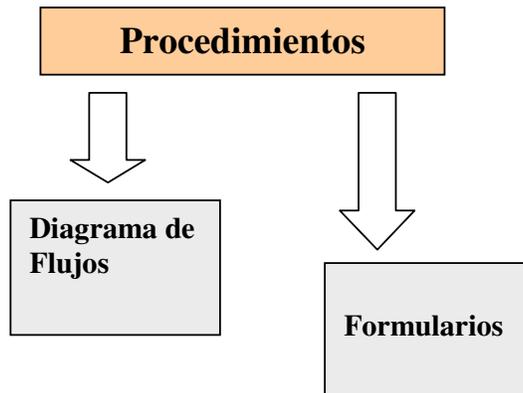
Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Beneficios claves

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de costos y recursos.

La aplicación de este principio conduce a:

- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Poner en común experiencia y recursos con los aliados de negocio.
- Identificar y seleccionar proveedores claves.
- Comunicación clara y abierta



Los Procedimientos

Para documentar se confeccionan manuales. Éstos son los encargados de instruir a los miembros de la organización sobre funciones, normas, procedimientos y otros.

Los manuales de procedimientos son la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa y la numeración de normas de funcionamiento básicas a las cuales deben ajustarse los miembros de una organización.

Todas las empresas, grandes y pequeñas, disponen de una forma o sistema establecido para llevar a cabo sus negocios. En una empresa pequeña, lo más probable es que el sistema sea eficaz, aunque informal, y con toda probabilidad, sin documentación alguna. La identificación de los procedimientos contribuye a que la empresa satisfaga en forma consistente los requisitos de los clientes.

Los procedimientos intentan describir la forma y las razones por las que se hacen las cosas de una determinada manera, documentando dicha manera de trabajo y conservando los registros que demuestran lo que se hizo.

Se debe evaluar la necesidad de que los procedimientos describan la manera exacta en la que se llevan a cabo las actividades, no deben ser una lista de lo que se desea que ocurra en la empresa. Deben reflejar con exactitud lo que realmente sucede. Deben ser claros y abarcar todos los requisitos para realizar las distintas tareas y funciones de la empresa.

Existen muchas formas de preparar o presentar los procedimientos o instrucciones. Se puede utilizar el método, estilo o formato que le resulte mas adecuado. Esto puede abarcar desde un estilo muy formal o una comunicación menos formal mediante notas internas, citando los aspectos mas relevantes, hasta un diagrama de flujo.

Lo más importante es que resulten tan sencillos como sea posible y que se evite la preparación de procedimientos o instrucciones innecesarias.

Un requisito importante es que, cualquiera sea la forma para presentar la información, debe ser la adecuada para explicar la forma en que se han de realizar las tareas que describen los procedimientos o instrucciones.

Para resumir el concepto que venimos desarrollando, podemos afirmar que un procedimiento es una manera especificada de realizar una actividad. Generalmente los procedimientos se expresan en forma de documentos, designándose los como “procedimiento escrito o documentado”. Un procedimiento escrito debe contener el objeto y alcance de una actividad; qué debe realizarse y quién debe hacerlo; cuando, cómo y dónde debe hacerse.

Comenzaremos a abordar algunas ventajas y limitaciones de los manuales de procedimientos en general. El destacar limitaciones advierte sobre la necesidad de un adecuado uso de los mismos.

Ventajas

- Ahorro de tiempo con respuestas rápidas, normalizadas y escritas ante preguntas rutinarias.
- Facilita la revisión de prácticas organizacionales.
- Colabora con la eficacia de las actividades organizacionales.
- Limita la improvisación.
- Evita diferencias o discusiones entre miembros de la organización sobre temas normatizados.
- Facilita la continuidad en el tiempo de la ejecución de lo normatizado no sometiendo el accionar a los vaivenes del cambio de personal.
- Tiende a uniformar la terminología técnica interorganizacional.
- Representan un valioso elemento de consulta para empleados nuevos o bien cuando se rota el personal y el mismo es reasignado.

Limitaciones.

- Tienden a quitar flexibilidad. Debe cuidarse su redacción para mantenerla donde sea necesario o para parametrizarla no arriesgando resultados.
- La elaboración y posterior revisión tiene un costo que debe estar justificado por los beneficios que aporta.

- La tarea de mantenimiento o actualización debe ser permanente para evitar que el manual pierda vigencia
- La falta o exceso de detalle puede quitarle utilidad o devolverlo un aporte a la rigidez respectivamente. Esto debe ser especialmente considerado en su elaboración.
- La falta de claridad de las redacciones descriptivas o en la síntesis gráficas puede convertir el manual en un elemento negativo para la eficacia y eficiencia organizacional.
- Si no se capacita al personal para su uso puede concluir limitando la iniciativa.
- El exceso de detalle también favorece su rápida obsolescencia.

Respecto al contenido de los manuales y su ordenamiento hay posibilidades de plantear algunas pautas generales y luego tratar cada manual en particular.

Seguidamente se detallan los contenidos mínimos aconsejables:

➤ Instrucciones de uso: En esta parte también hay contenidos mínimos a considerar:

- Estructura del manual: es decir partes en que se divide con una muy sintética explicación de cada una.
- Descripción y explicación de la codificación utilizada: Aquí suele ser muy útil incorporar un ejemplo.
- Forma de usar los índices cuando el manual tenga más de una posibilidad de acceso a su información
- Pautas para la incorporación de modificaciones al manual: Incluyendo la destrucción de los que no este vigente e instrucciones para interpretación y manejo de modificaciones y actualizaciones.
- Identificación de los responsables a los que puede acudir en caso de dudas y/o dificultades.

➤ Cuerpo del manual: Es la esencia del manual que contendrá la descripción de los contenidos que justificaron su elaboración. Se divide en partes basándose en algún criterio según el manual de que se trate.

➤ Descripción global:

- Enunciación sintética de las funciones del sistema

➤ Instrucciones específicas:

- Cursograma del procedimiento.

- Descripción detallada del cursograma.
- Diseño e instrucciones de confección de formularios (anexos).
- Definición de controles y cursos de acción a tomar ante cada resultado posible de control.

Finalmente, cabe destacar que todas las instrucciones deberán registrarse claramente en el encabezamiento según corresponda: Sistema, rutina, sector, nombre del formulario, fecha de emisión y responsable de emisión, entre otros.

- Anexos: Solo se usa cuando el manual incluye gráficos, formularios, ejemplos, etc. Tiene por objeto que dichos contenidos enriquezcan el cuerpo del manual quitándole claridad y facilidad de uso.
- Glosario: Nunca debe faltar: incluirá un listado de términos técnicos (por no ser de uso común) y de aquellos que puedan tener más de una aceptación o que el uso empresarial difiera del uso común. Dicho listado se presentará por orden alfabético.

Para elaboración propiamente dicha pueden incluirse algunas sugerencias respecto a redacción, diagramación, codificación y formateo.

- Redacción: Tan importante como el contenido de los procedimientos son la claridad y precisión de la redacción. En este aspecto es indispensable que las palabras utilizadas para la confección de los procedimientos sean claras, esto es no dar lugar a ser mal interpretadas.

Deben utilizarse palabras aceptadas, de conocimiento usual y desechar todas aquellas que están demostrando los conocimientos del redactor.⁹

Debe procurarse estilo uniforme, minimización del uso del lenguaje técnico, tono formal y redacción acorde a los objetivos como por ejemplo:

- Tono imperativo que minimice la discrecionalidad cuando se pretende acción inmediata.
- Destacando responsable de acciones para su fácil identificación.
- Con títulos sobresalientes para su rápida localización.

- Diagramación: Se procurará una distribución estética y armoniosa de cada documento integrante del Manual de procedimiento que haga agradable a la lectura. Generalmente se prediseñan los formularios y existen contenidos mínimos generalmente aceptados con variantes en la distribución en cada formulario.

A fin de dar un concepto simple podemos afirmar que un procedimiento es un conjunto de normas reunidas con el objeto de explicar el desarrollo de los procesos administrativos.

En él se identifican:

- Responsables de dicha actividades.
- Soporte de información intervinientes.
- Que datos se vuelcan en dichos soportes, pautas para su llenado.
- Que información se conserva y cuál no
- Dónde se conserva la información

Su utilidad reside en:

- Ser vehículo de información normativa para los responsables.
- Servir de elemento auxiliar para orientar a los involucrados cuando se implementa el sistema.
- Colaborar en la capacitación de personal involucrado cuando se incorpora a la empresa o se reasignan funciones rotando personal.
- Actuar como elemento referencial para la resolución de problemas concretos brindando uniformidad de criterio.
- Brindar la posibilidad de consultar evitando improvisaciones y acciones erróneas.

Aspectos a considerar en el desarrollo de los procedimientos¹⁰

a) Determinación de necesidades.

La confección de procedimientos escrito tiene por objeto ordenar las gestiones, generar siempre las mismas acciones, los mismos documentos que contienen el mismo tipo de información y los mismos resultados, además de posibilitar reconstruir todo lo actuado

b) Los procedimientos a utilizarse en la empresa

La variedad de procedimientos dependerá del tipo de empresa del que se trate.

c) Las responsabilidades

d) La exigibilidad de su aplicación.

e) Las consultas a efectuar.

En este punto se deberá recomendar la realización de consultas a otros departamentos distintos de aquel que confecciona el procedimiento, en vista de las interfases que se pudieran producir o la afectación de gestiones que se encuentran fuera de la órbita

¹⁰ Oscar Folgar. Op Cit., pag 26

Consideramos que a Bálsamo S.A. le será de suma utilidad el desarrollo de los documentos, por que estos procedimientos, crearán una corriente de información, la cual mantendrá al tanto a todos sus integrantes acerca de cómo se desempeña una tarea permitiendo la realización de ésta de manera efectiva.

Estructura de los procedimientos¹¹

Es conveniente establecer una estructura mínima, común a todos los procedimientos de la empresa.

Los elementos que se encuentran en la mayoría de los procedimientos son:

- *Objeto:* Son las razones necesarias para redactar un procedimiento. El objeto debe determinarse con claridad y precisión, esto es, teniendo una idea clara de lo que se va a redactar.
- *Alcance:* Esta sección nos establece hasta donde se extiende un procedimiento, si a una parte de la organización, una actividad, un grupo de documentos, etc.
- *Referencias:* Aquí se mencionan todos los códigos, normas, especificaciones e informes que se utilizaron como antecedentes para el desarrollo del procedimiento.
- *Definiciones:* en esta sección se redactarán las palabras en uso de la empresa, con sus significados, de manera que sean comprensible para todo el personal.
- *Procedimientos:* en esta apartado nos dice como, quien, con qué, dónde, etc., se efectuará una tarea o gestión dentro de la empresa
- *Responsabilidades:* En esta sección se deben incluir las responsabilidades de todos los participantes en la aplicación de un procedimiento.
- *Registros:* Se definen que registros deben confeccionarse, el lugar donde deben guardarse y el tiempo, si fuere necesario. Estos deben servir para demostrar cómo se hizo algo o qué resultados se obtuvieron, así como también para sustentar derechos y obligaciones y para facilitar la toma de decisiones.

Redacción de los procedimientos.¹²

Para el desarrollo de los procedimientos se debe considerar:

Qué: Fijar las tareas que deben desarrollarse.

Quien: Definir las personas que deben desarrollar las actividades, es decir las encargadas de la gestión.

Cómo: Establecer el método para la realización de cada tarea.

Cuándo: Definir la oportunidad y la secuencia en que cada actividad debe ser llevada a cabo.

¹¹ Oscar Folgar. Op. Cit., pag 44

¹² Oscar Folgar. Op Cit. pag 49

Dónde: Determinar el lugar físico o etapa del proceso en que se realizará cada tarea; en que registros plasmar la información resultante; dónde buscar la información necesaria para ejecutar las tareas; donde proveerse de instrumentos o materiales.

Con qué: Establecer con que instrumentos, herramientas y/o equipos desarrollar las tareas.

A quién. Decidir a que personas deberá informar o proveer algo

Enumeración de las hojas

Pasa muchas veces que este tema se descuida llegando a emitirse procedimientos sin enumerar las hojas.

Todo procedimiento debe enumerarse incluyendo la carátula y anexos, de manera que si una persona toma el procedimiento pueda saber si esta completo o si faltan hojas.

El método de Aprobación

Existen dos métodos para aprobar un procedimiento:

1. Múltiples aprobaciones: en donde el objeto de este es comprometer el apoyo de todos los involucrados para el cumplimiento de los requisitos establecidos.
2. Aprobación única: en esta forma de aprobar le da la responsabilidad a la máxima autoridad del sector emisor, respaldado por la dirección.

Las aprobaciones habilitan a los documentos a ser emitidos y puesto en vigencia. Las personas que los emiten, revisan y aprueban deben firmar el original del procedimiento.

El método de revisión

Frecuentemente, los requerimientos cambiantes del mercado o los reajustes de las normas hacen que se deban efectuar modificaciones en los procedimientos. Esto lleva a revisiones muchas veces reiteradas de los documentos.

Estas revisiones permitirá mantener un control sobre los procedimientos que se estén utilizando en la empresa.

*El método de control de actualización*¹³

Todo procedimiento es auditado, es por ello que es indispensable mantener un estricto control del estado de actualización. No solo debe controlarse que cada usuario disponga de la copia en vigencia, sino también que se hayan retirado los documentos obsoletos. Un método de efectuar el control es por medio de los remitos de procedimientos, en los cuales deberán figurar el código de identificación del procedimiento, el estado de revisión, la fecha de recepción y la firma del destinatario, eso como mínimo.

Establecimiento de fecha de emisión y vigencia

¹³Oscar Folgar. Op Cit., Pag. 22

Se impone la necesidad de establecer dos fechas, una de emisión y otra de vigencia.

Estas fechas serán los límites inferior y superior, de este período de adaptación. Un procedimiento prescribe cuando otro entra en vigencia, no cuando es emitido. En consecuencia un procedimiento es auditado cuando entrada en vigencia y no a partir de su emisión.

Documentación

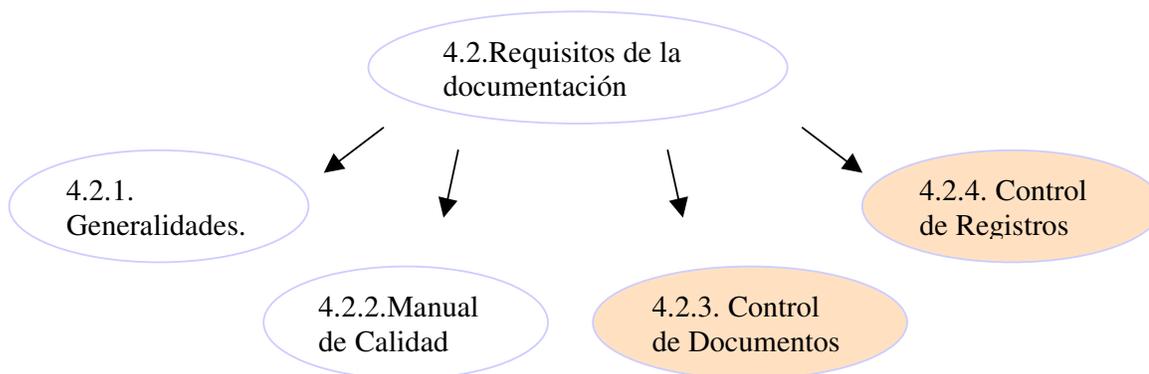
“Valor de la Documentación”¹⁴:

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

1. Lograr la conformidad con los requisitos de los clientes y la mejora de la calidad;
2. proveer la formación apropiada;
3. la repetibilidad y la trazabilidad;
4. proporcionar evidencias objetivas;
5. evaluar la eficacia y la adecuación continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Entre los documentos que se utilizan en el Sistema de Gestión de la Calidad podemos mencionar: El Manual de Calidad; Documentos de Planes de Calidad; Especificaciones, Guías; Procedimientos; Registros.

REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN



4.2.3. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

La Norma ISO 9001 requiere que el proveedor establezca y mantenga procedimientos documentados para controlar y los datos pertinentes al sistema de calidad. La meta de esta cláusula de

14 “ Norma internacional ISO 9000:2000”. Sistemas de Gestión de la Calidad.

la norma es que solo se usen documentos y datos auténticos, y que estén disponibles para el personal que realiza las tareas.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- asegurarse de que se identifiquen los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso,
- asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- asegurarse de que se identifiquen los documentos de uso externo se controle su distribución, y
- prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón¹⁵.

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad deben controlarse. El primer requisito esencial para el control es la *identificación*, esto significa darle a cada documento una identidad única, es decir asignarles un código para indicar el departamento de donde provienen, un código para indicar el tipo de documento o también un número de serie que identifique los diferentes productos de una empresa.

Alcance del control de los documentos: El alcance del control de los documentos dependen de los documento. Si los documentos son de orientación elaborados en la empresa requieren de un control más detallado.

Elaboración y aprobación de los documentos: El procedimiento de control de documentos debe especificar claramente los departamentos responsables de preparar los diferentes tipos de documentos. Muchas veces hay documentos que requieren de elementos de mas de un departamento, en este caso lo que debe hacerse es designar un departamento que se responsabilice de la coordinación interdepartamental y de la elaboración de los documentos. Este debe ser aprobado por todas las áreas antes de ser emitido.

Control de la distribución: La distribución de documentos se debe basar en quienes realmente requieren saber el qué. Estos solo deben ser entregados al personal que necesiten de ellos o a aquellos a quienes los documentos estén destinados.

¹⁵ “ Norma internacional ISO 9001:2000”.Op.Cit.pag.3

Modificación de los documentos: Los cambios que se realizan en los documentos pueden sin duda ser ordenados por el cliente o hacerse con la necesidad de reducir riesgos, seguridad, mejorar la confiabilidad y desempeño del producto.

Control de los documentos de origen externo: Son documentos elaborados por organizaciones externas el cual deben controlarse, no se puede aplicar los requisitos de revisión y aplicación por el origen de estos documentos, pero si el control se puede realizar en este caso, refiriéndose al uso y la modificación. Respecto al uso se puede controlar especificando los documentos externos que la empresa utilizará, y las modificaciones se controlarán mediante la distribución reglamentarias de las instrucciones de modificación recibida de la autoridad emisora.

Formularios de control: En los formularios se registran la información sobre el sistema de calidad. Estos formularios incluyen informes de inspección, cuadros de control de procesos, cartas de rutas y etiquetas, etc.

Listado de documentos: Para un control efectivo de los documentos se requiere un listado detallado de todos los documentos del sistema de calidad. Esta lista debe ser actualizada por el Departamento de aseguramiento de la calidad en base a la información que emitan los demás departamentos. La sistematización del listado de documentos permite a las organizaciones con gran números de documentos facilitar la actualización y consulta de sus documentos.

4.2.4. CONTROL DE REGISTROS¹⁶

“Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un sistema documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros”.

8.2.2. AUDITORIA INTERNA

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorias internas para determinar 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, y*
- 2. se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.*

Se debe planificar un programa de auditorias tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas.

Se deben definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorias deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse en un procedimiento documentado, las responsabilidades y los requisitos para la planificación y la realización de auditorias, para informar de los resultados y para mantener los registros¹⁷.

La auditoria interna de la calidad es un estudio que se realiza de manera independiente para determinar si las actividades de la calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones previstas, y si estas se aplican de manera eficaz y son adecuadas para lograr los objetivos deseados. En el contexto del sistema de calidad, la auditoria interna es utilizada como mecanismo de control que detecta desviaciones en la operación del sistema de la calidad y alerta a la dirección sobre la necesidad de tomar medidas correctivas para la operación del sistema de calidad.

Para la American Society For Quality Control (ASQC) la Auditoria de Calidad es:

“ Una Actividad realizada de acuerdo con procedimientos escritos o listas de chequeo, para verificar por examen o evaluación de evidencias objetivas, que los elementos aplicables a un Sistema de Aseguramiento de Calidad han sido desarrollados, documentados e instrumentados, de acuerdo con requerimientos específicos.”

En tanto que la norma ISO 8402, define a la Auditoria de Calidad como:

“Un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y los resultados relacionados con la calidad cumplen disposiciones preestablecidas y si estas disposiciones se aplican en forma efectiva y son aptos para alcanzar objetivos”

Las metas de una auditoria de calidad son:¹⁸

- Establecer y mantener la confianza en los productos y servicios de una organización acumulando evidencia objetiva referente a la adecuación y efectividad de las disposiciones de Control de Calidad.
- Identificar y registrar omisiones y debilidades en las disposiciones de Control de Calidad.
- Identificar y registrar instancias de no cumplimiento con las disposiciones de Control de Calidad e indicar, cuando sea posible las razones.

¹⁷ “Norma internacional ISO 9001:2000”. Op Cit Pag. 12

¹⁸ “Curso de Entrenamiento para Auditores”. Ideal Consultora. Pag.26

Estas tareas son generalmente desarrolladas por auditores, a veces ayudados por mandos intermedios, evaluados los resultados por la alta dirección.

Las auditorias no son actividades aisladas, sino que son parte del esfuerzo general de los integrantes de la empresa por conseguir mejoras de la calidad.

Se debe tener en cuenta que hay diferentes clases y tipos de auditorias:

Clases de auditorias:¹⁹

1. Primera Parte

Esta auditoria es llevada a cabo por la organización misma, en el cual el presidente participa personalmente en las auditorias y alienta al personal para que participe abiertamente de ella.

2. Segunda Parte

Es llevada a cabo por una organización para observar el cumplimiento de sus objetivos en otra organización, usualmente se da cuando se audita a un proveedor.

3. Tercera Parte

Esta parte es llevada a cabo por una organización independiente, estas organizaciones son subcontratadas a terceras personas para que controlen y detecten las desviaciones que se producen en el sistema de calidad y las comuniquen a la alta dirección de manera de realizar una operación exitosa.

Tipos de Auditorias:²⁰

1. Auditoria de suficiencia

Determina que el sistema documentado representado por el manual y procedimientos de calidad concuerden con los requerimientos de la norma aplicada. Esto se realiza normalmente comparando los documentos del sistema de calidad con los requerimientos de la norma y asegurando que cada cláusula ha sido referenciada.

2. Auditoria de cumplimiento

Esta auditoria busca establecer hasta donde se han entendido, implementado y controlado el sistema documentado por parte de la fuerza laboral.

3. Auditoria de Producto/ Proyecto/ Proceso

19 "Control de la Calidad" Volumen I. J.M.Juran

20 Ideal Consultora. Op Cit. Pag. 8

Esta auditoria es una auditoria vertical que observa todos los sistemas que conllevan a la producción de un producto o servicio específico.

4. Auditoria Externa

Es realizada por una compañía sobre sus proveedores o subcontratistas, pudiendo ser esta una auditoria de cumplimiento y/o suficiencia.

5. Auditoria Extrínseca

Este tipo de auditoria es opuesta a la auditoria externa, ya que es *nuestra organización* la que es auditada por *nuestro cliente* o una tercera persona, pudiendo ser una auditoria de cumplimiento y/o suficiencia.

6. Auditoria Interna

La auditoria interna es aquella por medio de la cual la organización examina sus propios sistemas, procedimientos y actividades y determina si estos son o no adecuados y si están siendo cumplidos.

Lo importante de todas las auditorias, es dar a la alta dirección información relevante sobre efectividad y eficiencia de sus sistemas.

Si se realizan apropiadamente, todas las auditorias deben servir para motivar a todos los niveles de la organización y ayudar a crear y mantener un ambiente efectivo de calidad.

Se debe hacer hincapié que el sistema de la calidad busca dar transparencia a todas las operaciones relacionadas con la calidad. La auditoria de la calidad debe ser una actividad planificada, documentada y con objetivos bien definidos.

Es importante saber que el grupo auditor no debe permanecer ni tener responsabilidad sobre el sector auditado, de manera de evitar así conflicto de intereses.

A continuación indicaremos las principales etapas de la realización de una auditoria.²¹

1. Iniciación de la auditoria: Para realizar una auditoria esta debe ser aprobada por la alta dirección, permitiendo así la participación de todos los representantes de la organización.
2. Planificación de la auditoria: un plan de auditoria debe prepararse de manera que todos los afectados a ella organicen su trabajo, su tiempo, y puedan guiarse. Son importantes algunos elementos a tener en cuenta en el plan, como ser, los objetivos de esa auditoria, el área a ser auditada, la fecha de comienzo y de finalización y un procedimiento o norma de referencia.

3. Realización de la auditoria de calidad: en esta etapa se procede a la recogida, al análisis y evaluación de los datos y elaboración de conclusiones.

El equipo auditor debe usar la lista de referencia de manera de :²²

- Determinar si los procedimientos e instrucciones documentadas cumplen los requisitos de la norma.
- Verificar si los procedimientos se están aplicando y,
- Evaluar si el producto cumple con los requisitos de calidad del cliente.

4. Informe de la auditoria: aquí deben quedar reflejados los resultados de la auditoria. Este informe es emitido por el auditor y el auditado. El contenido del informe debe permitir una rápida toma de conocimiento de la situación y una certera toma de decisiones, es por ello que la información debe ser breve y entendible, se debe encontrar siempre en el mismo orden secuencial, esto se da para una mejor búsqueda de los datos. Es útil la realización de una estructura que contenga siempre los mismos datos, como ser: ente auditado, período de ejecución, grupo auditor, personal del sector auditado, documentación de referencia, descripción de acciones correctivas, recomendaciones, etc.

5. Publicación del informe: los informes deben ser emitidos lo antes posibles (no más de un mes de realizada la auditoria).

6. Finalización de la auditoria: esta es la ultima etapa del proceso de auditoria y es completado cuando el informe es sometido al público.

La auditoria de calidad es un elemento importante del sistema de calidad, por lo cual debe complementarse con procedimientos e instrucciones normalizados.

El procedimiento de la auditoria debe estar detallado en el manual.

8.3. CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME²³

Es un requisito de la norma ISO que los resultados de la auditoria deben ser documentados y presentados al personal responsable del área auditada. Por ello existe la necesidad de informar cada incidente de NO CONFORMIDAD incluyendo en el informe:

1. Un encabezamiento que permita hacer referencia al sector donde se produjo la No Conformidad

²² Ideal Consultora.Op Cit. Pag. 13

²³ "Norma internacional ISO 9001:2000". Op. Cit.pag. 14

2. Una sección para describir la no conformidad y en el cual se registran los detalles de la deficiencia.
3. Recomendaciones.

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:²⁴

- Tomando acciones para detectar la No Conformidad; (acciones correctivas, 8.5.2)
- 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 originalmente previsto.

Se deben mantener registros de las No Conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

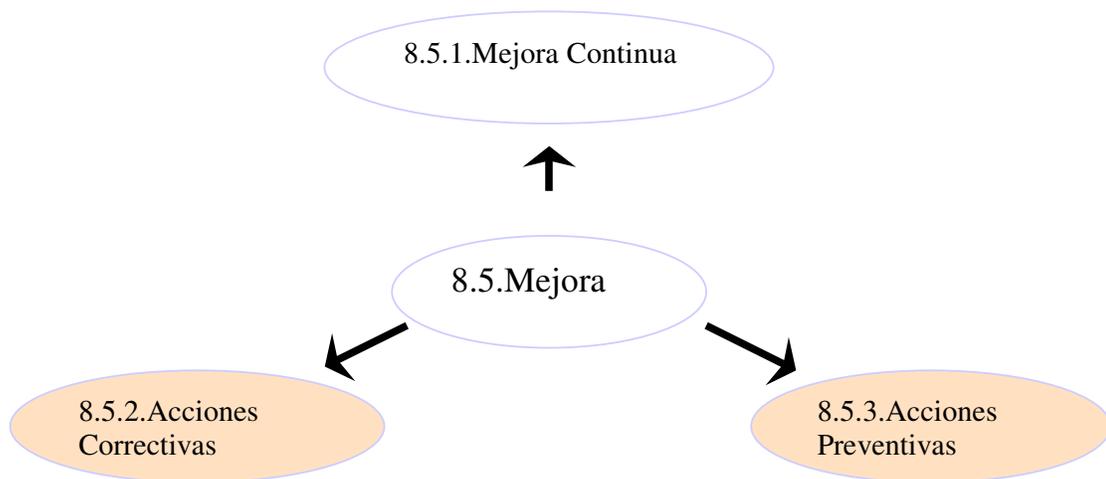
Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos potenciales, de la No Conformidad.

²⁴ “Sistemas ISO 9000 de Gestión de la Calidad: Directrices para las empresas en países de desarrollo”. H Lai, Ginebra 1998. Pag 103.

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

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

1. Demostrar la conformidad del producto
2. Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
3. Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad



Mejora

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, *las acciones correctivas y preventivas* y la revisión por la dirección.

8.5.2 ACCIÓN CORRECTIVA

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de eliminar las no conformidades encontradas.

Deben establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las No Conformidades
- Determinar las causas de las No Conformidades,
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que la No Conformidades no vuelvan a ocurrir,
- Determinar y/o implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones tomada, y
- Revisar las acciones correctivas tomadas²⁵.

Acción correctiva es la “acción tomada para eliminar las causas de una No Conformidad, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable existente, para evitar su repetición”²⁶.

Es decir que la acción correctiva se toma para evitar que se produzca de nuevo un problema ya existente.

La acción correctiva puede aplicarse como respuesta a:²⁷

- No Conformidades.
- Quejas repetidas de los clientes.
- Defectos importantes o problemas de desempeño.
- Informes de auditoria.

²⁵ “Norma internacional ISO 9001:2000”. Op.cit.pag.15

²⁶ “Norma COPANT-ISO8402:1995.

²⁷ “Aplicación de los sistemas ISO 9000 de Gestión de la Calidad”.S.C: ARORA. Ginebra 1996. Pag 25.

El primer paso que una empresa debe dar para determinar una acción correctiva necesaria es realizar una investigación. Dicha investigación comprende un análisis de los registros de inspección y los datos sobre los materiales.

La causa misma propondrá el remedio. Algunos de los remedios pueden ser simples y aplicarse inmediatamente, pero otras medidas de reparación pueden requerir mayor consideración.

La decisión sobre las medidas que se adoptarán dependerá del análisis de las diferentes alternativas, en cuanto a si son practicables y económicas.

8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA

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.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las No Conformidades potenciales y sus causas,
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de No Conformidades,
- Determinar e implementar las acciones necesarias,
- Registrar los resultados de las acciones tomadas, y revisar las acciones preventivas tomadas²⁸.

“La acción preventiva es la acción tomada para eliminar las causas de una No Conformidad, de un defecto y de cualquier otra situación indeseable, viable, con el fin de evitar que se produzca”²⁹. Es decir que la acción preventiva se realiza para impedir que ocurra un problema posible.

La acción preventiva reduce la necesidad de iniciar acciones correctivas y por ello son preferible éstas. Cuando hablamos de acciones preventivas es la manera de identificar un medio para detectar cualquier deterioro en los procesos, en los sistemas de trabajos para así evitar que ocurra una No Conformidad.

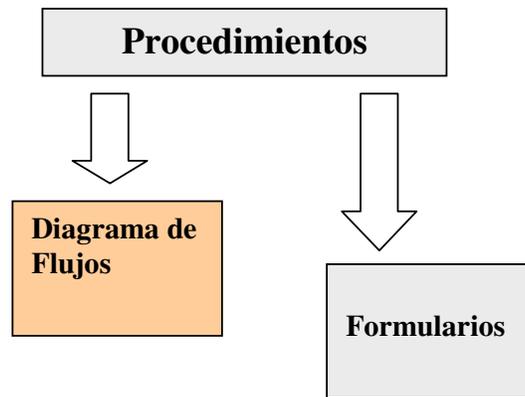
28 “Norma internacional ISO 9001:2000”. Op.cit.pag.15

29 Norma COPANT-ISO8402:1995.

La acción preventiva se puede detectar mediante un análisis sobre diferente información:

- datos sobre los procesos
- quejas de clientes
- registros de inspección
- revisión del desempeño de vendedores.

La incorporación de estos tipos de procedimientos ha demostrado ser muy útil cuando la empresa ha enfrentado desafíos de mejora en algún proceso operativo clave. Lograr que los que están operando tengan acceso a información oportuna bien presentada ha facilitado la concreción del objetivo de formalización de los procesos como paso previo a la certificación.



Los Diagramas de Flujo

“Un diagrama de flujo es la representación gráfica de los pasos que componen un proceso de elaboración”³⁰

Utilidad de los diagramas de flujos.

Los Diagramas de procesos son útiles para:

- Poder ver rápidamente todo un procedimiento
- Detectar los nudos del circuito

³⁰ Oscar Folgar. Op Cit Pag. 86

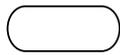
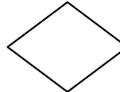
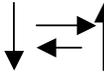
- Racionalizar la documentación
- Sintetizar las actividades de un sector
- Ordenar el flujo de documentos
- Confeccionar el manual de procedimientos
- Facilitar las auditorías internas

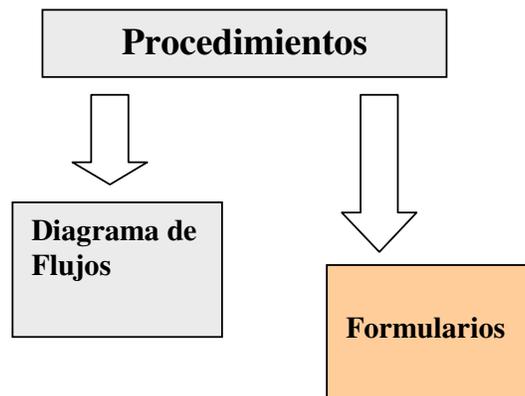
Requisitos de los Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo deben respetar ciertas pautas necesarias al confeccionarse para poder cumplirse los puntos anteriormente mencionados. Entre ellas encontramos:

- Hay que definir claramente la simbología a utilizar de manera de entender los símbolos empleados.
- Se requiere utilizar siempre la misma simbología de manera de facilitar su lectura.
- La lectura del cursograma debe comenzarse desde el ángulo superior izquierdo.
- Utilizar conectores para repetir una secuencia.
- Se debe indicar donde se genera un documento
- Siempre que se termine una hoja y continúe el cursograma hay que indicar este a través de conectores secundarios
- Es necesario identificar cuando son documentos y cuando se utilizan copias.

En la confección del diagrama de Flujo se utiliza variedad de símbolos continuación destacaremos los símbolos y sus conceptos utilizados en la confección de los diagramas de flujo desarrollados en las empresa Bálsamo S.A.:

	<u>Símbolo de Terminal</u> : Indica el principio o fin de un proceso.
	<u>Documentación</u> : Representa el correspondiente documento utilizado en el proceso.
	<u>Conector</u> : se utiliza para indicar la continuación de un diagrama de flujo.
	<u>Símbolo de Actividad</u> : en él se realiza una breve descripción de la tarea .
	<u>Toma de decisiones</u> : indica un punto de decisión a partir del cual el proceso se divide en dos o más caminos.
	<u>Línea de Flujo</u> : Indica un camino del proceso que conecta distintos elementos.



Los formularios

“Un formulario es un soporte en el cual la información enunciativa y las indicaciones se encuentran preestablecidas, manteniendo un ordenamiento y sistematizando la información”³¹.

Una vez redactado un procedimiento y confeccionado su Diagrama de Flujo hay que verificar que los formularios existentes respondan a las necesidades reales.

En caso que no existiere el formulario la respuesta es diseñarlos, en donde en este caso hay que tener en cuenta ciertos principios básicos:

- El formulario debe servir a la persona y debe facilitarles el trabajo

³¹ Oscar Folgar. Op Cit pag. 111

- Cuando ya se ha seleccionado un criterio, este debe mantenerse por que de esa manera se produce el acostumbramiento.
- La información establecida en el documento debe ser exacta, no debe haber exceso ni defecto ya que de esta manera resultarían perjudiciales.
- La claridad es esencial en el formulario no solo para la persona que tiene que llenarlo si no también para aquella que debe leerlo.
- El formulario debe ser atractivo agradable.

P
A
R
T
E

III

ANÁLISIS EXTERNO

- ANÁLISIS DEL ENTORNO
- ANÁLISIS DEL SECTOR

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En esta etapa de análisis pondremos énfasis en los factores claves externos que ejercen influencia sobre el sector y particularmente como afectan en las actividades de Bálsamo S.A. variables competitivas, económicas, tecnológicas, sociales, se agrupan para generar oportunidades y amenazas que Bálsamo S.A. deberá enfrentar.

Estas fuerzas macroeconómicas son las que debe monitorear la empresa y a las cuales responder.

Previo a cualquier evaluación es necesario considerar que el comercio de autopartes independiente es proveedor del mercado de reposición en el orden de más del 80% del volumen total.³²

Nuestro país está experimentando un sistemático y profundo conflicto económico, lo cual tuvo origen a mediados de 1998 con el inicio de la recesión.

Esta recesión económica, produjo grandes acontecimientos negativos destacándose dentro de éste el brusco derrumbe del plan de convertibilidad, como resultado de esta gran crisis provocó la devaluación del peso Argentino en enero del 2002, el colapso del sistema financiero y la aguda y marcada recesión próxima a cumplir 5 años, esto profundizado por la inestabilidad interna que afecta la inversión extranjera y la confianza de los consumidores lo cual, como resultado, produce el retraimiento en el mercado interno.

Estudios realizados por el INDEC evidencia en la evolución de los últimos años, que en la situación recesiva experimentada en la economía Argentina, los sectores Industrial, automotriz y autopartista son los mas perjudicados³³.

Durante este tiempo dentro del sector se produjeron lamentables situaciones motivadas por comercios y empresas de los diferentes niveles que no lograron adecuarse financieramente y cerraron sus puertas.

Previo a la devaluación, el único crédito existente para el comercio minorista era el otorgado por los mayoristas y distribuidores que abruptamente tuvo que ser interrumpido.

Si analizamos la situación de un modo independiente, los mayoristas tenían importantes saldos a cobrar que fueron saldando en plazos muy largos respetando la paridad cambiaria uno a uno. Mientras tanto para continuar funcionando tuvieron que reabastecerse al contado y en plazos muy cortos y estrictos.

Quienes contaban con créditos en el exterior de un día a otro pasaron a deber el triple o más.

³² Datos proporcionados por el Sr. Vicente Assante. VicePresidente de FACCERA. Agosto 2003

³³ Revista "El Repuesto". Año 2003

En el plano minorista, en su gran mayoría por la persistente y creciente recesión, las empresas iban consumiendo su capital de trabajo al punto que tenían 90 a 120 días impagos o chequeados, que era previsible no estaban en condiciones de levantar.

Como consecuencia de esta realidad se produjo nuevas interrupciones en la cadena de pago y cierres de comercios.

Con respecto al parque automotor, en el primer trimestre de 2002 las ventas de automóviles a concesionarios registraron una caída de 55,4%, con relación a igual periodo en el año 2001, aunque a principios de este año se observó un positivo incremento del 17% con relación a igual período que en el 2002³⁴.

Esta caída en la producción de automóviles trae aparejado una marcada oportunidad para la empresa Bálsamo S.A., ya que nos encontramos con un mercado careciente de poder adquisitivo suficiente como para afrontar la compra de un nuevo vehículo, y en este particular contexto podría suponerse que la venta de repuestos aumentaría considerablemente.

De todos modos, no se ingresa a una etapa de imponente aumento de demanda ya que, hay que considerar que en circunstancias críticas como las actuales, el mercado pasa a exigir otras formas de ofertas y es así, como surge el mercado paralelo de repuestos con productos alternativos y el reemplazo de autopartes nuevas por reacondicionadas.

Esta alternativa renacida de piezas reparadas en contraposición con los costos de partes nuevas es una realidad que obliga a considerar a las primeras, como una posibilidad en el mercado de reposición.

Quienes deciden incursionar en este terreno deben extremar el cuidado en la elección de los productos a comercializar, al efecto de mantener un nivel aceptable acorde a las normas vigentes.

La situación anteriormente mencionada y su correlato en la continuidad de la crisis política, económica, financiera y social nos lleva al desarme de unidades provenientes de ilícitos por parte de organizaciones creadas a tal efecto. El robo de los vehículos se caracterizan por ser modelos recientes o antiguos, según las necesidades, para su posterior desarme, o para canjear por otros ilícitos o comercializar algunas de las unidades más costosas en países limítrofes. Con respecto a las estadísticas de robos, estos siguen un ritmo multiplicador altamente notable.

La angustiante situación por la que atraviesa la Argentina no solo es de carácter económico sino también social. Nadie esta ajeno a la situación de pobreza, empleo, educación, Salud, seguridad. El nivel de desempleo ha alcanzado niveles altísimos.

³⁴ Revista "El repuesto". Marzo -Abril 2003.

La falta de empleo provoca grandes preocupaciones ya que la gente no puede acceder a los servicios básicos como salud, educación, seguridad para satisfacer sus necesidades básicas, llevando a que la insatisfacción sea cada vez mayor.

El no deseado escenario actual, a llevado a la sociedad a relacionar la delincuencia, con el accionar de los desarmaderos de los automotores.

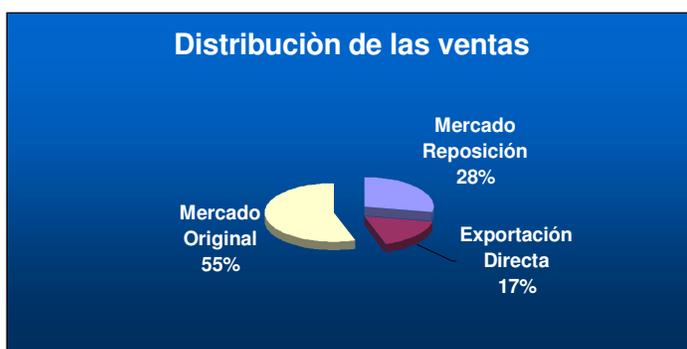
El robo de los vehículos lleva a la inseguridad de los automovilistas, dado que muchos de estos delitos se producen a mano armada y en un clima de máxima violencia.

No debe omitirse que existió y existe parcial complicidad por parte de quienes adquieren repuestos usados sin importar la legalidad de su origen, limitándose sólo a considerar el menor costo de adquisición.

Autopartes en 2002

Sobre un universo de 390 empresas, la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes, AFAC, realizó un balance preliminar sobre la industria de autopartes en el país durante el año 2002.

- El empleo directo sumó 26.700 personas, contribuyendo al empleo industrial en un 4,3%.
- La facturación alcanzó los 1.710 millones de dólares, contribuyendo al Producto Bruto Interno Industrial en 3,2%.
- La distribución de las ventas, según su destino, ubicó en primer lugar al mercado original con el 55%, seguido por el mercado de reposición con el 28%, y las exportaciones directas con el 17%.
- La evolución del nivel de ventas en dólares, cayó un 20%, mientras que en pesos, creció un 90%.



ANÁLISIS DEL SECTOR

Se presentará el análisis del sector llevada a cabo sobre la base del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, modelo conformado por las fuerzas competitivas que luchan por ocupar una posición estratégica.

Este esquema pretende alcanzar una visión integral que determinan el atractivo y la rentabilidad potencial del sector, analizando, los competidores, los proveedores, los clientes y las amenazas de ingresos o posibles ingresantes.

“Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector comercial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia”.³⁵

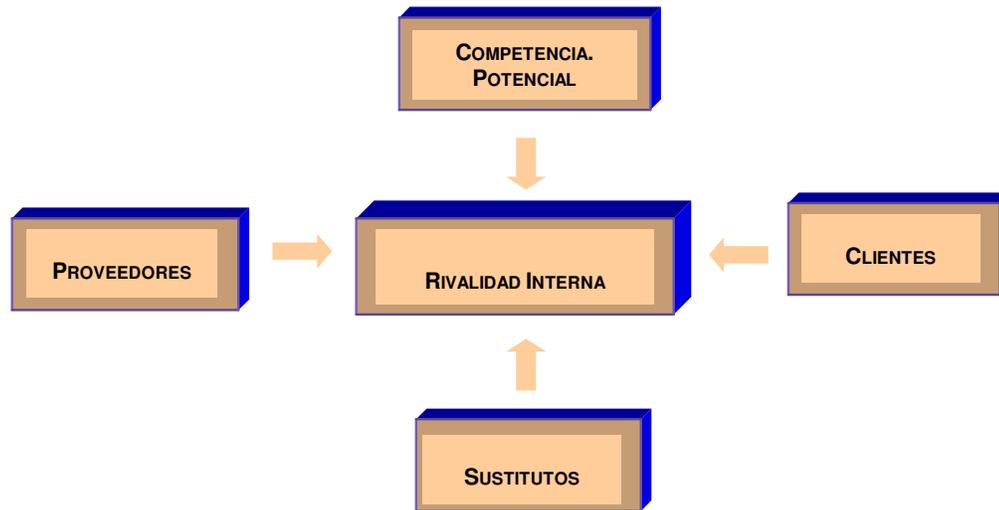
“Como regla, la competencia en un sector comercial es el conjunto de cinco fuerzas competitivas³⁶:

1. La rivalidad entre los vendedores en competencia en el comercio
2. Los intentos de las compañías por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos.
3. La entrada potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación ejercidos por los proveedores de componentes claves.
5. El poder de negociación ejercido por los compradores del producto.”

Como resultado de este análisis tendremos una clara visión sobre el atractivo del sector, medidos en términos de su rentabilidad potencial.

³⁵ “Estrategia Competitiva”. Porter, Michael. Op Cit. Pag. 26

³⁶ Thompson-Strickland. Op Cit. Pag. 74.



Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes:

“La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incrementos en el servicio al cliente, etc³⁷.”

Si bien en el sector hay empresas que compiten entre sí, la situación actual del país ha hecho que más de uno de ellos cerrarán sus puertas; los más afectados fueron los pequeños distribuidores. La empresa Bálamo estima que no cuenta con grandes competidores en el mercado ya que la misma es una de las pocas empresas en el sector que distribuye la línea completa de repuestos de la marca Renault.

Desgraciadamente y cabe mencionarlo, las empresas en este sector hacen frente a la competencia desleal derivada de los desarmaderos ilegales, los cuales traen aparejados graves problemas económicos y sociales tales como: inseguridad, caída de ingresos a la AFIP por falta de patentamiento de autos y otros.

La rivalidad es más intensa cuando las condiciones del comercio llevan a los competidores a reducir sus precios y usar otras armas competitivas a fin de elevar el volumen de ventas de las unidades.

Potenciales competidores

El deseo de obtener una participación en el mercado hace que la empresa posea amenazas de ingresos obligándola muchas veces a bajar los precios o inflar los costos de las empresas existentes, disminuyéndole la rentabilidad.

³⁷ Estrategia Competitiva”. Porter, Michael. Op Cit. Pag. 37

Las amenazas de ingresos del sector dependen de las barreras de ingresos que estén presentes y de las barreras de salidas, a las cuales deberán enfrentarse las empresas que entren y no puedan mantenerse en el mercado.

Barreras de entrada

- *Economías de escala:* Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período³⁸. La economía de escala en el sector de reposición es ALTA ya que a medida que aumentan los volúmenes de comercialización de las empresas, encontramos una reducción importante en los costos de compra unitarios. Esto implica que una empresa que quisiera ingresar a competir en este mercado debería soportar una desventaja en costos muy importante frente a Bálsamo.
- *Diferenciación del producto:* Al hablar de diferenciación del producto, las empresas existentes en el mercado tienen identificación de marca y lealtad de los clientes, entre otras.

El valor de la empresa en esta categoría es ALTA, ya que existe una clara diferenciación, ya que Bálsamo S.A. persigue una estrategia de diferenciación de servicios, por lo que este factor actúa como una barrera alta de ingresos.

- *Requisitos de Capital:* Los requisitos de Capital crean una barrera muy importante en este sector debido a la necesidad de tener que invertir grandes volúmenes de activos financieros para poder competir, considerándose de esta manera no solo la importancia de la inversión inicial si no también la gran importancia de necesidad de capital para mantenerse compitiendo en el mercado.

Barreras de Salida

“Las barreras de salidas son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión”³⁹

Con referencia a la infraestructura e instalaciones y bienes muebles en general, que requiere una empresa para competir en este particular sector, así como también el alto volumen de inversión correspondiente a productos en stock hace que las barreras de entrada sean altas.

³⁸“Estrategia Competitiva”. Michael Porter, Op. Cit. Pag 27

³⁹ Estrategia Competitiva”. Michael Porter, Op Cit Pag. 42

Lo anteriormente mencionado denotaría que la finalización de las actividades empresariales de cualquier organización perteneciente a este sector involucraría elevados costos fijos de salida.

Presión de los productos sustitutos

“Las fuerzas competitivas que provienen de los intentos que hacen los extraños en el mercado a fin de obtener compradores para sus productos.”⁴⁰

La presión es alta ya que en la actualidad se encuentran nuevas modalidades como la reparación de piezas de repuestos, que antes no se encontraban y la variedad de marcas alternativas que hacen de sustitutos directos a las piezas originales.

Poder negociador de los compradores

La fuerza competitiva de los compradores puede ser muy poderosa o muy débil.

Los compradores tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones. La más obvia es cuando hay muchos compradores que adquieren un porcentaje sustancial de la producción de la industria.

Podemos decir que un grupo de compradores es poderoso si:⁴¹

- Si compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor
 - Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor
 - Los compradores plantean una amenaza de integración para atrás.

Se puede afirmar que en este particular sector, los compradores pueden satisfacer sus necesidades recurriendo a varios vendedores y que el costo de cambiar de marcas o productos sustitutos competitivos es moderado. El poder negociador de los compradores disminuye cuando alguna empresa (como Bálsamo S.A.) comercializa toda la línea de repuestos (originales o alternativos) para automóviles y tenga la capacidad de entrega del producto óptima sea cual fuere el punto del país donde el cliente lo requiera.

Poder negociador de los proveedores

“Los proveedores en el sector constituyen una fuerza competitiva poderosa o débil dependen de las condiciones en el mercado en la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan.”⁴²

⁴⁰ Thompson-Strickland. Op Cit. Pag. 75.

⁴¹ “Estrategia Competitiva”, Michael Porter, Op Cit, Pag 72

“Un grupo de proveedores es poderoso si concurren a las siguientes circunstancias⁴³:

- Que esté dominado por pocas empresas
- Que no esté obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector.
- Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador”.

El poder negociador de los proveedores varía según el tipo de empresa de que se trate, ya que en el sector hay empresas multinacionales muy fuertes como Sachs (proveedora de embragues) y Valeo (proveedora de embragues y de productos de iluminación) donde el poder negociador es muy fuerte estableciendo ellos mismos las condiciones referentes al precio, entrega, condiciones de pago, etc.

Finalmente, podemos concluir que la estructura competitiva del sector es lo suficientemente atractiva como para permitir a la firma obtener beneficios considerables.

En este particular entorno competitivo del que forma parte la empresa, no existen sustitutos perfectos, las barreras de entradas son altas y la rivalidad entre los distribuidores es moderada. Si bien, el poder negociador de algunos proveedores y clientes son relativamente altos, el sector sigue siendo competitivamente atractivo para Bálsamo ya que su posición en el mercado interno y su estrategia, le proporcionan una defensa suficiente contra las presiones competitivas manteniendo la capacidad de obtener utilidades superiores al promedio.

⁴² Thompson-Strickland. Op Cit. Pag. 79

⁴³ “Estrategia Competitiva”. Porter, Michael. Op Cit. Pag. 37

P
A
R
T
E

IV

ANÁLISIS INTERNO

- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA
- ANÁLISIS F.O.D.A.
- ESTRATEGIA EMPRESARIAL
- DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS INTERNO

Se analizará las principales actividades de la empresa **Bálsamo S.A.** que agregan valor.

Las actividades que agregan valor a la empresa y el modo en como se desempeña esa actividad, muestran un verdadero reflejo de la organización, su historia, su estrategia, su enfoque.

“El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”⁴⁴.

Dentro de las principales actividades encontramos actividades de logística, Mercadotecnia y ventas y servicios.

- Logística: son las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, identificación y distribución física a los compradores.

A continuación se explicará en forma concisa el circuito logístico que realizan los productos, desde, el momento en que **Bálsamo S.A.** envía las ordenes de compra a sus proveedores.

La política de inventario de la empresa no es tender al stock cero, por el contrario, se trabaja con stock de seguridad suficiente como para abastecer una demanda de 30 días promedio.

Por una cuestión de organización interna **Bálsamo S.A.** posee un sistema interno totalmente computarizado que identifica en tiempo real el stock disponible.

Diariamente, el sistema emite una lista identificando la cantidad de cada artículo en stock en función de lo facturado.

Con el listado emanado por el sistema, el responsable de compras se comunica con los proveedores de los artículos a reponer para que éstos procedan al posterior envío de los productos solicitados, manteniendo de esta manera un stock constante y permanente para cumplir en tiempo y forma con la entrega de productos a los clientes.

Bálsamo S.A. posee 4 depósitos con suficiente stock para abastecer la demanda de los productos que comercializa. La ubicación de la mercadería depende del grado de rotación de la misma, ubicando en planta baja los productos de mayor rotación, los de rotación media en planta alta y los de baja rotación en el subsuelo.

Los proveedores entregan la mercadería a **Bálsamo S.A.** Casa Central, ubicada en la ciudad de Córdoba, o bien en la sucursal de la ciudad de Buenos Aires. En este último caso, la entrega se realiza dos veces por semana, a camión cerrado y la mercadería entregada es posteriormente transportada a la casa central.

⁴⁴ “Ventaja competitiva”, Michael Porter, Editorial Continental, México 2000, Pág. 54

Es desde allí donde la organización, a través de empresas de servicios contratadas por los clientes, reenvían las mercaderías a las diferentes zonas geográficas del país por medios terrestres. Quienes asumen los costos correspondientes al flete son los clientes de **Bálsamo S.A.**

- **Mercadotecnia y ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerzas de ventas, selección del canal, etc.⁴⁵

Bálsamo S.A. llega a sus compradores a través de sus representantes de ventas dispersos en todo el país.

Diferentes zonas en que la empresa distribuye sus productos:

Córdoba Capital, Córdoba interior, Mendoza

San Juan, Río Negro y Neuquén, Chubut y Santa Cruz,

La Pampa y Noroeste de Buenos Aires,

Sur de la provincia de Buenos Aires, Capital y Gran Bs. As.

Provincia de Entre Ríos, Corrientes, Chaco y Misiones,

Rosario y Sur de la Provincia de Santa Fe,

Centro y Norte de la Provincia de Santa Fe y Este de Cba.

Santiago, Tucumán, Salta y Jujuy.



Los representantes de ventas son los encargados de personificar la empresa en las distintas zonas, encargándose de conectar a los compradores con la empresa induciéndolos a la adquisición de los productos a través de catálogos impresos y catálogos digitales -Infobal 6 con más de 6000 fotografías-, los cuales son elaborados por la empresa con el objeto de brindar información técnica y recomendaciones para la adquisición y posterior montaje de una gran cantidad de piezas.

Es tarea propia de la fuerza de venta, el informar a la empresa acerca de la circulación de los productos en el mercado, derivando de esto las diferentes promociones que se realizan.

- **Servicios:** Son actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto.

La alta calidad del servicio de **Bálsamo S.A.** es lo que la diferencia de la competencia, haciendo que los clientes lo elijan día a día. El valor que mantiene el producto se debe a una gran experiencia adquirida en el tiempo, a un stock permanente, personal altamente calificado, rápidas entregas y precios competitivos.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA o también llamado Matriz TOWS⁴⁶ consiste en la realización de un análisis de la misión / visión y los ámbitos internos y externos de la empresa.

“Su propósito es integrar el diagnóstico interno con el externo para orientar a la empresa en la formulación de la estrategia más conveniente”.⁴⁷

La utilización de esta herramienta, nos permite obtener gran cantidad de información necesaria para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización.

DEBILIDADES

*“Las debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos de una compañía. Una carencia puede determinar que una compañía sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de qué tan importante sea en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y las fortalezas que posee”.*⁴⁸

Debilidades de la empresa:

- Desfavorable ubicación de los depósitos auxiliares
- Instalaciones poco eficientes
- Escasa definición de funciones y responsabilidades
- Percepción en el mercado de precios altos
- Escasa presencia publicitaria
- Informalidad de los procesos administrativos.

FORTALEZAS

*“Una fortaleza es algo en lo cual la compañía es competente, o una característica que le proporciona una mayor competitividad”*⁴⁹

Fortalezas

- Respaldo económico
- Alto nivel de servicio al cliente
- Calidad en los productos

⁴⁶ TOWS, por sus siglas en inglés, Threats (amenazas), Opportunities (oportunidades), Weaknesses (debilidades) y Strengths (fortalezas).

⁴⁷ “La Norma ISO 9001 del 2000” Resumen para directivos. Edición Gestión 2000, Barcelona 2001

⁴⁸ “Administración Estratégica”. Thompson, Strickland, Op Cit. Pág. 114

⁴⁹ Thompson, Strickland, Op. Cit. Pág. 112.

- Amplitud y profundidad en la línea de productos
- Buen clima organizacional
- Aislada –hasta cierto punto- de las fuertes presiones competitivas
- Dirección eficaz
- Acceso a economías de escala
- Reconocimiento de su marca en el sector
- Excelente relación con proveedores y clientes
- Experiencia y conocimiento del negocio y del mercado
- Creciente base de clientes
- Lealtad de los clientes
- Fuerte participación en el mercado
- Adecuada fuerza de ventas

AMENAZAS

Son factores que pueden afectar negativamente la rentabilidad y la posición de la empresa en el mercado.

Una Amenaza es una situación o circunstancia desfavorable para el negocio.

Amenazas potenciales:

- Inestabilidad del país
- Demora en el crecimiento del mercado interno
- Incremento en las ventas de productos sustitutos
- Entrada de competidores con costos menores
- Desarmaderos ilegales.

OPORTUNIDADES

“Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee la compañía o que puede generar”⁵⁰.

Oportunidades:

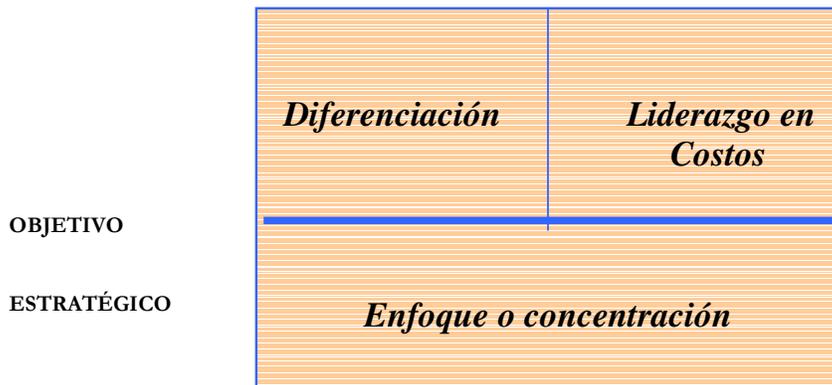
⁵⁰ Thompson, Strickland op. cit. pág. 119.

- Sanción de la Ley sobre el Régimen Legal para el Desarme de Automotores y su posterior Venta de Autopartes.
- Caída en la producción y venta de automóviles cero Km.
- Posibilidades de expansión de exportación.
- Ingreso a nuevos mercados y/o segmentos
- Integración vertical
- Expansión de la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- Diversificación en productos relacionados

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

“La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en un mercado, para enfrentar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía”⁵¹.

VENTAJA ESTRATÉGICA



Bálsamo S.A persigue una estrategia de diferenciación, la cual permite a la empresa cobrar precios un poco mas altos elevando los márgenes de beneficios y de esta manera obtener una buena posición para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas anteriormente analizadas.

Esta estrategia de diferenciación, basada principalmente en su fuerza de ventas, la disponibilidad permanente de productos y el servicio al cliente, profundiza la lealtad de los compradores hacia la empresa haciendo que éstos la elijan día a día proporcionando, de esta forma y como mencionamos con anterioridad, un amortiguador contra las presiones competitivas que afronta constantemente.

⁵¹ Poter Michael, Op. Cit. Pág. 51

DIAGNOSTICO

Esta etapa del proyecto proporciona una herramienta para identificar los procedimientos que se van a requerir y para planificar como se van a relacionar para edificar un sistema coherente.

El autor Dario Rodríguez señala que:⁵² El diagnostico es un proceso de descripción, una explicación hecha por el observador para que pueda servir como un instrumento de la comunicación y a partir de él se puedan implementar un proceso de cambio organizacional”.

El primer paso para la implementación de un *Sistema de Gestión de la Calidad* que cumpla con la norma ISO 9000 consiste analizar la organización, es decir en que consisten y que importancia tienen cada uno de los procedimientos a documentar.

Por tanto se debe comenzar la gestión por un análisis y descripción de la situación de la empresa en el momento antes de la preparación de los procedimientos.

⁵² “Diagnostico Organizacional”. Dario Rodríguez M. 3ª edición. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Consideramos pertinente a efectos de la realización del diagnóstico organizacional, realizar una auditoría informal a la empresa. Los resultados arrojados por la misma se traducen a continuación:

	Requerimiento ISO 9000	Estado Actual
Control de Documentos	4.2.3	0
Control de Registros	4.2.4	0
Auditoría Interna	8.2.2	0
Control del producto No Conforme	8.3	1
Acción Correctiva	8.5.2	0
Acción Preventiva	8.5.3	0

0= No existe Procedimiento Formal.

1= Existe un procedimiento pero no documentado.

2= Existe y está documentado.

Como se puede observar la limitada conformidad de estos procedimientos a los lineamientos establecidos de la norma, deriva del hecho de que nos encontramos en la etapa inicial del proyecto y aun no se ha avanzado en lo concerniente a la documentación de los procedimientos, política y objetivos de la calidad, comunicación formal en materia de calidad, auditorías y revisiones al sistema y demás aspectos mencionados puntualmente en la norma.

De cualquier manera, podemos aseverar que los inconvenientes se irán subsanando a medida que se logre madurar, tanto en el proceso de implementación, como en el conocimiento acabado de los requerimientos de la norma.

A continuación, expondremos sintéticamente las observaciones referentes a los aspectos auditados.

En el Anexo al Trabajo Final, se podrá observar el análisis realizado detalladamente.

Control de los Registros

Los registros de la calidad deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Bálsamo S.A. no cuenta con un procedimiento documentado de control de registros que garantice que los mismos se almacenan y mantienen en forma adecuada archivos identificados para una rápida recuperación en caso de necesitarlos. Verificamos también, que no se encuentra formalmente definida la responsabilidad por el mantenimiento de los registros.

Consideramos necesario contar con procedimientos documentados que indiquen puntualmente quien es el responsable, donde son almacenados, periodo de tiempo en el cual se mantienen y disposición final de los mismos.

Control de Documentos

La Norma ISO 9001:2000 requiere que el la organización establezca y mantenga procedimientos documentados para controlar y los datos pertinentes al sistema de calidad.. La meta de esta cláusula de la norma es que solo se usen documentos y datos auténticos, y que estén disponibles para el personal que realiza las tareas.

Auditoria Interna

La auditoria interna de la calidad es un estudio que se realiza de manera independiente para determinar si las actividades de la calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones previstas, y si estas se aplican de manera eficaz y son adecuadas para lograr los objetivos deseados. En el contexto del sistema de calidad, la auditoria interna es utilizada como mecanismo de control que detecta desviaciones en la operación del sistema de la calidad y alerta a la dirección sobre la necesidad de tomar medidas correctivas para la operación del sistema de calidad.

El mecanismo de control utilizado actualmente por **Bálsamo S.A.** se circunscribe a supervisiones constantes por parte del responsable de las distintas áreas en el desarrollo de las operaciones empresariales, no contando con un procedimiento formal para la realización de Auditorias Internas.

Producto No Conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. En **Bálsamo S.A.** si bien se toman acciones para detectar la no conformidad de un producto y para prevenir su uso o aplicación

originalmente previsto, no existe un procedimiento documentado que defina formalmente los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del mismo.

Acciones Correctivas y Preventivas

Con respecto a los procedimientos de Acciones Correctivas y Preventivas consideramos que la organización debe tomar acciones para eliminar de raíz la causa de las no conformidades. Es por ello que las acciones correctivas y preventivas deben ser apropiadas a los efectos puntuales del tratamiento de las no conformidades encontradas y a los problemas de potencial ocurrencia.

Con respecto a estos procedimientos, podemos observar que si bien se toman ciertos recaudos y medidas, éstos se efectúan informalmente y las decisiones referentes a la acción a adoptar se definen en el momento, o “sobre la marcha” según la jerga cotidiana.

En consecuencia, no existe un documento que las describa formalmente, lo que hace que no sea posible evaluar con precisión como se ejecuta la medida correctiva, si ésta es llevada a cabo de una manera apropiada y si se verifica la desaparición definitiva de las causas que originaron la No Conformidad.

Esta falta de documentación que venimos mencionando, lleva a tener controversias respecto a las decisiones a tomar sobre las reiteradas no conformidades u alguna situación no deseada que se presente.

Por lo tanto, no puede implementarse una solución acorde y definitiva a un problema específico, si cualquier miembro del personal que encuentra una No Conformidad encara acciones correctivas por su cuenta, y que a su entender, podrían resultar las apropiadas.

Bálsamo S.A. deberá instrumentar procedimientos formales para garantizar que las medidas adoptadas para eliminar la causa de las No Conformidades existentes y potenciales, se llevarán a cabo de manera controlada y con documentación acorde que respalde el accionar operativo de los miembros de la organización involucrados en tales acciones.

Se ha determinado que lo apropiado será contar con dos procedimientos para cubrir todas las áreas y satisfacer los requerimientos de la norma pertinente a los puntos 8.5.2 y 8.5.3.

Si bien procesos tales como compras, recepción, almacenamiento, empaque y expedición constituyen los pilares operativos de la empresa y deberían ser formalmente documentados, -y que en un primer momento era nuestra intención -, nos encontramos con el firme planteo de la alta dirección de Bálsamo S.A. con respecto a que estos procesos constituyen el *Know How* de la organización, y el Manual de Procedimientos, especialmente en lo concerniente a la documentación de los procesos mencionados, debería ser de conocimiento interno exclusivamente.

Consecuentemente, formalizamos a la alta dirección de Bálsamo S.A. la propuesta de documentar los procedimientos considerados obligatorios por la Norma ISO 9001:2000 como paso previo a la certificación de la misma.

P
A
R
T
E
V

DESARROLLO DEL
PROYECTO

- DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS
- IMPLEMENTACIÓN



1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es establecer el método utilizado para el control de los documentos internos y externos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de Bálsamo S.A.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica al contenido de los Manuales de Calidad, Manual de Procedimientos e Instructivos de Trabajo y cualquier revisión de estos documentos.

3. DEFINICIONES

Documento: Es todo soporte de información que guarda ciertas formalidades.

Copia Controlada: Documento en plena vigencia para ser utilizado en las áreas y procesos en los que se requiera.

Copia Anulada: Documento no vigente y considerado obsoleto por haber sido sustituido por otro.

4. ABREVIATURAS

MC Manual de la Calidad
PG: Procedimientos Generales
IT: Instructivos de Trabajo
F: Formulario

5. DESCRIPCIÓN

5.1 Estructura de los Documentos

Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad poseen la siguiente estructura:

Objetivo: en este punto se deberá desarrollar en forma concisa el propósito a ser alcanzado mediante la utilización del documento.

Alcance: En este punto se especifica el campo de aplicación del documento.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Control de Documentos</p>	<p align="center">PG: 423.01 Rev. N° 00 Pagina 2 de 6</p>
---	---	--

Responsabilidades: en este punto se debe mencionar los reponsables directos e indirectos de los aspectos desarrollados en el documento.

Definiciones: en esta sección se precisan las palabras ambiguas y de exiguo empleo en la empresa, con sus significados, de manera que sean comprensibles para todo el personal.

Abreviaturas: En este punto se transcriben las palabras referentes a las siglas empleadas en el documento.

Descripción: En este punto se establece una secuencia lógica de las actividades a desarrollarse.

Referencias Aquí se mencionan los códigos, normas, especificaciones e informes que se utilizaron como antecedentes para el desarrollo del procedimiento.

Registros: Se mencionan los registros y formularios a los que hace referencia el Documento.

Diagrama de Flujo. Se debe representar en forma gráfica las actividades descriptas, con la finalidad de permitir una facil comprensión del Documento.

Nota: En el caso de no requerirse un diagrama de flujo, se debe colocar la leyenda "NO CONTEMPLA".

Revisiones: Se desarrolla sinteticamente la modificación realizada en el documento consignando número y fecha de la revision.

Anexos: Se debe adjuntar al documento, los registros utilizados para evidenciar lo decripto en el mismo.

5.2. Redacción de los Documentos

5.2.1 Deben utilizarse preferentemente palabras aceptadas por la cultura de la empresa y de conocimiento generalizado.

Debe procurarse un estilo uniforme, minimización del uso del lenguaje técnico, tono formal y redacción acorde a los objetivos perseguidos por el Documento.

5.3 laboración de los documentos

5.3.1 Cualquier integrante de la empresa, previa búsqueda de informacion y antecedentes del aspecto a desarrollar, se encuentra habilitado para proceder a la elaboración de los documentos.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Control de Documentos	PG: 423.01 Rev. N° 00 Pagina 3 de 6
---	--	--

5.3.2. Para la elaboración de los mismos se debe respetar los requerimientos detallados en los puntos 5.1 y 5.2 del presente procedimiento.

5.3.3. Con respecto a la conformación del formulario, entiéndase por éste a la ubicación o encuadramiento dentro del documento de: logotipo de la empresa, tipo de documento (**MC, MP, IT**), la codificación del mismo, número de revisión y fecha, la paginación y otros, sirve como ejemplo descriptivo la diagramación del presente procedimiento.

5.4. Identificación de los documentos

MC	Letras que indican el documento –Manual de Calidad- sin asignarle una identificación numérica
-----------	---

PG	Letras que identifican el documento -Procedimientos Generales-
xxx	Trío de dígitos que indican el aspecto tratado de la Norma ISO 9001:2000.
Yy	Par de dígitos que indican secuencialmente -a partir del 01- las distintas subsecciones derivadas de una misma sección del Procedimiento general.

IT	Letras que indican el documento –Instructivos de Trabajo-
xxx. yy	Dígitos que indican el código del procedimiento que le dio origen.
zz	Par de dígitos que indican la numeración secuencial -a partir de 01- de las instrucciones generadas por el Procedimiento.

5.5. Revisión y Aprobación de los documentos

5.5.1. Los documentos son revisados por el responsable de los departamentos involucrados en la confección del/los Documento/s o bien, el designado para tal efecto.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Control de Documentos</p>	<p style="text-align: right;">PG: 423.01 Rev. N° 00 Pagina 4 de 6</p>
---	--	--

5.5.2. Los documentos son aprobados por el Representante de la dirección. El responsable de la aprobación del/los documento debe firmar los mismos en el apartado destinado para tal fin, de manera de liberarlos.

5.5.3. El Representante de la dirección conserva los documentos originales en el archivo destinado para tal fin por un periodo mínimo de 2 años.

5.6. Distribución de los Documentos

5.6.1 Una vez aprobado el documento por el Representante de la Dirección, éste realiza en forma controlada, la distribución de las copias los documentos originales en función de la necesidad de disponibilidad de los usuarios.

5.6.2. Se debe dejar asentado en la **Lista de Distribución de Documentos (F04)**, los ejemplares distribuidos en la organización consignando el número de copia, receptor de la misma, firma del receptor y fecha de entrega.

5.6.3. Los Responsables de las distintas áreas reciben los documentos y los colocan en lugares visibles de fácil acceso para los interesados y usuarios del documento.

5.6.4. Las copias controladas de los manuales son identificadas con un sello con la leyenda "COPIA CONTROLADA" para que se pueda identificar fácilmente. No se permite el uso de copias no Controladas dentro de la empresa.

5.6.5 .Pueden circular copias no controladas del Manual de Calidad fuera de la empresa. Estas se identificarán con un sello con la leyenda "COPIA NO CONTROLADA" y la empresa no garantiza que dichas copias no controladas estén actualizadas.

5.6.6. Ninguna copia del Manual de Procedimientos e Instructivos de Trabajo, sea controlada o no, se distribuirá fuera de la empresa.

5.7. Modificación de documentos

5.7.1. Siempre que se requiera, cualquier integrante de la empresa se encuentra habilitado para proponer una modificación en los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Control de Documentos</p>	<p align="right">PG: 423.01 Rev. N° 00 Pagina 5 de 6</p>
---	---	---

5.7.2. Las modificaciones en los mismos son revisadas y autorizadas por el mismo responsable que lo hizo inicialmente, a menos que específicamente se establezca otra cosa.

5.7.3. Los responsables involucrados, tienen acceso a toda la información necesaria para fundamentar la necesidad de revisión y posterior autorización de los cambios.

5.7.4. Se debe dejar constancia en el Documento, de los cambios efectuados en el mismo según punto 5.1.7.

5.7.5. Ante una revisión, las copias Controladas son anuladas mediante un sello con la leyenda "ANULADO" en todas las páginas. Acto seguido, el responsable de Calidad debe retirar y destruir –cuando no se indique lo contrario- las mismas y proceder a la distribución de la revisión actualizada.

NOTA: Toda revisión debe asentarse en la "Lista de Distribución de Documentos".

5.8. Documentación Externa.

El responsable de cada departamento es el encargado de administrar toda la documentación externa utilizada por su área o departamento.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

No contempla

7. REGISTROS

F 04: Lista de Distribución de Documentos

7.1. Control de los Registros

Los registros mencionados en el presente procedimiento son almacenados en el Área administrativa bajo responsabilidad del Representante de la Dirección y se conservan por un período mínimo de 2 años.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha



8. REFERENCIAS.

Norma ISO 9001:2000. 4.2.3. Control de documentos.
Norma ISO 9000:2000 -Definiciones-
PG 424-01: Control de los Registros.

9. EMISIÓN Y REVISIÓN

Se revisará este procedimiento todas las veces que sea necesario para el mejor funcionamiento del Sistema de la Calidad de Bálamo S.A.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

**LISTA DE DISTRIBUCIÓN**

Copia N°	Destinatario	Distribución		Observaciones
		Fecha	Firma del receptor	

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Control de Registros</p>	<p style="text-align: center;">PG: 424.01 Rev. N° 00 Pagina 1 de 2</p>
---	---	---

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es establecer el método utilizado para el control de los registros relativos a la calidad como evidencia objetiva del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de Bálsamo S.A.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todas los registros de la Calidad que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de Bálsamo S.A.

3. DEFINICIONES

Registro: Registro documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos

4. ABREVIATURAS

No Contempla.

5. DESARROLLO Y RESPONSABILIDADES

5.1. En cada Procedimiento General del Sistema de Calidad de Bálsamo S.A. se define:

- El responsable de confeccionar los registros de la calidad.
- El lugar de almacenamiento.
- Periodo de retención.

5.2. Los registros de calidad confeccionados sobre papel son archivados en carpetas por el responsable del área en donde se generan los mismos, previa elaboración de una carátula en la que se incorporen los datos necesarios para su correcta individualización.

5.3. Dentro de las carpetas y/o cajas archivo, según corresponda, los registros de calidad son mantenidos en orden numérico y archivados secuencialmente por fecha.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Control de Registros</p>	<p style="text-align: center;">PG: 424.01 Rev. N° 00 Pagina 2 de 2</p>
---	---	---

5.4. A su vez, las carpetas y/o cajas archivo son almacenadas dentro de cada departamento de la empresa en estanterías establecidas exclusivamente para tal fin, en lugares totalmente libres de agentes de daño y deterioro y de facil acceso para permitir recuperar los registros en óptimas condiciones cuando se requieran.

5.5. Los registros del sistema de Calidad de Bálamo S.A. se presentan tanto en papel como en soporte magnetico. En este ultimo caso, se conservan adecuados respaldos -Backup- en el sistema informático. A efectos de evitar una perdida de información , los documentos están protegidos por una clave conocida por el responsable del área designada de manera de que éste pueda deshacerse de los registros obsoletos una vez concluído el período de vigencia

5.6. Una vez vencido el período de retención especificado en cada procedimiento general, el Representante de la Dirección debe retirar y proceder a la destrucción, cuando no se indique especificamente los contrario, de los registros almacenados de manera de evitar el acumulamiento innecesario de los mismos.

5.7. En el **Registro de Registros de la Calidad (F38)** se detallan los Registros de la calidad que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de Bálamo S.A.

5.8. Cuando un nuevo registro de la calidad se incorpora al Sistema o cuando un registro es modificado o suprimido, el Representante de la Dirección debe asentar el cambio al *Registro de Registros de la Calidad (F38)*.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

No contempla

7. REGISTROS

F38: Registro de Registros de la Calidad.

8. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2000 4.2.4. Control de Registros.

Norma ISO 9000:2000 -Definiciones-.

9. EMISIÓN Y REVISIÓN

Se revisará este procedimiento todas las veces que sea necesario para el mejor funcionamiento del Sistema DE la Calidad de Bálamo S.A.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Auditoria Interna</p>	<p style="text-align: center;">PG: 822.01 Rev. N° 00 Pagina 1 de 8</p>
---	--	---

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es establecer la metodología para la realización de auditorías Internas al Sistema de Gestión de la Calidad de Bálamo S.A.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todas las actividades de Bálamo S.A. comprendidas en su Sistema de Gestión de la Calidad

3. DEFINICIONES

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

Programa de auditoría: conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinados y dirigidos hacia un propósito específico.

Hallazgos de auditoría: resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

4. ABREVIATURAS

RD: Representante de la Dirección

LV: Lista de Verificación

INCAI: Informe de No Conformidad de Auditoria Interna

5. DESCRIPCIÓN Y RESPONSABILIDADES

5.1. Selección de los Auditores Internos.

5.1.1 El Representante de la Dirección selecciona a auditores capacitados para realizar las auditorías, los cuales deben poseer las siguientes capacidades y cualidades personales:

- Objetividad, integridad, visión analítica y empatía.
- Conocimiento de la Norma ISO 9000: 2000.
- Conocimiento de la norma 19011:Directrices para auditorías.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Auditoria Interna</p>	<p style="text-align: right;">PG: 822.01 Rev. N° 00 Pagina 2 de 8</p>
---	--	--

5.1.2. Los auditores calificados pueden ser internos o externos.

5.1.3. En caso de ser parte del personal de la empresa, los auditores deben ser independientes al área a ser auditada.

5.2. Confeccion de Lista de Verificacion

5.2.1. EL Auditor designado procede a la confeccion de la **Lista de Verificacion (F11)** en forma de cuestionario con el objeto de recabar información sobre la conformidad del Sistema de Gestion de la Calidad de la empresa con las cláusulas de la norma ISO 9001:2000.

5.2.2. El Auditor entrega una copia de lista de verificación al RD para que éste proceda a la revisión y aprobación de la misma.

5.2.3. En caso de No conformidad con algunos de los aspectos a relevar en la Auditoria Interna, el RD efectua en la **LV** las modificaciones que considere pertinentes.

5.3. Programación de auditorias

5.3.1. El RD confecciona el **Programa de Auditorias Internas (F10)** al Sistema de Gestion de la Calidad de Bálamo S.A., el cual debe contener los elementos a auditar, la fecha y secuencia del relevamiento y el responsable de las mismas.

5.3.2. Las auditorias se programan a intervalos de 6 meses durante el primer año, extendiendose su frecuencia a periodos anuales una vez establecido el sistema.

5.3.3. Los departamentos criticos como compras y ventas y aquellos elementos que en funcion de los resultados de auditorias anteriores evidenciaron resultados negativos, pueden ser auditados con mayor frecuencia.

5.3.4. Una vez elaborado y aprobado el Programa de Auditoria Interna, el Representante de la Dirección cita al Auditor designado y a los representantes del área a relevar para discutir la metodologia de la auditoría, su alcance y las disposiciones administrativas necesarias, procediendo en este acto a la distribución de la **LV** y el **Programa de Auditoria** a los responsables afectados a la misma.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Auditoria Interna</p>	<p style="text-align: right;">PG: 822.01 Rev. N° 00 Pagina 3 de 8</p>
---	--	--

5.4. Realización de las auditorías Internas

5.4.1. Durante la auditoria, el representante del departamento auditado debe acompañar al auditor para facilitar el proceso y corroborar las observaciones que se efectúen.

5.4.2. El auditor designado debe usar la **LV** como punto de partida y considerar los siguientes aspectos:

- si los procedimientos e instructivos documentados cumplen con los requisitos de la norma.
- si tales procedimientos e instructivos se están aplicando, mediante la verificación de datos y registros generados como evidencia de las actividades relacionadas con la calidad.

5.4.3. Cada pregunta definida en la **LV** debe ser evaluada de la siguiente manera:

Conforme: cuando se evidencia objetivamente el cumplimiento total del aspecto evaluado.

No Conforme: cuando no se demuestra el cumplimiento del aspecto evaluado.

No Conforme +: Cuando la NC es mayor.

No conforme -: Cuando la NC es menor.

5.4.4. Cuando el auditor observe una No Conformidad en el sistema, debe examinar detenidamente toda la evidencia pertinente y registrar los detalles de la No Conformidad o deficiencia en el apartado destinado a *Observaciones*.

5.4.5. Al finalizar la auditoria, el Auditor designado y el responsable del área relevada, se reúnen para revisar los resultados obtenidos, las no conformidades detectadas y obtener aclaraciones, si se requieren.

NOTA: Las conclusiones arribadas en la reunion se asentaran en el Informe Post-Auditoria, el cual permanecerá en poder del auditor designado.

5.5. Informe de auditoria.

5.5.1. En base al relevamiento realizado y al Informe Post-Auditoría, el auditor abre un **Informe de No Conformidad de Auditoria Interna** (F12) limitándose a describir las anomalías identificadas en el relevamiento.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha



5.5.2. El auditor entrega a *RD* el **INCAI** y éste lo distribuye a los responsables auditados para que propongan acciones correctivas y/o Preventivas en un lapso a determinar por el *RD*, en función de la magnitud y complejidad de la No Conformidad identificada.

5.5.3. Concluído el lapso otorgado, los responsables del área deben entregar al RC el **INCAI** con las medidas propuestas y su correspondiente plazo de implementación.

5.5.4. En caso de discrepancia con las acciones propuestas, el RD se contacta con los responsables de las áreas relevadas para redefinir las medidas requirientes de modificaciones.

5.5.5. Finalizado y aprobado el **INCAI** por el RD, éste hace entrega del mismo al auditor, el cual elabora un Informe de Auditoria (F16) que debe contener:

- Objetivos, fechas de auditorias, identificación del auditor y de los responsables de las áreas auditadas y una breve descripción de las gestiones relevadas.
- Resumen de los resultados u observaciones obtenidas en el relevamiento.
- Explicación en detalle de los hallazgos específicos, no conformidades particulares y acciones correctivas y/o Preventivas recomendadas por los integrantes de la empresa afectados a la No Conformidad.

5.5.6. El auditor entrega el informe de auditoría al RD, el cual envía una copia del mismo al responsable del área auditada.

5.6. Seguimiento de acciones correctivas y/o Preventivas

5.6.1. El auditor designado y el RD verifican el cumplimiento de la acción correctiva propuesta observando la eficacia de las medidas correctivas en la prevención de la repetición de la No Conformidad identificada.

5.6.2. La verificación se realiza mediante auditorías puntuales de seguimiento, que trata exclusivamente el objeto de cada Acción Correctiva y/o preventiva, cuyos resultados son registrados en el **Informe de seguimiento de Auditoria Interna** (F17) y adjuntado al **INCAI** correspondiente.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Auditoria Interna</p>	<p style="text-align: right;">PG: 822.01 Rev. N° 00 Pagina 5 de 8</p>
---	--	--

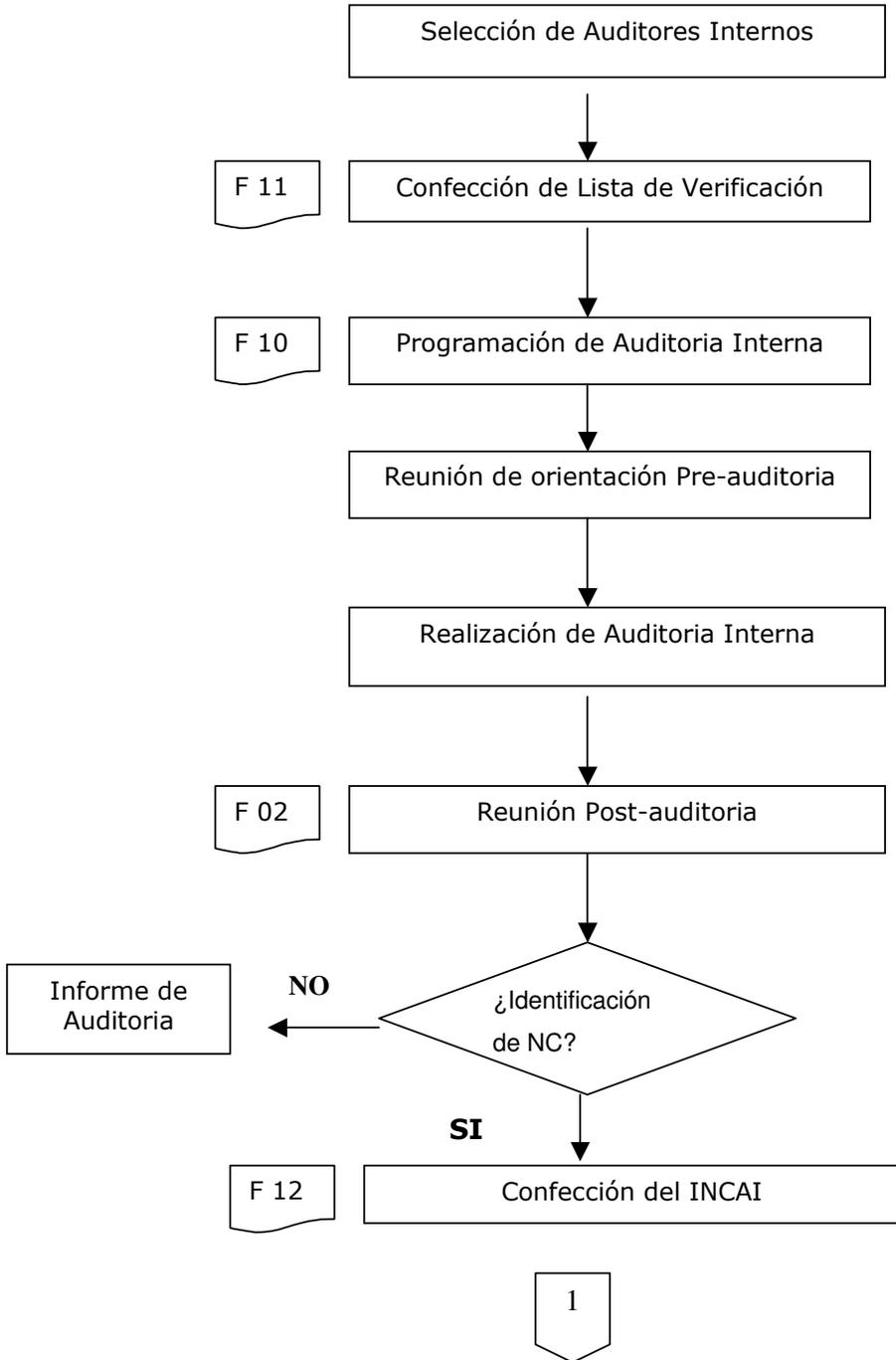
5.6.3. Si se advierte en las auditorias de seguimiento que la No Conformidad no ha sido eliminada debido a que en la práctica la medida correctiva o los plazos de implementación de la misma no han sido los apropiados, se procede a la reformulación de la medida tomada y/o plazos de ejecución definidos.

5.6.4. Si por el contrario, se advierte que la medida correctiva y sus plazos de ejecución son los correctos y que la ineficacia de la misma responde a factores distintos de los mencionados, el auditor expone los motivos que originaron la ineficacia de la acción adoptada en el Informe de Auditoria en el apartado destinado a Observaciones.

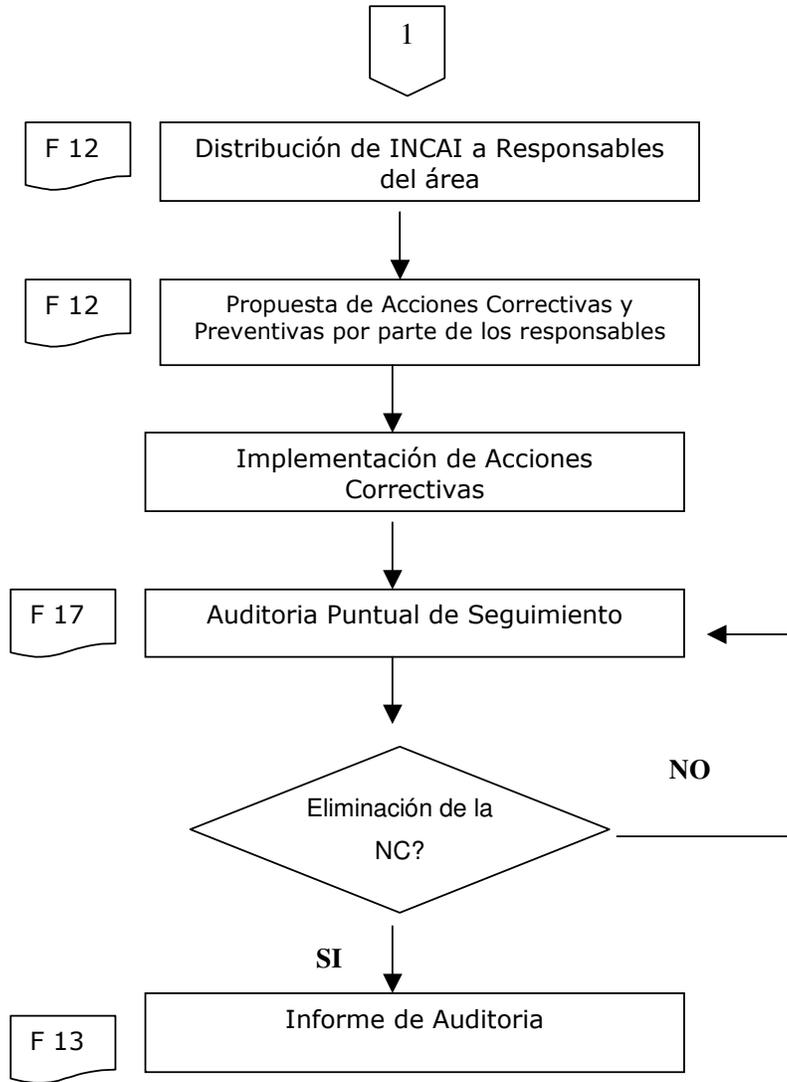
5.6.5. El auditor entrega el Informe al RD, el cual toma alguna acción en relación a la Acción Correctiva o delega el asunto para la siguiente junta de Revisión Administrativa, según lo considere apropiado.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

6. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha



Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Auditoria Interna</p>	<p style="text-align: right;">PG: 822.01 Rev. N° 00 Pagina 8 de 8</p>
---	--	--

7. REGISTROS

F 10: Programa de Auditoria Interna.

F 11: Lista de Verificación.

F 12: Informe de NC de Auditoria Interna.

F 13: Informe de Auditoria.

F 17: Informe de Seguimiento de Auditoria Interna

7.2. Control de Registros

Los registros mencionados en el presente procedimiento son almacenados en el Área administrativa bajo responsabilidad del Representante de la Dirección y se conservan por un período mínimo de 2 años.

8. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2000 8.5.2. Acción Correctiva.

Norma ISO 9000:2000 -Definiciones-.

9. EMISIÓN Y REVISIÓN

Se revisará este procedimiento todas las veces que sea necesario para el mejor funcionamiento del Sistema de Calidad de Bálamo S.A.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

F 11

	LISTA DE VERIFICACIÓN			Página
Pregunta	C	NC + -		Observaciones

	Informe de No Conformidad de Auditoria Interna	Nº: Pag
Departamento: Responsable :	Audidores:	Fecha inicio: Fecha Fin
<p style="text-align: center;"><i>(a completar por el auditor)</i></p> <p>No Conformidad detectada:</p> <div style="background-color: #cccccc; height: 100px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: center;"><i>(a completar por el responsable del área)</i></p> <p>Causa del Defecto:</p> <div style="background-color: #cccccc; height: 100px; width: 100%;"></div> <p>Acción Correctiva/Preventiva recomendada:</p> <div style="background-color: #cccccc; height: 100px; width: 100%;"></div> <p>Firma Auditor</p>		

 <p>BALSAMC</p>	Informe de Auditoria	N°: Pag
Departamento: Responsable :	Audidores:	Fecha inicio: Fecha Fin
<p>No Conformidad detectada:</p> <div data-bbox="302 716 1446 961" style="background-color: #cccccc; height: 117px; width: 100%;"></div> <p>Acción Correctiva/Preventiva recomendada:</p> <div data-bbox="302 1098 1424 1365" style="background-color: #cccccc; height: 127px; width: 100%;"></div> <p>Observaciones:</p> <div data-bbox="302 1480 1424 1726" style="background-color: #cccccc; height: 117px; width: 100%;"></div> <p>Firma Auditor</p>		

	Informe de Seguimiento de Auditoria Interna	N° Pag.
Departamento: _____ Fecha:/...../..... Responsable del Seguimiento: _____		
<p>Observaciones del seguimiento de Acción Correctiva</p> <div data-bbox="302 688 1357 1612" style="background-color: #cccccc; height: 440px; width: 100%;"></div> <p>Cierre de Informe de Auditoria Interna:</p> <p>Firma Auditor _____ Fecha / /</p>		



MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Control del Producto
No Conforme

PG: 83.01
Rev. N° 00
Pagina 1 de 6

1. OBJETIVO

El propósito del presente procedimiento es el de clarificar y especificar las tareas necesarias de manera de asegurar que los productos No Conformes sean identificados, documentados y tratados sistemáticamente.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los productos No Conformes detectados en el proceso de recepción o aquellos que han sufrido una devolución por parte del cliente.

3. DEFINICIONES

Producto No Conforme: Es aquel que no cumple con una necesidad o expectativa establecida, implícita o explícita

4. ABREVIATURAS

PNC: Producto No Conforme

RRD: Responsable de Reclamos y Devoluciones

5. DESCRIPCIÓN Y RESPONSABILIDADES

5.1. Rechazo Interno

5.1.1. La persona responsable de la recepción deberá controlar visualmente que las cantidades recibidas sean iguales a las declaradas en el remito, firmando y sellándolo.

5.1.2. Se realiza la verificación de la mercadería y en caso de observarse alguna No Conformidad se debe dejar asentado en el **Registro de Productos No Conformes (F03)** la/s causa/s de la misma.

5.1.3. El encargado de recepción debe identificar el Producto No Conforme adjuntando al mismo un duplicado del informe de No conformidad y depositarlo en la zona destinada para tal fin -Zona 20- con el objeto de asegurarse que no se almacene o entregue al cliente en condiciones no adecuadas.

5.1.4. El personal encargado de la recepción, hace llegar al RRD el Informe de No Conformidad original con el detalle del/los defecto/s de los artículos recibidos.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Control del Producto No Conforme</p>	<p style="text-align: center;">PG: 83.01 Rev. N° 00 Pagina 2 de 6</p>
---	---	--

5.1.5. El RRD procede a la revisión de las fallas o defectos que originaron la No Conformidad del Producto en el Informe Técnico (F 06) y actúa haciendo el pertinente reclamo al proveedor o aceptando el PNC previa aprobación por parte del responsable de Compras.

5.1.6. En caso de devolución al proveedor del Producto No Conforme, se deberá adjuntar al artículo observado, el **Formulario de Gestión de Garantías (F08)**, el cual debe contener fecha de detección, descripción de la No Conformidad, código interno del producto asignado por la empresa y código del mismo asignado por el proveedor.

5.1.7. Si se observa que la No conformidad no se trata de un caso aislado y se reitera en sucesivas oportunidades, el Responsable del tratamiento de Productos No Conformes, conjuntamente con el Representante de la Dirección, analizan detalladamente la/s causa/s de las No Conformidades, la gravedad de las mismas y los antecedentes del proveedor, decidiendo la apertura o no, de un Informe de Acciones Correctivas y/o Preventivas.

5.2. Rechazo Externo

5.2.1. El representante de ventas correspondiente recibe del cliente el producto rechazado y le entrega el **Formulario de Reclamos (F09)**, para éste asiente en el mismo el código interno asignado al artículo, la cantidad de piezas objeto de devolución y el detalle de la No Conformidad.

5.2.2. El Representante de Ventas entrega conjuntamente la pieza y el informe mencionado al RRD el cual identifica y segrega el producto depositándolo en la zona 20 hasta su disposición final..

5.2.3. Si la NC proviene de la no adecuación del producto entregado a los requerimientos especificados por el cliente, el RRD procede al reclamo correspondiente al área de expedición o bien, al pedido de aprobación de la nota de crédito solicitada por el cliente, indicando la resolución tomada por la Empresa en el **Informe de devoluciones (F07)** el cual será entregado al cliente.

5.2.4. Si la causa de la NC no proviene de un error en expedición por cumplir efectivamente con los requisitos especificados, el RRD procede al análisis de las causas de No Conformidad, registrando las mismas en el **Informe Técnico (F 06)**.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p style="text-align: center;">Control del Producto No Conforme</p>	<p style="text-align: right;">PG: 83.01</p> <p style="text-align: right;">Rev. N° 00</p> <p style="text-align: right;">Pagina 3 de 6</p>
---	---	---

5.2.5. Si se advierte que la No Conformidad proviene del uso inadecuado del artículo por parte del cliente, el RRD adjunta a la pieza el **Informe de Devoluciones (F07)** y se lo envía al Representante de Ventas para éste lo devuelva al cliente con el detalle de los motivos que derivaron en la no aceptación del reclamo por parte de la empresa.

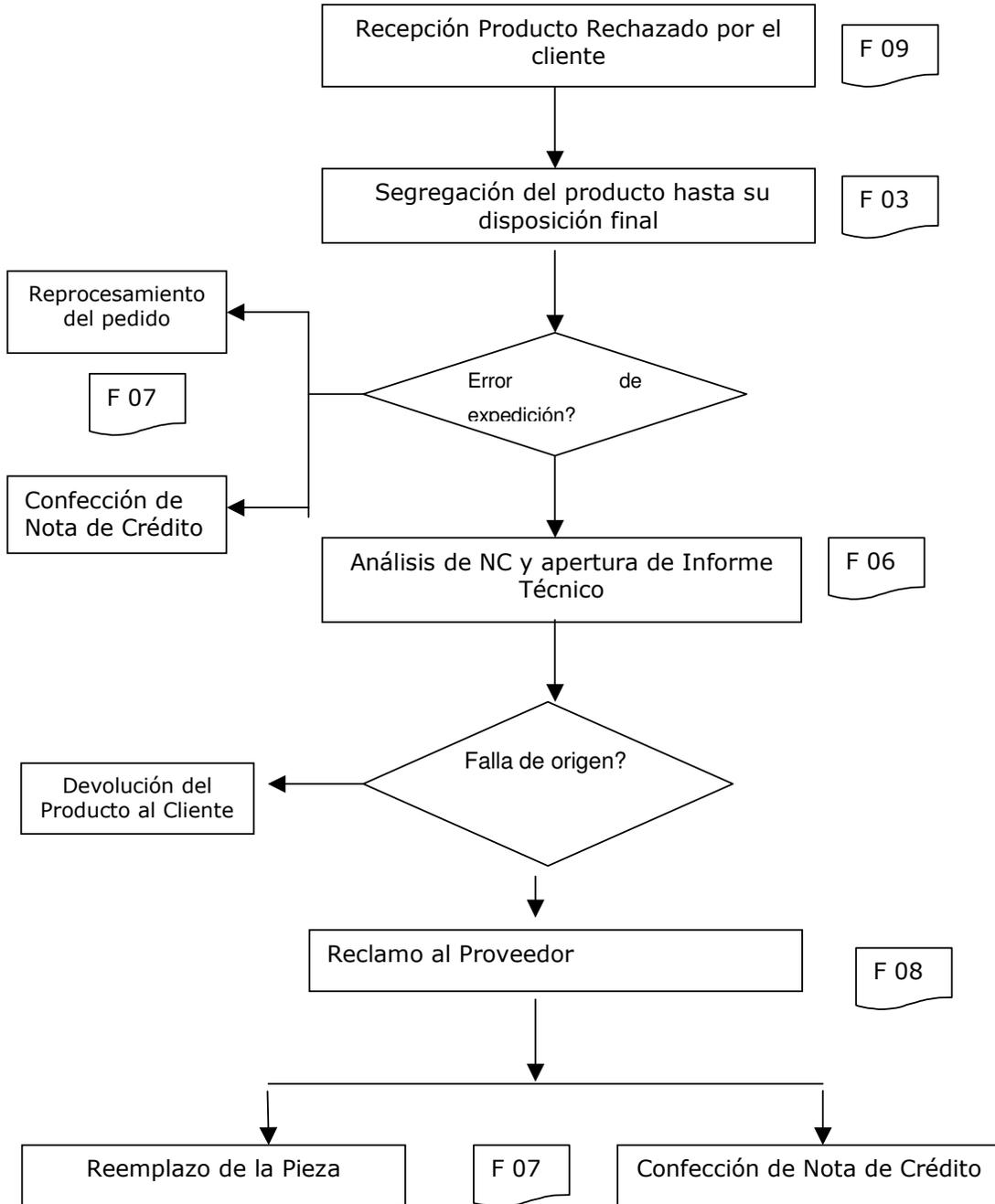
5.2.6. Si el Informe Técnico evidencia que la causa de la No Conformidad proviene de una falla de origen en la pieza, el RRD completa el **Formulario de Gestión de Garantías (F08)**, se comunica con el proveedor y le envía la pieza con el registro mencionado para que éste proceda al reemplazo de la misma por otra que cumpla con lo especificado.

5.2.7. El **RRD** recibe del proveedor la pieza objeto de reemplazo, y actúa reemplazando la pieza al cliente por otra que cumpla con lo especificado, o bien al pedido de aprobación de la Nota de Crédito correspondiente, si este lo requiere, indicando la resolución tomada por la empresa en el **Informe de Devolución (F07)**.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

6. DIAGRAMA DE FLUJO

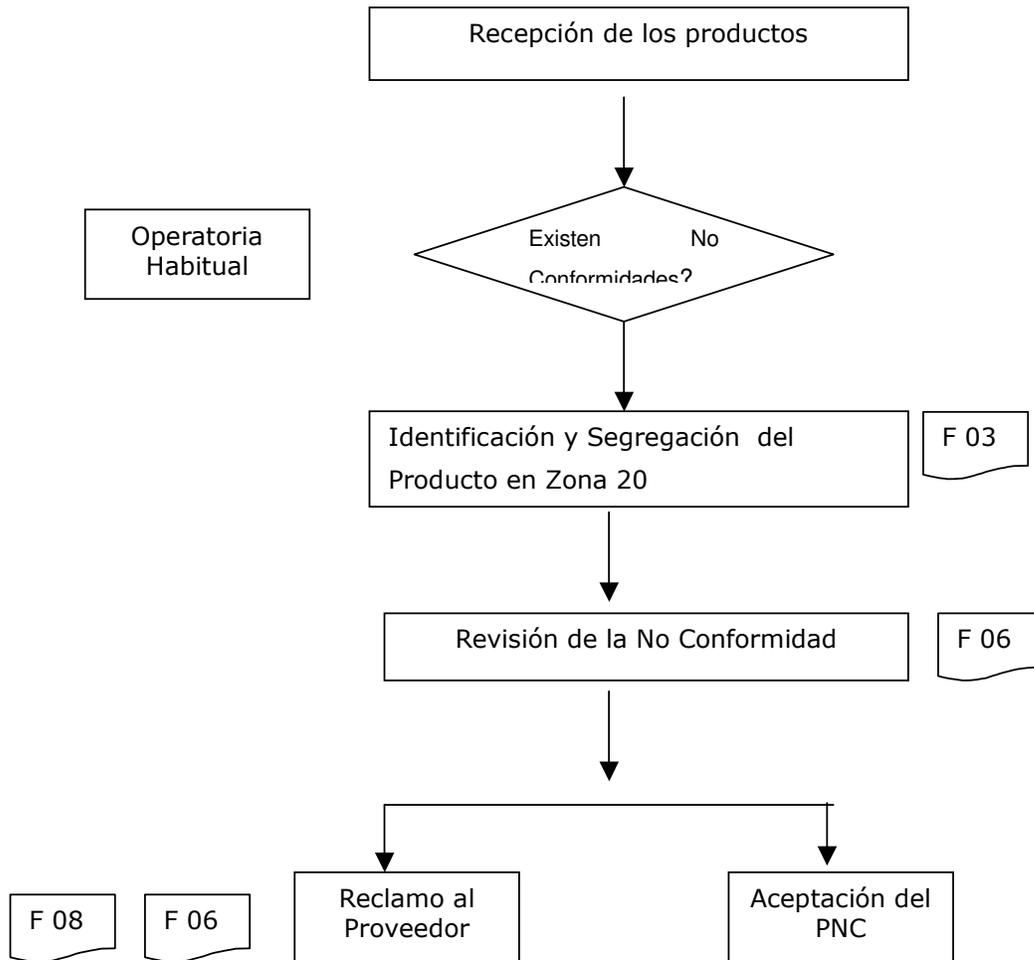
RECHAZO EXTERNO



Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha



RECHAZO INTERNO



Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Control del Producto No Conforme</p>	<p style="text-align: center;">PG: 83.01 Rev. N° 00 Pagina 6 de 6</p>
---	---	--

7. REGISTROS

F03: Registro de Productos No Conformes

F06: Informe Técnico

F07: Informe de Devoluciones

F08: Formulario de Gestión de Garantías

F09: Formulario de Reclamos

8. CONTROL DE REGISTROS

Los registros mencionados en el presente procedimiento son almacenados en el Área Administrativa bajo responsabilidad del Representante de la Dirección y se conservan por un período mínimo de 2 años.

9. REFERENCIAS

Norma ISO 9001. 8.3. Control de los Productos No Conformes.

Norma ISO 9000:2000- Definiciones-

PG 4.2.4- 01: Control de registros.

10. EMISIÓN Y REVISIÓN

Se revisará este procedimiento todas las veces que sea necesario para el mejor funcionamiento de Bálamo S.A.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

F 03



REGISTRO DE PRODUCTOS NO CONFORMES

Form. N°	Fecha	CIA	Cliente/Proveedor	Descripción	Observaciones



INFORME TÉCNICO

Fecha:...../...../.....

Cliente:

Proveedor:

Artículo:

Cantidad:

Observaciones:

Firma Responsable

F 07



INFORME DE DEVOLUCIONES

Cliente:.....

Fecha:.....

Detalle de la devolución

Artículo	Cantidad	Realiza



FORMULARIO DE GESTION DE GARANTIAS

Proveedor:.....

Fecha:...../...../.....

Detalle de la devolución

CIP*	CIE*	Cantidad	Realiza

Observaciones:

*CIP: Código Interno del Proveedor

*CIE: Código Interno de la Empresa



FORMULARIO DE RECLAMOS

Nombre.....N° de Cuenta.....Viaiante.....Fecha.....

A completar por el Cliente			A completar por Bálamo S.A		
N° Art.	Cant.	Falla o Motivo de Devolución	Solicita*	Observaciones	Resuleve

* NC Nota de Crédito

C Cambio de Pieza

No se dará curso a los art. Que no tengan debidamente aclarado el motivo o falla de la devolución.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Acciones Correctivas</p>	<p style="text-align: center;">PG: 852.01 Rev. N° 00 Pagina 1 de 5</p>
---	---	---

1. OBJETIVO

El objetivo del presente procedimiento consiste en el establecimiento de una metodología para implementación de acciones correctivas a fin de eliminar las No Conformidades existentes.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas en donde se presenten No Conformidades susceptibles de la implementación de acciones correctivas

3. DEFINICIONES

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la *causa* de una No Conformidad detectada u otra situación indeseable existente con el fin de evitar su repetición.

No Conformidad: Incumplimiento de algún requisito establecido.

Comité de Análisis: Grupo de integrantes de la empresa afectados a la No Conformidad reunidos para analizar las causas que produjeron las mismas y elaborar un plan que permita eliminarlas.

4. ABREVIATURAS

NC: No Conforme

AC: Acciones Correctivas

CA: Comité de Análisis

RD: Representante de la Dirección.

5. DESCRIPCIÓN Y RESPONSABILIDADES

5.1. Apertura de Informe de Acciones Correctivas.

5.1.1. Cualquier miembro del personal de la empresa que identifique una deficiencia en el sistema de Calidad iniciará una acción correctiva solicitando al Representante de la Dirección un **Formulario de Solicitud de Acciones Correctivas (F26)**.

5.1.2. Fuentes de acciones correctivas:

- Una No Conformidad importante;
- Un gran número de No Conformidades menores de naturaleza similar;
- Sucesivos reclamos de los clientes;

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Acciones Correctivas</p>	<p style="text-align: center;">PG: 852.01 Rev. N° 00 Pagina 2 de 5</p>
---	---	---

- Reiteradas entregas no conformes de vendedores;
- No Conformidades durante una auditoria interna.

5.1.3. El RD le entregará al iniciador, si considera que la acción es apropiada, un *Formulario de solicitud de Acción Correctiva (F26)* para que exponga las deficiencias encontradas y la Acción Correctiva recomendada en los apartados destinados para tales fines.

5.1.4. Cuando la dimensión de la No Conformidad resultara de consideraciones mayores y las causas de la misma de origen incierto y ambiguo, se conformará un Comité de análisis, constituido por los integrantes de la empresa afectados a la No Conformidad.

5.1.5. Este grupo puede utilizar herramientas específicas de la calidad para el análisis de la No Conformidad, tales como tormenta de ideas, diagramas de causa-efecto y otras que se consideren pertinentes para detectar las razones que originan los problemas.

5.2. Elaboración de un plan de Acción Correctiva

5.2.1. Una vez identificada de raíz la/s causa/s de la No Conformidad, el iniciador y/o el CA proceden a la elaboración de un plan de acción correctivo en el que se detallan las actividades a realizar, los responsables y los plazos estimados para la implementación de la Acción Correctiva.

5.2.2. El Iniciador y/o el CA deben, si fuera posible, definir indicadores objetivos que permitan evidenciar las mejoras que se quieren conseguir para asegurarse que la No Conformidad no vuelva a ocurrir.

5.2.3. El plan de acción correctiva, y los indicadores propuestos por el Iniciador y/o el CA son registrados en el *Formulario de Solicitud de Acción Correctiva (F26)*.

5.2.4. El iniciador, o en su caso, el CA regresan el formulario de Solicitud de Acciones Correctivas al RD, el cual realizará las anotaciones apropiadas en el **Registro de Acción Correctiva (F29)**

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Acciones Correctivas</p>	<p style="text-align: right;">PG: 852.01 Rev. N° 00 Pagina 3 de 5</p>
---	---	--

5.3 Aprobación del Plan de Acción Correctiva

5.3.1. El Representante de la Dirección analiza las acciones correctivas, los plazos de ejecución definidos y los indicadores propuestos, evidenciando la aprobación del plan de acción emanado por el Iniciador y/o el CA mediante su firma en el formulario de **Solicitud de Acción Correctiva (F26)**, en el apartado destinado para tal fin.

5.3.2. En caso de discrepancia con las acciones propuestas, el RD se contacta con el Iniciador y/o el CA para redefinir los puntos del Plan de Acción requerientes de modificaciones, asentando las conclusiones en el **Registro de Acción Correctiva (F29)**.

5.4. Implementación de las Acciones Correctivas

5.4.1 Una vez aprobado el Plan de Acción por el RC se procede a la implementación de las acciones correctivas propuestas.

5.5. Supervisión y Verificación de las Acciones aplicadas.

5.5.1. El RD o el auditor que éste designe, debe realizar un seguimiento en la implementación de la acción correctiva tomada, verificando la efectividad de la misma en función de los indicadores definidos con anterioridad, asentando los resultados en el **Registro de Acción Correctiva (F29)** y en el **Formulario de Solicitud de Acciones Correctivas (F26)** en el apartado destinado a *Seguimiento*.

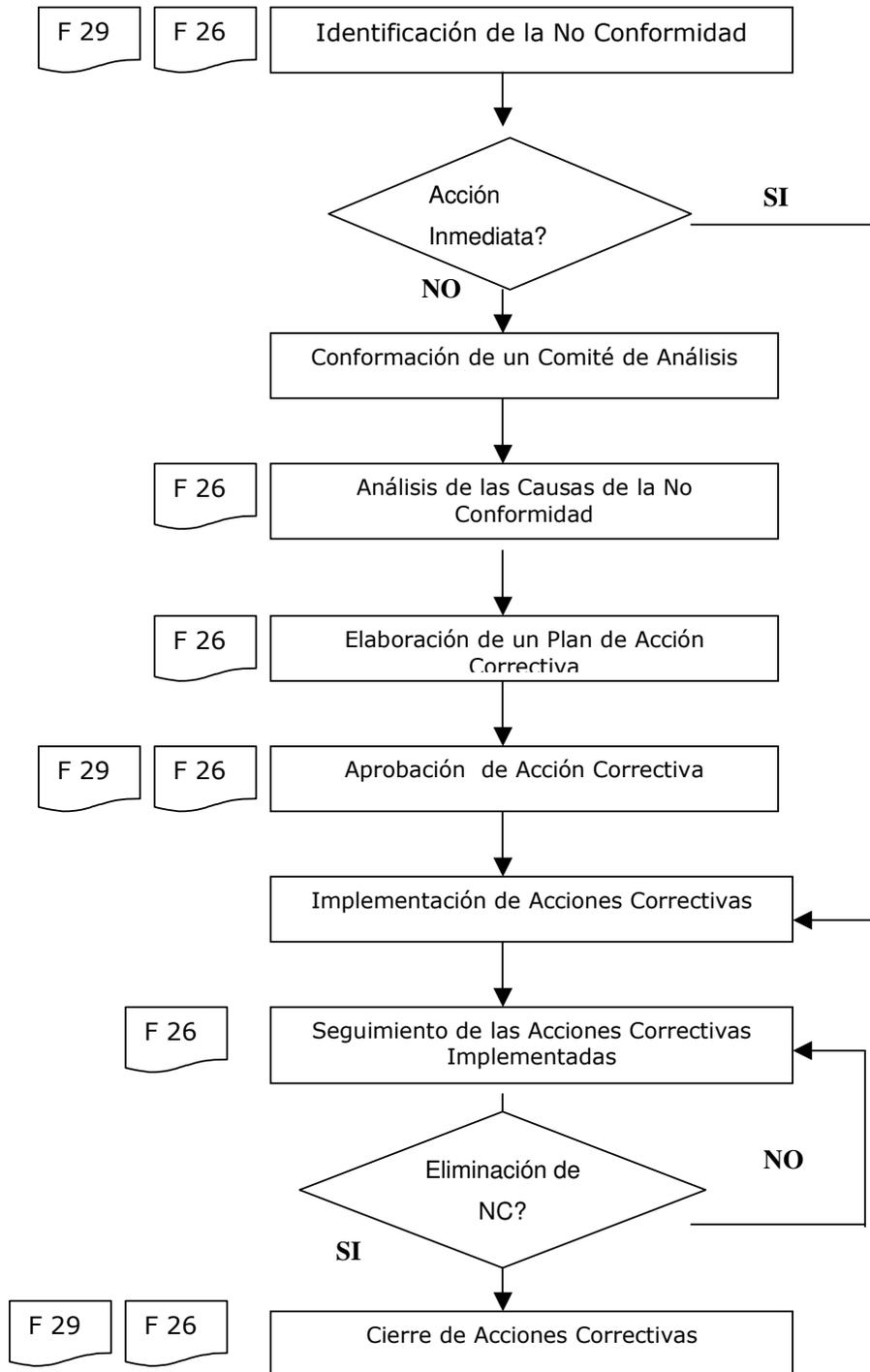
5.5.2. Si se advierte en las auditorias de seguimiento que la No Conformidad no ha sido eliminada debido a que en la práctica la medida correctiva o los plazos de implementación de la misma no han sido los apropiados, se procede a la reformulación de la medida tomada.

5.5.3. Si por el contrario, se advierte que la medida correctiva y sus plazos de ejecución son los correctos y que la ineficacia de la misma responde a factores distintos de los mencionados, el RD expone los motivos que originaron la ineficacia de la acción adoptada en el **Registro de Acción Correctiva (F29)** y en el **Formulario de Solicitud de Acciones Correctivas(F 26)**, en el apartado destinado a Observaciones y delega el asunto para que posteriormente se evalúe en la siguiente junta de Revisión Administrativa.

5.5.4. Las Acciones Correctivas se dan por finalizadas en el momento en que se verifica la desaparición definitiva de las causas existentes que originaron la No Conformidad.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

6. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Acciones Correctivas</p>	<p style="text-align: center;">PG: 852.01 Rev. N° 00 Pagina 5 de 5</p>
---	---	---

7. REGISTROS

F 26: Formulario de Solicitud de Acciones Correctivas.

F 29: Registro de Acciones Correctivas.

7.1. Control de Registros

Los registros mencionados en el presente procedimiento son almacenados en el Área administrativa bajo responsabilidad del Representante de la Dirección y se conservan por un período mínimo de 2 años.

8. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2000 8.5.2. Acción Correctiva.

Norma ISO 9000:2000 -Definiciones-.

PG 83-01: Productos No Conformes

PG 822-01: Auditorias Internas.

PG 424-01: Control de los registros

9. EMISIÓN Y REVISIÓN

Se revisará este procedimiento todas las veces que sea necesario para el mejor funcionamiento del Sistema de la Calidad de Bálamo S.A.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

 <p>BALSAMO</p>	Solicitud de Acción Correctiva	N° Pag
<p>Enunciado de la Deficiencia:</p> <div data-bbox="279 514 1380 693" style="background-color: #cccccc; height: 85px; width: 100%;"></div> <p>Acción Crrectiva Recomendada:</p> <div data-bbox="289 808 1388 1033" style="background-color: #cccccc; height: 107px; width: 100%;"></div> <p>Firma Iniciador / CA Fecha: / /</p> <p>Observaciones:</p> <div data-bbox="279 1228 1404 1365" style="background-color: #cccccc; height: 65px; width: 100%;"></div> <p>Verificación Acción Correctiva _____</p> <p>_____</p> <p>Firma del Representante De la Dirección Fecha: / /</p>		

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Acciones Preventivas</p>	<p style="text-align: center;">PG: 853.01 Rev. N° 00 Pagina 1 de 5</p>
---	---	---

1. OBJETIVO

El objetivo del presente procedimiento consiste en el establecimiento de una metodología para implementación de acciones preventivas a fin de evitar futuras No Conformidades.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas en donde se presenten potenciales No Conformidades susceptibles de la implementación de acciones preventivas.

3. DEFINICIONES

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad, de un defecto y de cualquier otra situación indeseable, potencial, con el fin de evitar que se produzca.

No Conformidad: Incumplimiento de algún requisito establecido.

4. ABREVIATURAS

NC: No Conformidad

AP: Acciones Preventivas

CA: Comité de Análisis

RD: **Representante** de la Dirección.

5. DESCRIPCIÓN Y RESPONSABILIDADES

5.1. Apertura de Formulario de Solicitud de Acciones Preventivas.

5.1.1. Cualquier miembro del personal de la empresa que identifique una potencial NC en el sistema de Calidad iniciará una acción preventiva solicitando al Representante de la Dirección un *Formulario de Solicitud de Acción Preventiva (F22)*.

5.1.2. Fuentes de Acciones Preventivas:

- Estudios de Mercado;
- Cifras de Venta;
- Sugerencias de los empleados;
- Informes de auditoria.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Acciones Preventivas	PG: 853.01 Rev. N° 00 Pagina 2 de 5
---	--	--

5.1.3. El RD le entregará al iniciador, si considera que la acción es apropiada, el Formulario de Solicitud de Acción Preventiva (F22) para que exponga con detalle la potencial deficiencia y la Acción Preventiva recomendada en los apartados destinados para tales fines.

Nota: Cuando la dimensión de la potencial No Conformidad resultara de consideraciones mayores y requiriera de análisis y evaluaciones profundas, se conforma un Comité de análisis, constituido por los integrantes de la empresa afectados a la potencial No Conformidad.

5.2. Elaboración de un plan de Acción Preventiva

5.2.1. El Iniciador y/o el CA proceden a la elaboración de un plan de acción preventivo en el que se detallan las actividades a realizar, los responsables y los plazos estimados para la implementación de la Acción Preventiva.

5.2.2. El iniciador, o en su caso, el CA regresan el *Formulario de Solicitud de Acción Preventiva (F22)* al RD, el cual realizará las anotaciones apropiadas en el *Registro de Acción Preventiva (F20)*.

5.3 Aprobación del Plan de Acción Preventiva.

5.3.1. El RD analiza las Acciones Preventivas propuestas y los plazos de ejecución definidos, evidenciando la aprobación del plan de acción emanado por el Iniciador y/o el CA mediante su firma en el Formulario de Solicitud de Acción Preventiva (F22), en el apartado destinado para tal fin.

5.3.2. En caso de discrepancia con las acciones propuestas, el RD se contacta con el Iniciador y/o el CA para redefinir los puntos del Plan de Acción requerientes de modificaciones, asentando las conclusiones arribadas en el Registro de Acción Preventiva (F20)

5.4. Implementación de las Acciones Preventivas.

Una vez aprobado el Plan de Acción por el RD, el personal designado para tal fin procede a la implementación de las Acciones Preventivas propuestas.

5.5. Supervisión y Verificación de las Acciones aplicadas:

5.5.1. El RD o el auditor que éste designe, debe realizar un seguimiento en la implementación de la Acción Preventiva tomada, asentando el resultado en el Registro de Acción Preventiva y en el Formulario de Solicitud de Acción

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

Preventiva (F22) en el apartado destinado a Seguimiento.

 <p>BALSAMO</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Acciones Preventivas</p>	<p>PG: 853.01 Rev. N° 00 Pagina 3 de 5</p>
---	---	---

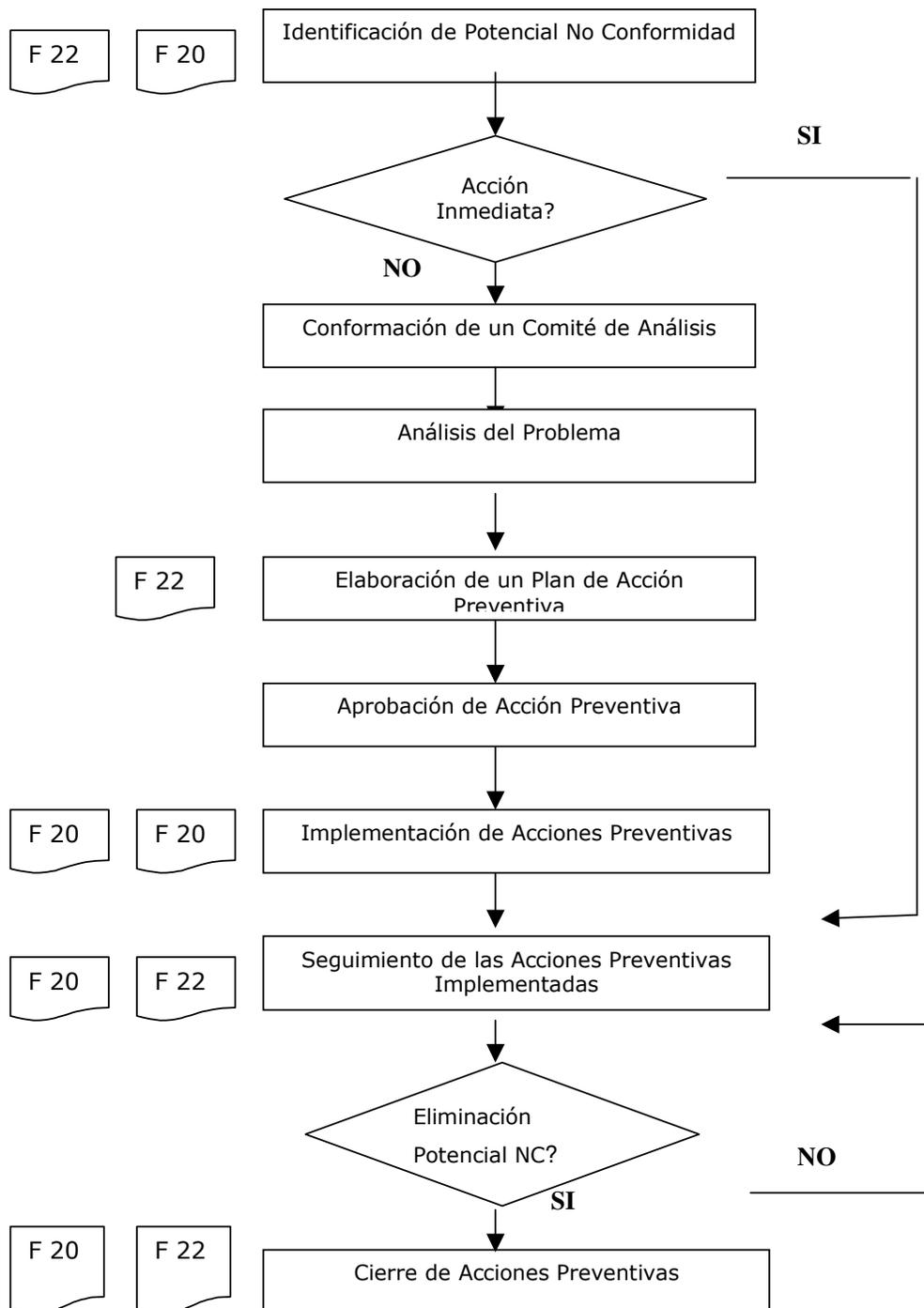
5.5.2. Si se advierte en la práctica que la medida Preventiva y/o los plazos de implementación de la misma no han sido los apropiados, se procede a la reformulación de la medida tomada.

5.5.3. Si por el contrario, se advierte que la medida Preventiva y sus plazos de ejecución son los correctos y que la ineficacia de la misma responde a factores distintos de los mencionados, el RD expone los motivos que originaron la ineficacia de la acción adoptada en el Registro de Acción Preventiva (F20) y en el Formulario de Solicitud de Acción Preventiva (F22), en el apartado destinado a Observaciones y delega el asunto para que posteriormente se evalúe en la siguiente junta de Revisión Administrativa.

5.5.4. Las Acciones Preventivas se dan por finalizadas en el momento en que se verifica la efectividad de la aplicación de las medidas tomadas para prevenir la No Conformidad.

	MANUAL DE		PG: 853.01
	Aprobó	Revisó	Fecha
	PROCEDIMIENTOS		Rev. N° 00
	Acciones Preventivas		Página 4 de 5

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE		PG: 853-01
	probó	Revisó	Fecha
	PROCEDIMIENTOS		Rev. N° 00
	Acciones Preventivas		Pagina 5 de 5

7. REGISTROS

F 20: Registro de acción Preventiva

F 22: Formulario de Solicitud de Acción Preventiva

7.1 Control de Registros

Los registros mencionados en el presente procedimiento son almacenados en el Área administrativa bajo responsabilidad del Representante de la Dirección y se conservan por un período mínimo de 2 años.

8. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2000 8.5.2. Acción Correctiva.

Norma ISO 9000:2000 -Definiciones-.

PG 822-01: Auditorias Internas.

PG 853-01: Acción Preventiva

PG 424-01: Control de los registros

9. EMISIÓN Y REVISIÓN

Se revisará este procedimiento todas las veces que sea necesario para el mejor funcionamiento del Sistema de la Calidad de Bálamo S.A.

Elaboró	Aprobó	Revisó	Fecha

 <p>BALSAMO</p>	Solicitud de Acción Preventiva	N° Pag
<p>Enunciado de la Potencial Deficiencia:</p> <div data-bbox="280 554 1382 779" style="background-color: #e0e0e0; height: 100px; width: 100%;"></div> <p>Acción Preventiva Recomendada:</p> <div data-bbox="289 856 1390 1081" style="background-color: #e0e0e0; height: 100px; width: 100%;"></div> <p>Firma Iniciador / CA Fecha: / /</p> <p>Observaciones:</p> <div data-bbox="289 1272 1390 1388" style="background-color: #e0e0e0; height: 50px; width: 100%;"></div> <p>Verificación Acción Preventiva _____</p> <p>_____</p> <p>Firma del Representante De la Dirección Fecha: / /</p>		

IMPLEMENTACIÓN

Una vez concluida la documentación de los procedimientos exigidos por la Norma Iso 9001:2000, se confeccionó una propuesta de implementación del Sistema de Calidad para Bálsamo S.A.

Luego de cumplimentar esta etapa estaremos en condiciones de poner en marcha los procedimientos coordinados, planificados y adecuados para obtener la confiabilidad necesaria en la información que genere el Sistema de Calidad de manera tal que permita alcanzar los objetivos planteados.

La implementación debe prever un método de seguimiento o verificación para comprobar la aplicación de lo planificado.

Es fundamental que los responsables de cada una de las áreas reciban una explicación detallada de sus tareas y la lógica en que se sustentan.

Además, es necesario realizar un control y seguimiento cercano para explicar las dudas que surjan hasta lograr la adaptación del personal al nuevo sistema, demostrar los beneficios, señalar las mejoras y convencer al personal respecto a la conveniencia del cambio. Escuchar las críticas, estudiar si es razonable, efectuar ajustes a los nuevos procedimientos, controlar y sancionar incumplimientos no justificados del personal asignado.

Porque una PYME debe implementar un Sistema de Calidad ISO 9000?

Analizando la situación a la que se enfrentan sus cliente, podemos ver que en nuestro país la necesidad de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones, se remonta a principios de la década de los 90. Esta necesidad se origina en el inicio del proceso de apertura de la economía de nuestro país que obliga a la empresa a enfrentar el proceso de globalización que se da a nivel mundial.

La importancia del cliente cambia para la empresa, quien dirige sus esfuerzos para satisfacerlos. En este momento el cliente puede comparar los productos nacionales con los importados, encontrando modelos que lo superen en calidad, lo que los lleva a elegirlos.

Estas circunstancias obligan a las empresas a elevar sus estándares internos de calidad para poder competir y, para lograrlo se hace imprescindible la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

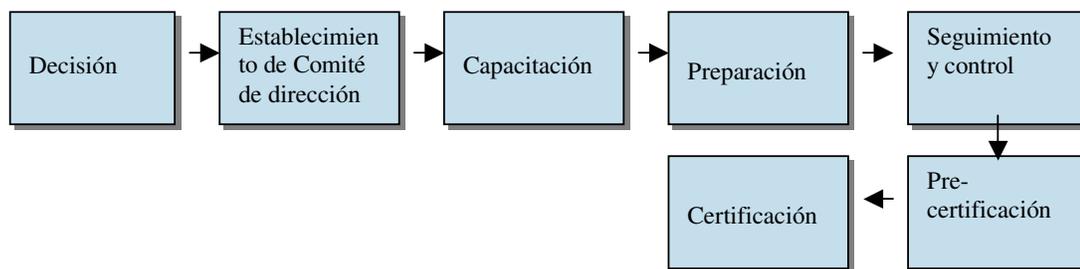
A raíz de esta situación, radica la importancia de implementar sistemas que cuenten con certificación internacional de calidad, como los basados en las normas ISO 9001. La certificación de ISO 9001 ayuda a cimentar un sistema de calidad y contribuye a garantizar que el sistema funcione de manera eficaz.

- La ISO 9000 realza la posición de la empresa en cuanto a calidad.
- Genera un compromiso por parte de los empleados con la organización, ya que la calidad es preocupación de todos los empleados.

- Constituye una carta de certificación de reconocimiento internacional.
- Un sistema de Calidad ISO 9000 constituye un cimiento para el crecimiento exitoso de empresas en desarrollo.
- La implementación supone importantes beneficios en lo que hace al ordenamiento interno de las empresas.

Implementar un sistema de calidad efectivo es un proceso que lleva diferentes tiempos, dependiendo de las características de cada organización. Es importante realizar un estudio detallado del proceso para evitar desperdiciar los recursos en una implementación deficiente.

Si bien, como mencionamos anteriormente cada empresa puede definir con amplia libertad las etapas y plazos para la implementación de un sistema de calidad ISO 9000 de acuerdo a las características y particularidades que posea, básicamente se pueden mencionar los siguientes pasos:⁵³



1) **Decisión:** Los sistemas de calidad bajo normas ISO involucran el compromiso de todos los niveles de la compañía, pero la decisión de incorporar estos programas debe partir de la plena convicción de la Alta Dirección de la empresa. Así se genera el compromiso verdadero de proporcionar los recursos adecuados para su aplicación.

2) **Establecimiento de comité de dirección:** Trabajar con un comité de dirección y con un grupo de trabajo especial contribuye a apuntar directamente todas las tareas hacia el cumplimiento de los objetivos que plantean las normas.

3) **Capacitación:** Es necesario adiestrar al grupo de trabajo especial en los diferentes aspectos de la norma y la metodología para su aplicación. La capacitación es una de las inversiones más significativas. De cualquier manera hay que tener en claro que las erogaciones que demande el entrenamiento del personal no debe ser entendida como un gasto sino como una inversión necesaria que en el futuro generará beneficios. La norma ISO 9000 exigen la capacitación de todos los niveles del personal.

Con referencia a este punto en particular y como resultante de las primeras entrevistas realizadas a la empresa pudimos advertir una indiferencia generalizada de los niveles medios hacia la

53. "Las herramientas de la Calidad". Hugo E. Lafaye. Pag 22

asunción del proyecto de certificación, no así con el nivel superior de la organización el cual encara el mismo como un productivo desafío.

Esta resistencia al cambio de los mandos inferiores, totalmente esperada por cierto, deriva principalmente de aquella parte del personal de la empresa que llevan mas de 20 años trabajando activamente para la misma.

Sabemos que un importante requerimiento de la Norma ISO 9000 es que todo el personal, desde los más altos niveles hasta los más bajos, tienen que estar comprometidos con el sistema y dispuesto a seguir los procedimientos documentados incluso si estos les resultare incómodos.

Inferimos que la tarea mas ardua del proyecto estará en función del proceso de sensibilización y capacitación de los mandos medios, debido a la imperiosa necesidad de reestablecer la cultura empresarial y lograr que el proyecto de certificación sea un éxito sustentable.

4) **Preparación:** Una vez capacitado el personal se comienza a desarrollar uno a uno los instrumentos requeridos para la implementación del sistema de calidad bajo la norma ISO 9000.

Documentación: Los sistemas de calidad están sustentados en la confiabilidad de la información que la empresa exhibe a sus clientes internos y externos. Las normas ISO están redactadas de manera tal que el proveedor satisfaga todos los requerimientos del cliente y la única forma de poner en evidencia que el sistema funciona de manera eficaz es a través de la documentación. Así se elaboran los procedimientos para cumplir con lo especificado en las distintas cláusulas de la norma y el manual de calidad que determina la política de calidad y organización de la empresa y es esbozo de procedimientos de calidad.

Revisión: El grupo de dirección revisará si los procedimientos se ajustan a lo estipulado en la norma.

Entrenamiento: Se debe capacitar al personal en los métodos y procedimientos así documentados.

Compromiso del equipo: La política de calidad debe ser defendida por todas las áreas de trabajo de la empresa.

Auditoria Interna: El sistema se debe someter a prueba durante algunos meses realizando auditorias internas para evaluar su conformidad de lo documentado con la realización y así efectuar acciones correctivas necesarias respecto a las no conformidades que revele la auditoria.

5) **Pre-certificación:** Concluida la etapa de preparación, la empresa esta en condiciones de solicitar una auditoria de pre-certificación al organismo certificador. Luego se emprenderán las acciones correctivas con base a las observaciones realizadas del organismo certificador.

6) **Certificación:** El proceso de implementación del sistema de calidad bajo la norma ISO 9000:2000 concluye con la aprobación de la auditoria final de certificación. La auditoria incluye un amplio cuestionario que la empresa debe sortear sin demostrar no conformidades de relevancia.

Para la certificación propiamente dicha, debemos seleccionar al ente certificador examinará la organización a los fines de verificar que el sistema de la Calidad de Bálsamo S.A cumple con los requisitos establecidos por la norma.

Es de suma importancia que el ente otorgue las máximas garantías de idoneidad, imparcialidad y reconocimiento internacional.

Organismos de Certificación.

A continuación se nombrará algunos de los entes certificadores que deberán ser elegidos por Bálsamo S.A.

- BVQI International S.A. (Bureau Veritas Quality International)
- IRAM -Instituto Argentino de Normalización-
- DNV (Det Norshet Bureau)
- TUV RHEINLAND Arg. S.A.
- RINA (Registro Italiano Navale)

Costo de certificación

Propuesta técnico-Comercial

El siguiente presupuesto técnico Comercial propuesto por IRAM para la certificación del sistema de Gestión de Calidad corresponde a los procesos de *comercialización* de repuestos para automóviles Renault.

Fecha	A definir	Mes 0	Mes 6	Mes 15	Mes 24
Auditorías	Pre-Auditoría	Certificación	1º Mant.	2º Mant.	3 Mant.
Días en la empresa	1	2.5	1.5	1.5	1.5
Días en IRAM	1	1			
Arancel	\$ 1200	\$ 3000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000

- Costo de emisión del certificado IRAM \$ 500
- Acreditación OAA en INN Sin Cargo
- Acreditación de IN METRO (opcional) R\$ 273
- Certificado extendido por IQNet, otorgado por 28 Organismos de Certificación y reconocido por 40 entes de Acreditación Sin Cargo

El ente certificador IRAM- IQNet entregará los certificados enmarcados junto con 5 copias adicionales de los mismos. Las copias correspondientes de los certificados son entregadas sin costo alguno.

Es importante señalar que en la auditoria de certificación se confirmará el alcance de la certificación, el cual deberá ser aprobado por el representante de la organización evaluada y por el Auditor Lider asignado.

IRAM cumple con las guías ISO/IEC referidas a los organismos de certificación.

Es miembro de IQNet (The International Quality Network), líder en mercado internacional con más de 130.000 certificados, lo que implica el 30% de la certificación mundial de sistemas de gestión.

IRAM es el único representante argentino ante los organismos de normalización regional (MERCOSUR y Panamericano) e internacionales (ISO, IEC).

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDAD	MES 1 / 2	MES 3 / 4	MES 4 / 5	MES 6 / 7	MES 8 / 9	MES 10 / 11	MES 12 / 13	MES 14 / 15	Mes 16 / 17	Mes 18
Sensibilización del Nivel Gerencial										
Relevamiento de Información										
Establecimiento del alcance del sistema										
Establecimiento de un Comité de Dirección										
Capacitación en materia de Calidad										
Diseño de Manual de Calidad										
Redacción de Manual de Calidad										
Documentación de Procedimientos										
Aplicación de Procedimientos										
Capacitación para Auditoría Interna										
Primera Auditoría Interna										
Adecuación de Procedimientos										
Gestión ante el Ente Certificador										
Pre-Auditoría										
Ajustes Post-Auditoría y Pre-Certificación										
Auditoría de Certificación										
Registro										

P
A
R
T
E

V
I

CONCLUSIÓN

- CONCLUSIÓN
- BIBLIOGRAFÍA

CONCLUSIÓN

Que el “cliente es rey” es hoy mas cierto que nunca. Una empresa permanece en el mercado y obtiene beneficios a largo plazo sólo si satisface sus necesidades.

Los desafíos que enfrentaban las empresas hace unos años difieren considerablemente de los desafíos que enfrentan en la actualidad.

La globalización y la dinámica propia del ambiente hacen que el menor precio, la calidad y el servicio al cliente ya no sean ventajas competitivas, tan solo son condiciones indispensables para competir.

Bálsamo S.A. esta inserta en este particular contexto, un contexto que evidencia que cada día son más las empresas que tienden a desarrollar sistemas de calidad basados en normas para obtener mayor valor de sus productos y mejorar su participación en el mercado.

En este marco de creciente competitividad, las oportunidades de crecer para cualquier organización demandan como requisito esencial una pensada planificación estratégica, que incluya la adopción de la calidad en todos y cada uno de los procesos organizacionales.

En consecuencia, las empresas exitosas perciben que el mejoramiento de la calidad es y será una necesidad excluyente de supervivencia organizativa y de superioridad competitiva. No se trata de una elección o moda pasajera.

Lo anteriormente mencionado, ha llevado a **Bálsamo S.A.** a pensar en una herramienta que le permita desarrollar un sistema eficaz para la comercialización y distribución de sus productos en el mercado interno y externo de manera de generar una fuerte posición competitiva a través de una estrategia orientada a la mejora continua de los procesos organizacionales.

Con la documentación de los Procedimientos exigidos por la Norma ISO 9001:2000 intentamos describir, reflejando la situación real y permitiendo cierta flexibilidad, las responsabilidades y actividades a realizar en los procesos relevados, con el fin de coordinar los recursos de la empresa para el logro eficaz de las metas y objetivos.

Esperamos fervientemente que el presente trabajo contribuya a una mejor comprensión de los pasos que se deberán llevar a cabo para que la implementación del Sistema de Calidad de **Bálsamo S.A.** no sea ya un simple proyecto y se transforme en realidad en un futuro no muy lejano.

BIBLIOGRAFÍA

- FOLGAR, Oscar. *ISO 9000 Aseguramiento de la Calidad*. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1996.
- FOLGAR, Oscar. *Los Procedimientos*. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1999.
- SENLLE, Andrés; STOLL, Guillermo. *ISO 9000 Calidad Total y Normalización*. 2ª Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1995.
- Lic. LAFAYE, Hugo E. *Las Herramientas de la Calidad*. 1997
- Lic. LAFAYE, Hugo E. *ISO 9000, Versión 2000*. 2001.
- ARORA, S.C. *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 Gestión de la Calidad*. Centro de Comercio Internacional UCTAD/ OMC. Ginebra 1996.
- H. LAI. *Sistemas ISO 9000 de Gestión de la Calidad: Directrices para las empresas en países de desarrollo*. Centro de Comercio Internacional UCTAD/ OMC. Ginebra 1996.
- *Norma Internacional ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabularios*. Ginebra.
- *ISO 19011: 2000. Directrices para auditoría Interna*.
- JURAN, J.M.; GRZYNA. *Manual de Control de la Calidad*. Tomo I y II.
- *Curso de Entrenamiento para Auditores Internos*. Ideal Consultora.
- *La Norma ISO 9001 del 2000. Resumen para Directivos*. Edición Gestión 2000.
- PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*. México. Compañía Editorial Continental.
- KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. 8ª Edición. Editorial Prentice- may Hispanoamericana, S.A.
- THOMPSON, A.M. *Dirección y Administración Estratégica*.
- KOONTS, Harold. *Administración, una perspectiva Global*. 10ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill, 1995.
- *Revista El Repuesto*. 2002 /2003.

P
A
R
T
E

V
I
I

ANEXO

- ANEXO



LISTA DE REFERENCIA

Productos No Conformes

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones*</i>
1. ¿ Existen procedimientos para prevenir el uso inadvertido de Productos No Conformes?	X			
2. ¿El Producto No Conforme es identificado, evaluado y segregado?	X			
3. ¿ Está definida la responsabilidad para revisar y la autoridad para la disposición de Productos No Conformes?	X			
4. ¿Los detalles de la No Conformidad se registran en documentos de forma que se les pueda vincular con el producto afectado?	X			
5. ¿Se mantienen procedimientos documentados para asegurar que los pasos anteriores son efectivamente realizados?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

80 %



LISTA DE REFERENCIA
Acciones Correctivas y Preventivas

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones*</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
1. ¿Existe un método definido de análisis de No Conformidades y acciones correctivas a adoptar?			X	
2. ¿Están formalmente definidas las fuentes de información para iniciar acciones correctivas?			X	
3. ¿Está establecido el método de seguimiento y control de la acción Correctiva para asegurar la efectividad de la misma?			X	
4. ¿Están formalmente definidas las fuentes de información para iniciar acciones preventivas?		X		
5. ¿Existe un procedimiento definido para tratar potenciales No conformidades?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

0 %



LISTA DE REFERENCIA
Auditorias Internas de la Calidad

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones*</i>
		+	-	
1. ¿Existen procedimientos documentados para el planeamiento y realización de auditorias internas al sistema de calidad, con el objeto de verificar la efectividad del mismo?		X		
2. ¿Los procedimientos detallados y las listas de referencia para las auditorias están disponibles para la orientación de los auditores?		X		
3. ¿Los informes de auditorias se discuten con los grupos auditados antes de su finalización?		X		
4. ¿Los informes de auditoria son presentados a la dirección para su posterior revisión?		X		
5. ¿Se prevén plazos para la aplicación de las acciones correctivas cuando se encuentran deficiencias?			X	
6. ¿ Se toman medidas de seguimiento para garantizar que la Acción correctiva ha sido eficaz?			X	

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

0 %



LISTA DE REFERENCIA

Control de Documentos

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones*</i>
		+	-	
1. ¿ Existe un procedimiento documentado aplicable al control de documentos?		X		
2. ¿ Se ha designado personal autorizado para elaborar, revisar y aprobar los diferentes documentos?		X		
3. ¿ El procedimiento cubre la distribución, custodia y actualización de los documentos?		X		
4. ¿ Existe un procedimiento para la aprobación de modificaciones a los documentos elaborados en la organización?		X		
5. ¿ Esta definida la responsabilidad por la aprobación de las modificaciones de los documentos?		X		



LISTA DE REFERENCIA

Control de los Documentos

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones*</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
6. ¿ Existe una lista maestra identificando la situación de la revisión actual de documentos para evitar el uso de documentos obsoletos?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

0 %

** Las observaciones se encuentran plasmadas en el Diagnostico*



BÁLSAMO

LISTA DE REFERENCIA

Control de los Registros

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i> + -	<i>Observaciones*</i>
1. ¿Existe un procedimiento documentado para la administración de los registros de la calidad?		X	
2. ¿El sistema de Calidad, indica los registros que se deben generar?		X	
3. ¿ Esta formalmente definida la responsabilidad por el mantenimiento de los registros de la calidad?		X	
4. ¿ Los registros se archivan adecuadamente y son fácilmente recuperables?		X	
5. ¿ Se mantienen las condiciones apropiadas de conservación para evitar pérdida, daño o deterioro de los registros?	X		
6. ¿Se especifica el periodo de retención para los diferentes tipos de registros que componen el Sistema de Gestión de la Calidad?		X	

16 %

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables



LISTA DE REFERENCIA

Producción y Prestación del Servicio

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		+	-	
1.¿Se ha determinado un procedimiento para el manejo, almacenaje, preservación, envase y entrega del producto?	X			
2.¿ Se proporciona un almacenaje seguro del producto (adecuadas condiciones de almacenamiento y deposito)	X			
3.¿ Se valora el producto almacenado para conocer su nivel de deterioro y se realiza a intervalos adecuados?	X			
4. ¿ Están claramente definidas las condiciones de envase y posterior embalaje de los productos?	X			
5. ¿El rotulado y embalaje son adecuados para la identificación y segregación del producto durante el almacenamiento?	X			
6.¿Los requisitos de embalaje y entrega se examinan durante la revisión del contrato?	X			



LISTA DE REFERENCIA

Producción y Prestación del Servicio

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
7. ¿Existe un procedimiento documentado aplicable al servicio Posventa?		X		
8. ¿Se ha designado el grupo funcional o departamento responsable del servicio Posventa?	X			
9. ¿Se ha definido el papel de los demás departamentos y/o grupos funcionales en el servicio Posventa y se ha establecido un mecanismo de coordinación?	X			
10. ¿El personal a cargo del Servicio Posventa esta adecuadamente capacitado para atender quejas y sugerencias de los clientes?	X			
11. ¿Existe un procedimiento documentado aplicable a la producción y prestación del servicio?			X	

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

81.8 %



LISTA DE REFERENCIA

Gestión de los Recursos

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
1. ¿Están definidas las condiciones ambientales (infraestructura/ ambiente de trabajo) adecuadas para la realización de las actividades en la empresa?	X			
2. Se realizan evaluaciones periódicas de las condiciones ambientales definidas?	X			
3. ¿ Se ha definido la responsabilidad por el mantenimiento de las condiciones ambientales óptimas?	X			
4. ¿ Se ha capacitado adecuadamente a todo el personal que realiza actividades que afecten a la calidad?		X		
5. ¿Se ha definido la responsabilidad para la identificación de las necesidades de capacitación?		X		
6. ¿ Se llevan registros de capacitación? ¿ Identifican éstos el nivel de competencia requerida?		X		



LISTA DE REFERENCIA

Gestión de los Recursos

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
7. ¿Se prevén cursos para actualizar los conocimientos cuando se requiera?	X			
8. ¿ Se mantienen procedimientos documentados aplicables a las actividades de capacitación?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

50 %



LISTA DE REFERENCIA

Realización del Producto

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
1. ¿Se ha definido un método para la planificación de la realización del producto/ servicio?	X			
2. ¿ Se ha definido un método sistemático de análisis de los requisitos del cliente?	X			
2. ¿Se encuentran adecuadamente definidos los controles a realizar?	X			
4. ¿ En la planificación, se considera con precisión las especificaciones relacionadas con el producto tales como cantidad, características, otras?	X			
5.¿Se han establecido criterios de aceptación del producto/servicio?	X			



LISTA DE REFERENCIA

Realización del Producto

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
6. ¿Existe un procedimiento documentado aplicable a las actividades de planificación de la realización del producto?		X		
7. ¿La orden de compra incluye especificaciones sobre embalaje, plazos de entrega, transporte y servicio posventa?	X			
8. ¿El contrato es revisado con el objeto de verificar que los requisitos del cliente están adecuadamente definidos antes de emitir la cotización final?	X			
9. ¿Se ha definido la responsabilidad de iniciar la revisión del contrato y se ha identificado el personal a participar?	X			
10. ¿Se ha establecido un procedimiento que indique como se van a obtener del cliente las aclaraciones sobre requisitos y cómo se van a resolver las diferencias?	X			



LISTA DE REFERENCIA

Realización del Producto

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
11. ¿Se ha establecido un sistema efectivo para la modificación de contratos y una metodología para comunicar las modificaciones a todo el personal involucrado en la ejecución?	X			
12. ¿Existen un procedimiento documentado aplicable a las actividades involucradas en la revisión del contrato?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

83.3%



LISTA DE REFERENCIA

Responsabilidad de la Dirección

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		+	-	
1. ¿ Existe un documento en donde se exponga la política y los objetivos de la calidad en cuanto a la empresa?		X		
2. ¿ Se ha comunicado la política en materia de calidad a todo el personal de la empresa?		X		
3. ¿Existe un procedimiento documentado aplicable a las actividades de planificación de la calidad?		X		
3. ¿Se ha asignado el personal y los recursos idóneos para realizar el trabajo y verificar las actividades?		X		
4. ¿ Se ha nombrado un representante de la dirección con autoridad y responsabilidad definida para los aspectos relacionados con la calidad y para garantizar que los requisitos de la norma se apliquen y se mantengan?		X		



LISTA DE REFERENCIA

Responsabilidad de la Dirección

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
5. ¿La Dirección realiza revisiones regulares del Sistema de Gestión de la Calidad?		X		
6. ¿Los resultados de las auditorías internas de la calidad y las acciones correctivas propuestas se consideran en el proceso de revisión por la Dirección?		X		
7. ¿Se mantienen adecuados registros de las revisiones?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

0 %



LISTA DE REFERENCIA

Manual de la Calidad

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
1. ¿Se ha definido que puntos de la norma seleccionada son aplicables al Sistema de Gestión de la calidad?		X		
2. ¿Se ha confeccionado un Manual de la Calidad que exponga la organización de las funciones relacionadas con la calidad?		X		
3. ¿En el Manual de la Calidad, está definida la estructura de la documentación del Sistema de la calidad?		X		
4. ¿Se ha determinado las actividades que requieren procedimientos documentados?		X		
5. ¿Se ha asegurado que los departamentos preparen procedimientos de operación detallados de las funciones que repercuten en la calidad?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

0 %



LISTA DE REFERENCIA

Compras

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
1. ¿Se ha establecido un sistema formal de evaluación de proveedores que incluya calificaciones y clasificaciones de los mismos?			X	
2. ¿El procedimiento de compra abarca el acuerdo con el vendedor acerca de la verificación de la calidad del producto comprado, incluida la supervisión en los talleres del proveedor?	X			
3. ¿Se han tomado disposiciones para enviar evaluadores a los locales de los proveedores con el fin de verificar sus instalaciones y sistemas de control de la calidad, cuando proceda?	X			
4. ¿ Se le brinda al equipo evaluador instrucciones precisas o listas de verificación para evaluar a los proveedores?	X			
5. ¿ Se lleva un registro de todas las evaluaciones realizadas?	X			



LISTA DE REFERENCIA

Compras

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
6. ¿Se ha establecido una metodología para comunicar a los proveedores que proporcionen evidencia del control de la calidad en sus talleres, incluyendo detalles de la materia prima adquirida, informes de ensayo y otros?	X			
7. ¿Están detalladamente definidos los requisitos del producto solicitado en la orden de compra?	X			
8. ¿Se mantienen procedimientos documentados aplicables al control de las Compras ?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

75 %



LISTA DE REFERENCIA

Seguimiento y Medición del Producto

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
1. ¿ Cuenta con procedimientos para inspeccionar los productos en recepción y verificar su conformidad con las especificaciones?	X			
2. ¿Existen instrucciones específicas sobre equipos de medición a utilizar cuando proceda?	X			
3. ¿ Existen instrucciones específicas sobre límites y criterios de aceptación?	X			
4. ¿Se ha designado una autoridad para la aceptación final del producto?	X			
5. ¿Existen procedimientos documentados aplicables a las actividades de Inspección y Ensayos?		X		

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

80 %



LISTA DE REFERENCIA

Análisis de Datos

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
1. ¿Se han identificado los procesos que requieren análisis de datos para el control de la calidad?	X			
2. ¿Se han definido formalmente responsabilidades, frecuencia y métodos utilizados para la recogida de datos?			X	
3. ¿ Se han definido Indicadores de Calidad para los diferentes datos recogidos (ej: producto conforme Vs. Producto vendido)?			X	
4. ¿Se representan gráficamente la evolución de los indicadores para detectar desviaciones y actuar en consecuencia (gráficos lineales, de barra, paretos)?			X	
5. ¿El personal esta adecuadamente capacitado en el uso de estas técnicas?			X	



LISTA DE REFERENCIA

Análisis de Datos

<i>Pregunta</i>	<i>C</i>	<i>NC</i>		<i>Observaciones</i>
		<i>+</i>	<i>-</i>	
6. ¿Se disponen de registros que permitan evidenciar la realización de las actividades mencionadas?			X	
7. ¿Se mantienen procedimientos documentados aplicables al análisis de datos?			X	

Cantidad Conformes x 100 / Cantidad Aplicables

14.3 %



BALSAMO

Matriz de Responsabilidades

REQ.													
ISO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
4.2													
5.1													
5.2													
5.3													
5.4													
6.1													
7.1													
7.2													
7.3													
7.4													
7.5													
8.2.2													
8.2.4													
8.3													
8.4													
8.5.2													
8.5.3													



Responsabilidad Primaria



Responsabilidad Secundaria

- 1.**Dirección
- 2.**Representante de la dirección.
- 3.**Gcia. Recepción de Mercadería.
- 4.**Gcia. Compras.
- 5.**Gcia. Operaciones.
- 6.**Gcia. Comercial y Ventas.
- 7.**Administración.
- 8.**Personal de Recención.

Diagnostico

Compras

La política de inventario de Bálsamo no es tender al stock cero, por el contrario, se trabaja con stock de seguridad suficiente como para abastecer una demanda de 30 días promedio.

Por una cuestión de organización interna, Bálsamo S.A. posee un sistema totalmente computarizado que identifica en tiempo real el stock disponible.

Diariamente, el sistema emite una lista identificando la cantidad de cada artículo en stock en función de lo facturado.

Con el listado emanado por el sistema, el responsable de compras se comunica con los proveedores de los artículos a reponer para que éstos procedan al posterior envío de los productos solicitados, manteniendo de esta manera un stock constante y permanente para cumplir en tiempo y forma con la entrega de productos a los clientes.

Esta descripción corresponde sintéticamente al proceso de Compras. No existe un procedimiento documentado aplicable para el control de compras. Nos encontramos en presencia de un sistema “*informal*”, pero sumamente eficaz.

Con relación a los documentos de compras, éstos son revisados y aprobados, previo su envío a los proveedores, por el responsable de compras, para comprobar que contienen y siguen las especificaciones, que describen claramente el producto a comprar.

Para los productos realizados en talleres tercerizados según el diseño de la empresa, está involucrado en la revisión, el responsable del Área de Fabricación.

Si bien es cierto que Bálsamo S.A. selecciona a los proveedores fundándose en su capacidad y habilidad para cumplir con los requisitos especificados, no existe un procedimiento formal de selección, evaluación y seguimiento sistemático de los mismos.

El proceso de selección se circunscribe a la experiencia acumulada por Bálsamo en el mercado, al conocimiento acabado de las empresas proveedoras en el ramo, a la experiencia con productos similares y en caso de nuevos proveedores a la evaluación de las muestras de los productos suministrados por los mismos.

Bálsamo S.A. terceriza el proceso de desarrollo de las piezas de sus propias marcas -Aequip y Oxion- y, aunque no está especificado en el contrato, representantes calificados de Bálsamo S.A. verifican periódicamente los productos en los talleres de producción.

Esta verificación es realizada en las dependencias del proveedor debido a la imposibilidad de realizar las inspecciones pertinentes después de haber recibido los productos en la Casa Central.

Manejo, Almacenaje, Preservación y Expedición

En Bálamo S.A. los procesos de recepción, almacenaje, envasado, y expedición son críticos en función de las características propias de la operatoria de la empresa, motivo por el cual describimos concisamente los procesos mencionados.

Recepción de la mercadería

Este procedimiento general que se aplica tanto en la casa central como en la sucursal de Buenos Aires.

El proveedor trae a la empresa los bultos acompañados por la documentación. Se toma el remito o factura y en la copia correspondiente se coloca un sello donde se hace constar la fecha de recepción, la cantidad de bultos recibidos y la firma de quién recibió esa mercadería.

Estos datos luego son volcados en el sistema dentro del programa de recepción de bultos, el que le asigna un número de ingreso que será posteriormente utilizado para relacionar el número de comprobante con los bultos recibidos y así desembalar la mercadería.

En la sucursal de Buenos Aires ese número es impreso en unas etiquetas autoadhesivas que se pegan en los bultos -figura también el número del proveedor y la cantidad de ingresada de los mismos-.

El paso siguiente es el desembalado, para lo cual se toma el remito o la factura de la mercadería y se le colocan los códigos de identificación de Bálamo. Estos datos son ingresados al sistema para que el departamento de compras cuente con los datos necesarios para realizar las gestiones de activación y las facturas son pasadas hacia el sector de costos donde serán revisadas y autorizadas para su posterior pago.

Con los datos mencionados se puede conocer cual es el contenido de los bultos, la cantidad pedida de cada artículo, la cantidad enviada y la disponibilidad actual de productos.

Almacenaje

Una vez desembalado el producto, éste debe ser guardado en las estanterías de forma tal que sea visible y con una ubicación correcta.

En este proceso deben considerarse ciertos aspectos que van desde el movimiento y la rotación de la mercadería, hasta su forma y fragilidad.

Comenzamos con la rotación. Con solo consultar los últimos registros de venta del ítem que deseamos guardar, nos daremos cuenta si es necesario dejarlo en el nivel 0 del edificio o bien llevarlo a alguno de los otros pisos.

Una vez decidido a que piso va, debemos determinar en función a su volumen, que tipo de reservorio se le asignará, si será una caja, o un canasto, un capacho o bien irá sobre la estantería.

Otro aspecto importante es la fragilidad y el volumen. Artículos como vidrios de ópticas, ópticas, y otros, deben estar en un nivel accesible para ser sacado de su lugar cómodamente, evitando cualquier daño en el mismo.

Preservación del producto

Con una frecuencia de día de por medio, se revisan en cada piso, las reservas. Para esta tarea se ha designado a uno o dos encargados por piso, quienes destinan 1 hora, normalmente la primera de la mañana, para realizar esta tarea.

LISTADO DE PEDIDO.(ORDER PICKING)

El listado de un pedido consiste en una o varias hojas donde están detallados todos los ítems solicitados por el cliente y ordenados según la ubicación que tienen dentro del edificio. Esta orden de picking es entonces una hoja de ruta que debe seguir el sacador de pedido, la que lo va guiando a través de las estanterías y los pisos, haciendo el recorrido mas corto y óptimo.

SACADO DEL PEDIDO

El sacado de pedido comienza cuando el sacador retira el listado impreso diariamente por el encargado del área.

Acto seguido, el operario ingresa en el sistema el número de pedido y su número de empleado. De la misma forma cuando termine ingresará nuevamente esos datos antes de colocar la mercadería para su control. Esta información es útil para llevar un control sobre quienes se encargaron del pedido. A su vez son utilizados desde el punto de vista estadístico para conocer cantidad de pedidos sacados y la relación que tiene con el tiempo empleado y la el número de referencias que tienen.

Una vez terminado la recolección de todos los artículos solicitados, se colocan los canastos en la zona de control y se carga en el sistema la finalización del pedido.

CONTROL DE PEDIDOS

Es esta etapa del proceso de sacado de pedido donde se controla que todo lo que se haya sacado llegue facturado a nuestro cliente.

También se controla que todas las piezas estén en buen estado y agradables desde el punto de vista estético.

Es aquí donde el controlador va a facturar el pedido una vez controlado.

Procedimiento de control

El proceso comienza con la incorporación de los datos del controlador al sistema (igual que lo hace el sacador de pedidos), luego carga los datos del pedido en el programa de control de pedidos y comienza la tarea.

El controlador pasa todos los ítems desde la mesa de control hacia unos carros donde los separa por fragilidad y peso, previo reconocimiento mediante scanner, el cual ingresa al sistema el dato recogido de la etiqueta.

Expedición

Los pedidos controlados llegan a la sección de Expedición en carros. Para evitar errores, se los identifica a cada pedido con la factura correspondiente y en caso que sea mas de un carro, se le coloca un cartel a cada uno, indicando el número o nombre del cliente y el número total de carros.

Empaque

El personal asignado al armado de bultos toma el pedido asignado para él y comienza a embalarlo. Una vez terminada la tarea, deja la última caja abierta para poner toda la documentación necesaria; se hace el remito de expedición de la mercadería, donde se consta además de los datos del cliente y el transporte, el número y la clase de bultos que componen el envío. Lo anteriormente mencionado se realiza con la ayuda del sistema, desde donde se confecciona el remito de transporte y las etiquetas necesarias para el envío.

Una vez listo el pedido, este se coloca en el lugar establecido para el retiro de la mercadería por parte del transportista contratado por el cliente.

A grandes rasgos y sin entrar en mayores detalles, lo anteriormente mencionado corresponde a la descripción de los procesos de recepción almacenaje, preservación y entrega de productos, pilares fundamentales en la operatoria habitual de la empresa

Quisimos describir estos procesos en función de la real importancia que tienen éstos en el desenvolvimiento cotidiano de la firma y de la imperiosa necesidad de contar con procedimientos documentados que permitan conocer al usuario la manera exacta en la que deben realizarse cada uno de estos procesos, llevando al mínimo posible el margen de error en cuanto al desempeño de las tareas que éstos involucran, ya que satisfacción del cliente - fin último de Bálsamo S.A.- esta directamente relacionadas con el correcto desempeño de los procesos descriptos.

Control de los Registros

Los registros de la calidad deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Bálsamo S.A. no cuenta con un procedimiento documentado de control de registros que garantice que los mismos se almacenan y mantienen en forma adecuada archivos identificados para una rápida recuperación en caso de necesitarlos. Verificamos también, que no se encuentra formalmente definida la responsabilidad por el mantenimiento de los registros.

Consideramos necesario contar con procedimientos documentados que indiquen puntualmente quien es el responsable, donde son almacenados, periodo de tiempo en el cual se mantienen y disposición final de los mismos.

Revisión del contrato

La norma requiere la aplicación de los procedimientos de revisión de contrato a las ofertas, antes de enviarlas y al contrato o pedido antes de recibirlas.

Si bien la empresa no cuenta con procedimientos documentados, el personal a cargo de esta tarea verifica que los requisitos del cliente estén bien definidos antes de enviar la cotización. Es decir el personal se asegura que el pedido o contrato contiene detalles completos sobre tipo el producto, modelo del producto, su color, así como también asegurarse, cuando se requiera, que el contrato indique claramente los detalles acordados sobre embalaje, transporte y otros términos relacionados como forma de pago.

Previo al envío de cotización el contrato es firmado por personas autorizadas, confirmando así que el contrato es adecuado.

La aplicación de los procedimientos de Revisión de Contrato como parte de un sistema de Gestión de la Calidad, permiten evitar malos entendidos o conflictos entre los clientes y la empresa, limitando la posibilidad que se presenten quejas sobre la calidad o características de los productos. Por ello surge la necesidad de documentar los procedimientos haciendo que la transparencia de los mismos elimine o bien minimice la presentación de algún problema.

Acciones Correctivas y Preventivas

Con respecto a los procedimientos de Acciones Correctivas y Preventivas consideramos que la organización debe tomar acciones para eliminar de raíz la causa de las no conformidades. Es por ello que las acciones correctivas y preventivas deben ser apropiadas a los efectos puntuales del tratamiento de las no conformidades encontradas y a los problemas de potencial ocurrencia.

Con respecto a estos procedimientos, podemos observar que si bien se toman ciertos recaudos y medidas, éstos se efectúan informalmente y las decisiones referentes a la acción a adoptar se definen en el momento, o “sobre la marcha” según la jerga cotidiana.

En consecuencia, no existe un documento que las describa formalmente, lo que hace que no sea posible evaluar con precisión como se ejecuta la medida correctiva, si ésta es llevada a cabo de una manera apropiada y si se verifica la desaparición definitiva de las causas que originaron la No Conformidad.

Esta falta de documentación que venimos mencionando, lleva a tener controversias respecto a las decisiones a tomar sobre las reiteradas no conformidades u alguna situación no deseada que se presente.

Por lo tanto, no puede implementarse una solución acorde y definitiva a un problema específico, si cualquier miembro del personal que encuentra una No Conformidad encara acciones correctivas por su cuenta, y que a su entender, podrían resultar las apropiadas.

Bálsamo S.A. deberá instrumentar procedimientos formales para garantizar que las medidas adoptadas para eliminar la causa de las No Conformidades existentes y potenciales, se llevarán a cabo de manera controlada y con documentación acorde que respalde el accionar operativo de los miembros de la organización involucrados en tales acciones.

Se ha determinado que lo apropiado será contar con dos procedimientos para cubrir todas las áreas y satisfacer los requerimientos de la norma pertinente a los puntos 8.5.2 y 8.5.3.

Si bien procesos tales como compras, recepción, almacenamiento, empaque y expedición constituyen los pilares operativos de la empresa y deberían ser formalmente documentados, -y que en un primer momento era nuestra intención -, nos encontramos con el firme planteo de la alta dirección de Bálsamo S.A. con respecto a que estos procesos constituyen el *Know How* de la organización, y el Manual de Procedimientos, especialmente en lo concerniente a la documentación de los procesos mencionados, debería ser de conocimiento interno exclusivamente.

Consecuentemente, formalizamos a la alta dirección de Bálsamo S.A. la propuesta de documentar los procedimientos considerados obligatorios por la Norma ISO 9001:2000 como paso previo a la certificación de la misma.

ISO 9001:2000

A continuación se realizará un resumen con los principales puntos de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

Sistemas de gestión de la calidad -Requisitos

Objeto y campo de aplicación

Generalidades

Esta Norma Internacional detalla los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita manifestar su capacidad para proveer de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Aspira a acrecentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se procura que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Sistema de gestión de la calidad

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 la Norma Internacional.

- ✓ Manual de la calidad

Se deberá establecer y tener actualizado un manual de calidad que contenga:

- Campo de aplicación del sistema de gestión de la calidad y justificación de cualquier exclusión.
- Procedimientos del sistema o referencia a ellos.

✓ *Control de los documentos*

Los documentos solicitados por el sistema de gestión de la calidad deben de controlarse, estableciendo un procedimiento para:

- Confirmar los documentos.
- Revisar y restablecer los mismos
- Identificar los cambios y estado de revisión actual de los documentos
- Certificar que la documentación está disponible donde debe ser utilizada
- Asegurar que la documentación externa está identificada y controlada su distribución
- Evitar la documentación obsoleta

✓ *Control de los registros*

La organización debe inspeccionar los registros solicitados por el sistema de gestión de la calidad

Responsabilidad de la dirección

✓ *Compromiso de la dirección*

La alta dirección debe suministrar evidencia de su responsabilidad con el progreso y ejecución del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia a través de la comunicación a toda la organización de la necesidad de cumplir con los requisitos de los clientes, estableciendo políticas y

objetivos de la calidad y asegurando la disponibilidad de recursos.

✓ *Enfoque al cliente*

La alta dirección debe cerciorarse de que las necesidades del cliente se decretan y se practican con el propósito de incrementar la satisfacción del cliente

✓ *Política de la calidad*

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad es apropiada al propósito de la organización, y que reafirma una responsabilidad de cumplir con los exigencias de los clientes.

La misma debe ser comunicada y entendida por todos los miembros de la organización y ofrece un marco de referencia para establecer y analizar los objetivos de la calidad.

✓ *Planificación*

La alta dirección debe cerciorarse de que los objetivos de la calidad son establecidos para

cada nivel y función pertinente dentro de la organización.

Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se efectúa con el fin de acatar los requisitos, así como los objetivos de la calidad, teniendo en cuenta los recursos necesarios para la misma.

✓ Responsabilidad, autoridad y comunicación

La alta dirección debe cerciorarse de que las responsabilidades y autoridades son precisadas y notificadas dentro de la organización.

La alta dirección debe nombrar un miembro de la dirección quien, debe gozar de las siguientes responsabilidades

- a) establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) notificar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de cualquier necesidad de mejora
- c) asegurarse de que se conoce los requisitos del cliente

La organización debe garantizar de que se establecen medios de comunicación correctos y de que la comunicación se genera considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

✓ Revisión por la dirección

La alta dirección debe, a intervalos planificados, examinar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para comprobar su consistencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe abarcar la situación actual y valoración de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad. Dichos resultados deben incluir:

- Mejora del sistema
- Mejora del producto
- Necesidad de recursos.

Gestión de los recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos para implantar y mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad así como la satisfacción del cliente.

Realización del producto

✓ Planificación de la realización del producto

La organización debe planear procesos indispensables para la realización del producto. Esta debe estar relacionada con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar,

cuando sea apropiado, lo siguiente:

- los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto
- crear procesos, documentos y recursos para el producto
- actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/ prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo y los registros que sean necesarios.

✓ Procesos relacionados con el cliente

La organización debe asentar los requisitos distinguidos por el cliente, conteniendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma; de igual forma los requisitos no determinados por el cliente pero necesarios para el uso, cuando sea necesario y cualquier requisito agregado por la organización.

✓ Diseño y desarrollo

Para el control efectivo de las actividades de diseño y desarrollo, la organización debe tener una estructura organizada con responsabilidades bien definidas. En tanto que se confecciona la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar

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

✓ Compras

La organización debe cerciorarse de que el producto obtenido cumple los requisitos de compra determinados. La organización identificará e implantará las acciones que sean necesarias para la verificación de los productos comprados. El tipo y alcance del control empleado al proveedor y al producto obtenido depende de la importancia del producto adquirido en la posterior transformación sobre el producto final.

La empresa debe evaluar y elegir sus proveedores en función de su capacidad para proveer productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de las actividades de seguimiento.

✓ Producción y prestación del servicio

La organización debe efectuar la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores a su uso.

Cuando sea conveniente, la organización debe identificar el producto por medios apropiados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

✓ Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

La organización debe identificar los equipos de medida adecuados para asegurar la conformidad del producto, además se debe también asegurar que la capacidad de medida es coherente con los requisitos de medida.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe

- a) calibrarse o verificarse a intervalos especificados o previos al uso
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario
- c) identificarse para poder determinar el estado de calibración
- d) protegerse contra daños

Medición, análisis y mejora

Uno de los objetivos de la organización ha de ser planificar e efectuar actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para

- demostrar la conformidad del producto
- asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad
- mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, conteniendo técnicas estadísticas.

Las diferentes actividades de la medición, análisis y mejora se detallan a continuación.

Seguimiento y medición tiene en cuenta los siguientes puntos

- Satisfacción del cliente
- Auditoría Interna
- Medición y seguimiento de los procesos
- Medición y seguimiento del producto

✓ Auditoría Interna

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

3. 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
4. se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorias tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas.

Se deben definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorias deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse en un procedimiento documentado, las responsabilidades y los requisitos para la planificación y la realización de auditorias, para informar de los resultados y para mantener los registros.

✓ Control del producto No conforme

Es un requisito de la norma ISO que los resultados de la auditoria deben ser documentados y presentados al personal responsable del área auditada. Por ello existe la necesidad de informar cada incidente de NO CONFORMIDAD incluyendo en el informe:

4. Un encabezamiento que permita hacer referencia al sector donde se produjo la No Conformidad
5. Una sección para describir la no conformidad y en el cual se registran los detalles de la deficiencia.
6. Recomendaciones.

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para detectar la No Conformidad; (acciones correctivas, 8.5.2)
- 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 originalmente previsto.

✓ Análisis de datos

Para demostrar la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, se debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados. El análisis de estos datos debe proporcionar información sobre:

- Satisfacción del cliente
- La conformidad con los requisitos
- Características del proceso, productos y sus tendencias

- Los proveedores.

✓ Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de eliminar las no conformidades encontradas.

Deben establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las No Conformidades
- Determinar las causas de las No Conformidades,
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que la No Conformidades no vuelvan a ocurrir,
- Determinar y/o implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones tomada, y
- Revisar las acciones correctivas tomadas

✓ Acción preventiva

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.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las No Conformidades potenciales y sus causas,
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de No Conformidades,
- Determinar e implementar las acciones necesarias,
- Registrar los resultados de las acciones tomadas, y revisar las acciones preventivas tomadas.

