



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN
EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE CONSUMO
MASIVO”**

TRABAJO DE GRADO
Presentado ante la
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Como parte de los requisitos para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR: OROZCO PEROZO, BRENDA VALENTINA
TUTOR ACADÉMICO: RAMIREZ, LUIS
FECHA: SEPTIEMBRE, 2019

Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

**PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL
ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO**

Este Jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado: _____

JURADO EXAMINADOR

Firma: _____
Nombre: _____

Firma: _____
Nombre: _____

Firma: _____
Nombre: _____

REALIZADO POR:

Orozco Perozo, Brenda Valentina

PROFESOR GUÍA:

Ing. Ramírez, Luis

FECHA:

Septiembre de 2019

DEDICATORIA

Llegar a este punto de mi carrera es algo sin duda alguna un triunfo muy gratificante y es una meta cumplida gracias a ustedes, mis padres, fueron un total apoyo en esta montaña rusa llena de felicidad, tristeza, rabia y mucho suspenso (de saber o no si pasaría las materias), gracias por estar ahí siempre, gracias por creer en mí, gracias por ayudarme, gracias por todo.

Serán siempre mi fuente de inspiración, verlos felices y orgullosos lo es todo para mí y me llena en todos los sentidos.

Los amo profundamente

Orozco Perozo, Brenda V.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada agradezco a mis padres, por brindarme su apoyo incondicional en cada una de las facetas de mi vida, por ser ese motor que me ayudó a nunca desistir de esta carrera y por su inigualable amor que me dan todos los días.

A mi “mini me”, mi hermana de la vida, Aurora Elena por su amistad y a su padre Mr. Cesar, gracias a ambos por hacerme parte de su familia y por su absoluto apoyo.

A mi tutor académico Luis Ramírez, por orientarme en cada momento y por su paciencia en el desarrollo del presente trabajo de grado.

Finalmente, agradezco a todas las personas que estuvieron siempre presentes en todo este trayecto lleno de sabiduría y momentos inolvidables.

ÍNDICE

.....	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
CAPÍTULO II	8
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES.....	8
2.2 BASES TEÓRICAS.....	8
CAPÍTULO III	11
3 MARCO METODOLÓGICO	11
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	11
3.1.1 <i>Estudio diagnóstico</i>	11
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
3.2.1 <i>Investigación documental</i>	11
3.2.2 <i>Investigación de campo o diseño de campo</i>	12
3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	12
3.3.1 <i>Enfoque cualitativo</i>	12
3.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS.....	12
3.4.1 <i>Entrevista no estructurada</i>	12
3.4.2 <i>Entrevista semiestructurada</i>	12
3.4.3 <i>Revisión documental</i>	13
3.4.4 <i>Observación directa</i>	13
3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	13
3.5.1 <i>Diagrama de flujo de proceso</i>	15
3.5.2 <i>Despliegue de la calidad</i>	15
3.6 ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO	17
CAPÍTULO IV	18

4	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	18
4.1	OBJETIVO ESPECÍFICO # 1: DESCRIBIR EL PROCESO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	18
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO # 2: ANALIZAR LA ADAPTACIÓN DE DICHO PROCESO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001-2015	22
4.2.1	<i>Evaluación del nivel de cumplimiento del área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A. respecto a la Norma ISO 9001:2015.</i>	<i>38</i>
4.3	OBJETIVO #3: VALORAR EL RIESGO DE LAS BRECHAS DE ADAPTACIÓN ENCONTRADAS.	43
4.3.1	<i>Identificación y análisis de las causas que generan las brechas entre el sistema de calidad gestionado por el área de servicio al cliente con respecto a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015.</i>	<i>43</i>
4.3.2	<i>Identificación y análisis de las causas que generan las no conformidades con respecto a la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>51</i>
	CAPÍTULO V	56
5	DISEÑO DE LA PROPUESTA	56
5.1	OBJETIVO #4: PROPONER SOLUCIONES Y/O ACCIONES CORRECTIVAS PARA LAS BRECHAS Y RIESGOS.	56
5.2	OBJETIVO #5: ELABORAR UN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	65
	CAPÍTULO VI	68
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
6.1	CONCLUSIONES:.....	68
6.2	RECOMENDACIONES	70
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	74

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:	MATRIZ DOFA PARA EL CONTEXTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ACTUAL DEL ÁREA	19
FIGURA 2:	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	21
FIGURA 3:	GRÁFICO DEL RESULTADO DEL APARTADO 4.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	24
FIGURA 4:	GRÁFICO DEL RESULTADO DEL APARTADO 5.- LIDERAZGO	26
FIGURA 5:	GRÁFICO DEL RESULTADO DEL APARTADO 6.- PLANIFICACIÓN	28
FIGURA 6:	GRÁFICO DEL RESULTADO DEL APARTADO 7.-APOYO.....	30

FIGURA 7:GRÁFICO DEL RESULTADO DEL APARTADO 8.-OPERACIÓN	34
FIGURA 8:GRÁFICO DEL RESULTADO DEL APARTADO 9.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	36
FIGURA 9:GRÁFICO DEL RESULTADO DEL APARTADO 10.-MEJORA	38
FIGURA 10:PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	42
FIGURA 11:DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LOS INCUMPLIMIENTOS DETECTADOS EN EL SGC.....	45
FIGURA 12:PORCENTAJE DE IMPACTO DE RIESGO.....	50
FIGURA 13:DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE AUDITORÍA.....	52
FIGURA 14:ANÁLISIS DE NO CONFORMIDADES EXISTENTES EN EL ÁREA	54
FIGURA 15:DESPLIEGUE DE LA CALIDAD	63
FIGURA 16: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA	66

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
TABLA 2: GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	10
TABLA 3:TABLA DE HERRAMIENTAS O TÉCNICAS APLICADAS.....	14
TABLA 4: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO	15
TABLA 5: ESCALA DE VALORACIÓN O PONDERACIÓN – RELACIÓN ENTRE QUÉ’S Y CÓMO’S	16
TABLA 6:CORRELACIÓN ENTRE LOS COMO’S.....	16
TABLA 7: ESTRUCTURA DESAGREGADA DE LA INVESTIGACIÓN	17
TABLA 8:NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE APARTADO 4.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	23
TABLA 9: RESULTADO DEL APARTADO 4.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	24
TABLA 10: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE APARTADO 5.- LIDERAZGO	25
TABLA 11: RESULTADO DEL APARTADO 5.- LIDERAZGO	26
TABLA 12: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE APARTADO 6.- PLANIFICACIÓN	27
TABLA 13: RESULTADO DEL APARTADO 6.- PLANIFICACIÓN.....	27
TABLA 14:NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE APARTADO 7.- APOYO.....	29
TABLA 15:RESULTADO DEL APARTADO 7.- APOYO	29
TABLA 16: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE APARTADO 8.- OPERACIÓN.....	31
TABLA 17:RESULTADO DEL APARTADO 8.- OPERACIÓN.....	33
TABLA 18: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE APARTADO 9.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35
TABLA 19: RESULTADO DEL APARTADO 9.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35
TABLA 20: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE APARTADO 10.- MEJORA	37
TABLA 21: RESULTADO DEL APARTADO – 10.- MEJORA	37
TABLA 22: .NIVEL DE CUMPLIMIENTO TOTAL.....	39
TABLA 23: CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN	42
TABLA 24: MATRIZ DE RIESGOS DE LOS INCUMPLIMIENTOS DETECTADOS	47

TABLA 25: DETECCIÓN DE NO CONFORMIDADES EN AUDITORÍA INTERNA	53
TABLA 26: VALORACIÓN DE NO CONFORMIDADES.....	55
TABLA 27: RESULTADOS DE LA UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA PHVA	58
TABLA 28: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA	61
TABLA 29: ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA	65

PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Realizado por: Brenda Orozco
Tutor académico: Ing. Luis Ramírez
Fecha: Septiembre, 2019

SINOPSIS

El presente Trabajo de investigación se desarrolló en el área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A., organización cuyo propósito es brindarle al consumidor una gran gama de productos alimenticios a precios competitivos, donde el área previamente nombrada juega un papel fundamental para la efectiva realización del propósito de la empresa, dado que es la que se encarga de prestar servicio sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos con el fin de cumplir con las expectativas de sus clientes, consumidores y partes interesadas.

Dado que es un área fundamental para la ejecución de los procesos previos al despacho de mercancía, la misma debe contar con un sistema de gestión de calidad que brinde las bases suficientes para mejorar la eficacia de los procedimientos, conocer la percepción de los clientes, tener mayor seguimiento de indicadores y planes de acción, entre otros, a fin de lograr la mayor satisfacción por parte de los clientes y mantener una mejora continua dentro de los lineamientos del sistema de gestión de calidad.

Por ello, se analizó y estudió todos los procesos integrados dentro del sistema de calidad gestionado por el área, lo cual permitieron identificar los problemas existentes y ver qué tan lejos se encontraban de tener un sistema de calidad acoplado a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, donde para la determinación del nivel de cumplimiento de dicha norma, se utilizó una lista de verificación, la cual comprende cada uno de los apartados de la norma.

Luego de la determinación de dichas brechas se procedió a valorar los riesgos y consecuencias que las mismas acarrearán, siendo estas el punto de partida para el planteamiento de las propuestas de mejora, las cuales buscan eliminar no conformidades detectadas en auditorías anteriores y velar por una eficiente gestión de calidad basada en la mejora continua.

Palabras claves: sistema de gestión de calidad, ISO 9001:2015, brechas, No conformidades.

INTRODUCCIÓN

Una de las claves para asegurar el éxito empresarial en una organización es la calidad de los productos y servicios, el cual son procedentes de diversas actividades industriales, donde se debe tener un buen desempeño para obtener resultados óptimos en la consecución de dichos bienes y servicios.

Por ello, una condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito empresarial y competitivo es la integración de un sistema de gestión de la calidad, ya que es el conjunto actividades coordinadas hacia un mismo fin que es lograr satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Según James (1997, p. 118), define el sistema de gestión de calidad como “la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía, buscando las mejores prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad”.

Dicho lo anterior, se debe adoptar un sistema de gestión de la calidad que proporcione una base sólida para la estructura de un desarrollo sostenible que ayude a mejorar su desempeño, en este sentido, la norma ISO 9001:2015 establece los requisitos necesarios para el buen funcionamiento de dicho sistema, ya que se enfoca en los siguientes principios: satisfacción al cliente; liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

La organización Nestlé Venezuela, S.A., tiene como propósito principal brindar una gran gama de productos alimenticios a precios competitivos a los clientes y consumidores, es por ello, que un departamento como lo es servicio al cliente es fundamental para alcanzar el propósito principal de la organización, ya que, es el área encargada de prestar servicio a sus clientes atendiendo sus consultas, pedidos

o reclamos con el fin de cumplir con las necesidades y requerimiento de los mismos. Luego de saber la importancia de dicho departamento, se requiere mejorar su sistema de gestión de la calidad, debido a que actualmente no se realiza seguimiento y según resultados de auditorías pasadas, hay detección de no conformidades, entre muchos otros factores que impiden buen desempeño en la gestión de los procesos.

Es por ello que el presente Trabajo de Grado consiste en diseñar una propuesta de mejora en su sistema de gestión de calidad, donde se busca acoplar y adecuar dicho sistema a los principios y requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

Todo esto permitiría a la organización, mejorar la calidad de los servicios respondiendo así a las expectativas de sus clientes y consiguiendo su lealtad como medio para mejorar su competitividad en el mercado.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el presente Trabajo de Grado está conformado por cinco capítulos desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco Introductorio: Se plantea el problema actual, la justificación que sustenta la realización de la investigación, el objetivo general y objetivos específicos a lograr con la investigación, junto al alcance y limitación que cada objetivo involucra independientemente.

Capítulo II: Marco Teórico: Se describe la empresa y el departamento los cuales son objeto de estudio, así como los antecedentes y las bases teóricas que son necesarias para la realización del Trabajo de Grado.

Capítulo III: Marco Metodológico. Se detalla la metodología, el tipo investigación a utilizar, además de las herramientas y técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos, y por último, la estructura desagregada del presente Trabajo de investigación.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Datos. Se describen todos procesos llevados a cabo para el cumplimiento de los objetivos planteados previamente, además de las no conformidades detectadas e incumplimientos respecto a lo planteado por la norma ISO 9001:2015.

Capítulo V: Diseño de la Propuesta. En este capítulo se proponen las acciones de mejora para solucionar los problemas encontrados en los procesos del área y seguidamente se recomienda un plan para la implementación de las mismas.

Por último, se presentarán las conclusiones y recomendaciones que se aportan luego del estudio del presente trabajo de grado

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La calidad ha sido el fruto del esfuerzo de la investigación y de la práctica que las personas han implementado en sus labores dentro de organizaciones tanto públicas como privadas, buscando así la mejora en la mayoría de los ámbitos y por ende diseñando nuevas estrategias que les permitan alcanzar y mantener un alto grado de competitividad comercial.

En Venezuela existe una asociación civil (FONDONORMA) creada para promover actividades de normalización y certificación bajo el enfoque de la calidad con la intención de promover la mejora continua dentro de las organizaciones existentes en el país.

Nestlé Venezuela S.A. es una de las empresas más grandes del mundo, por ende, una de las más importantes del país, la misma se caracteriza por llevar al consumidor una gran gama de productos alimenticios de alta calidad a precios competitivos. Uno de los focos principales de esta organización es satisfacer a sus clientes, para crear solidez a la compañía y fidelidad por parte de sus consumidores.

El área de Servicio al Clientes de Nestlé Venezuela S.A. es una de las áreas más importantes en dicha organización, dado que es la encargada de prestar servicio sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos con el fin de cumplir con las expectativas de sus clientes, consumidores y partes interesadas. Debido a que es un área de mucha importancia, debe tener cada uno de sus procesos y sistemas actualizados y controlados.

Actualmente, no existe un buen control del sistema de gestión de la calidad del área de servicio al cliente, lo que trae como consecuencia: mala organización en el área, dificultad para alcanzar objetivos propuestos, bajo cumplimiento de

requerimientos y expectativas de los clientes y la obtención de “No Conformidades”, luego de la inspección de auditorías internas. Para poder cumplir con los focos principales de la organización, el área de servicio al cliente se ve en la necesidad de mejorar y tener un mejor control con el sistema de gestión de la calidad, para ello se debe buscar la mejora en el sistema de gestión de calidad y corregir las no conformidades detectadas en las auditorías de calidad pasadas.

Entre esas no conformidades podemos encontrar:

- Existen pocas evidencias de los requerimientos de la norma UNIT-ISO 9001:2015, esto hace que el sistema de gestión de calidad del área sea muy débil dado que no cuentan con una estructura que permita proporcionar elementos para que la organización puede alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el producto o servicio.
- La mayoría de los procesos no están actualizados o documentados, esto causa una gran dificultad a la hora de la ejecución del proceso cuando existe alguna ausencia del personal, creando retraso y re trabajo.
- Los métodos de seguimiento y medición no se gestionan en una frecuencia que permita definir los planes de acción que aseguren la satisfacción de los clientes.
- El equipo de Servicio al cliente no está al tanto de la necesidad de ejecución de encuestas para definir el desempeño de servicio que se prestaba a los clientes tanto internos como externos, esto trae como consecuencia el riesgo en el cumplimiento de la satisfacción del consumidor.

Por lo anteriormente expuesto surge la siguiente interrogante.

¿Existen oportunidades de mejora en el sistema de gestión de calidad del área de servicio al cliente, considerando el sistema de gestión de calidad propio en una empresa de consumo masivo?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general

Proponer mejoras al sistema de gestión de calidad en el área de servicio al cliente en una empresa de consumo masivo.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Describir el proceso del sistema de gestión de calidad para el servicio de atención al cliente
2. Analizar la adaptación de dicho proceso a los requisitos de la norma ISO 9001-2015.
3. Valorar el riesgo de las brechas de adaptación encontradas.
4. Proponer soluciones y/o acciones correctivas para las brechas y riesgos.
5. Elaborar un plan de implementación de la propuesta de mejora.

1.2 ALCANCES

1.2.1 Alcance general

El trabajo de grado abarcará únicamente los procesos involucrados dentro del sistema de gestión de calidad del área de servicio al cliente de una empresa de consumo masivo, ubicada en los Cortijos.

El periodo del proyecto tendrá una duración de 7 meses, comprendido entre enero del 2019 hasta agosto del mismo año.

1.2.2 Alcances específicos

1. Al describir el sistema de gestión de calidad para el área, se realizará una matriz DOFA, mediante entrevistas no estructuradas realizadas al personal y con base a ello, se procederá a utilizar la herramienta Bizagi para el modelado de los procesos del sistema de calidad ideal.

2. Para analizar la adaptación de dichos procesos a los requisitos de la norma ISO 9001-2015 se contará con un instrumento diagnóstico de revisión de la norma.
3. Para valorar el riesgo de las brechas de adaptación se contará con un registro y consecuencias como herramienta para proponer acciones que mitiguen los mismos, además de la utilización del diagrama causa-efecto.
4. Para proponer soluciones y/o acciones correctivas se contará con la herramienta PHVA y con base a eso se utilizará la herramienta despliegue de la calidad.
5. Para la implementación de la propuesta de mejora se contará con una matriz de identificación de las actividades, sus prelacións, recursos por actividad y diagrama de Gantt

1.3 LIMITACIONES

1.3.1 Limitaciones Generales

El personal del área de Servicio al cliente carece de conocimiento y entrenamiento acerca de la norma ISO 9001:2015 y del sistema de gestión de la calidad.

1.3.2 Limitaciones específicas

1. Poco compromiso por parte de los clientes para la realización de encuesta, la empresa velara porque las encuestas se contesten en el tiempo oportuno dado que están interesados en obtener una solución a la problemática existente.
2. Disponibilidad del servicio de energía e internet considerando los cortes eléctricos no programados que sufre el país, la misma se solventara con suministro eléctrico propio de la organización.
3. Disponibilidad de tiempo y espacio de autoridades para reuniones operacionales, se solventará haciendo uso de la herramienta "Skype empresarial"

CAPÍTULO II

2 Marco teórico

En el presente capítulo se mostrarán los antecedentes y bases teóricas, como ayuda para la investigación del trabajo de grado.

2.1 Antecedentes

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra los ntecedentes seleccionados y consultados para realizar el presente Trabajo de Grado Especial muestra

Tabla 1: Antecedentes de la investigación

Título	Área de estudio, autores y profesores guías	Institución y fecha	Objetivo General	Aportes
"Propuesta de mejora para los procesos estratégicos, medulares y de soporte, que influyen en la calidad de los productos terminados de una empresa fabricante de etiquetas autoadhesivas, ubicada en el oeste de Caracas "	Ingeniería industrial Autores: Rodríguez Díaz , Del Valle Geraldine Tutor: Ramirez, Luis	UCAB Octubre, 2018	Diseñar una propuesta de mejora para los procesos estratégicos, medulares y de soporte, que influyen en la calidad de los productos terminados de una empresa fabricante de etiquetas autoadhesivas, ubicada en el oeste de Caracas	Como referencia para la estructura de la tesis y propuesta de mejora.
"Propuesta de mejora para los procesos productivos en terminos de control y aseguramiento de la calidad para los productos terminados de una emopresa manufacturera de etiquetas ubicada en la zona industrial de La Yaguara, Caracas"	Ingeniería industrial Autor: Gilly Ruiz, Carlos Arístides, González Rodríguez Luis Enrique. Tutor: Ramirez, Luis	UCAB Octubre,2018	Diseñar una propuesta de mejora para los procesos productivos de una empresa manufactura de etiquetas autoadhesivas en términos de control y aseguramiento en la calidad para sus productos terminados.	Como referencia en las bases teóricas.
"Propuesta de un modelo de mejora continua en un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa equipos y construcciones."	Magister en sistemas integrados de gestión de calidad, ambiente y seguridad Autores: Espinoza Hasing, Alfredo Tutor: Bucheli Ruiz, Wendy	Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Febrero, 2015	Proponer una metodología para lograr el desarrollo documental y estadístico empleando un Sistma de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 bajo un marco de mejora continua en la parte operativa.	Como referencia para reflejar el grado de cumplimiento de los requerimientos de la norma

Fuente: Elaboración propia

2.2 Bases teóricas

. A continuación, se presenta las bases teóricas que serán utilizadas como base para el desarrollo del presente trabajo de grado.

Según la American Society of Quality (ASQ) definen la calidad como “las características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer necesidades declaradas o implícitas”

Para poder implementar dicha definición a los distintos procesos de una organización es fundamental velar por el buen cumplimiento de un sistema de gestión de calidad (SGC), ya que es un conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de clientes.

Toda organización depende de un sistema estructurado y organizado para implementar los principios, objetivos, requisitos y prácticas de calidad, en pocas palabras, es un mecanismo para mantener y buscar la mejora continua de los procesos de la organización con el fin de buscar la mayor satisfacción de los clientes y partes interesadas, una herramienta fundamental para lograr lo comentado es la norma ISO 9001:2015, ya que comprende los requisitos necesarios para lograr el más óptimo desempeño del SGC. Dicha norma centra la gestión de la calidad en principios: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y por último, la gestión de las relaciones entre partes interesadas.

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”
ISO 9001:2015

En la siguiente tabla #2, se presentan las definiciones necesarias para la mejor comprensión de la presente investigación.

Tabla 2: Glosario de términos

Termino	Definición	Autor
Auditoría	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría	ISO 9000:2015 (Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario)
Auditoría interna	actividad de aseguramiento y consultoría objetiva e independiente diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado con el fin de evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control	The institute of Internal Auditors (IIA)
Acción correctiva	Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir	ISO 9000:2015 (Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario)
Acción preventiva	Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable	
Aseguramiento de la calidad	Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad	
Cliente	persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella	
Corrección	Acción para eliminar una no conformidad detectada	
Control de la calidad	parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad	
Eficiencia	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados	
Eficacia	Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados	
Evidencia objetiva	Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo	
Gestión	actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización	
Gestión de la calidad	Establecimiento de políticas, objetivos y procesos para lograr la efectiva planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad.	
ISO	Federación mundial de organismos nacionales de normalización	
Información documentada	Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene	
Inspección	Determinación de la conformidad con los requisitos especificados	
Mejoramiento continuo	se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas	ISO 9000:2015 (Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario)
Medición	Proceso para determinar un valor	
No conformidad	Incumplimiento de un requisito	
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto	
Procedimiento	Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso	
Retroalimentación	(satisfacción del cliente) opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto , un servicio o un proceso de tratamiento de quejas	
Requisito	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria	
Revisión	Determinación de la conveniencia, adecuación o eficacia de un objeto para lograr unos objetivos establecidos	
Satisfacción del cliente	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes	
Seguimiento	Determinación del estado de un sistema, un proceso , un producto , un servicio o una actividad	
Verificación	Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados	

Fuente: Elaboración propia. Extraído de la norma ISO 9000:2015

CAPÍTULO III

3 Marco metodológico

Luego de desarrollar problema y determinar el alcance de la investigación, se describirá detalladamente las técnicas y herramientas empleadas que ayudarán a la recolección y análisis de datos para llevar a cabo el estudio:

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Estudio diagnóstico

El presente trabajo de grado es de carácter descriptivo o también conocido como diagnóstico, debido a que consiste en el reconocimiento de una situación gracias a la descripción las actividades, procesos y factores. El mismo posee un enfoque cualitativo, ya que no requirió de ninguna medición numérica tanto para la recolección de datos como para la resolución de los objetivos planteados anteriormente.

También se debe destacar que dicha investigación se puede catalogar como un proyecto factible, ya que comprende una serie de actividades correlacionadas destinadas al mejoramiento del sistema del sistema de gestión de la calidad del área.

Basado en lo anterior, para poner en contexto la situación por la que pasa el área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A., se recopiló información de tipo documental e independiente con respecto a cada uno de los factores a estudiar para luego elaborar y desarrollar una propuesta de mejora que ayude a solventar los problemas, necesidades y requerimientos de la organización.

3.2 Diseño de la investigación

3.2.1 Investigación documental

La Investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales.” (Arias, 1999, pág. 27)

3.2.2 Investigación de campo o diseño de campo

La Investigación de campo es el proceso que permite estudiar una situación para diagnosticar sus necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos, sin alterar las condiciones en las que se encuentre, con fin de buscar e implementar una solución. De allí su carácter de investigación no experimental.

3.3 Enfoque de la investigación

3.3.1 Enfoque cualitativo

El proyecto se desarrollará bajo un enfoque de trabajo cualitativo, el cual es una técnica descriptiva de recopilación de datos que se utiliza para descubrir detalles que ayudan a explicar algún comportamiento o situación, es decir, el mismo nos ayuda a comprender el por qué, cómo o de qué manera subyacente se da una determinada acción o comportamiento.

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas”. (Gregorio Rodríguez Gregorio, Gil Javier, & García Eduardo, 1996, pág. 32).

3.4 Técnicas y herramientas

3.4.1 Entrevista no estructurada

Las entrevistas no estructuradas “son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones.” (Díaz Laura, Torruco Uri, Mildred Martínez Mildred, Varela Margarita, 2013)

3.4.2 Entrevista semiestructurada

Este tipo de entrevistas “presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados.”(Díaz Laura, Torruco Uri, Mildred Martínez Mildred, Varela Margarita, 2013)

Dado que el foco principal de la calidad es la satisfacción del cliente, se utilizó esta herramienta para recopilar información acerca del nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, sus requerimientos y expectativas con respecto al área. La misma consta de una serie de preguntas planeadas (diferenciadas según el tipo de cliente) con sus respectivos niveles de respuesta.

3.4.3 Revisión documental

Podemos definir la revisión documental como el proceso encargado de “ detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para el propósito del estudio” (Hernández Sampieri, R, Fernandez, C, Baptista, P., 2000)

Para esta investigación se aplicó dicha técnica, consultando los documentos relacionados al sistema de gestión de la calidad y los textos asociados a auditorías pasadas.

3.4.4 Observación directa

Según Méndez (20019, p.251), la observación directa es “ el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para la efectiva realización del presente Trabajo de Grado, es necesario recurrir la utilización de técnicas y herramientas por el cual los datos suministrados serán sometidos, la aplicación de dichas técnicas ayudará a la interpretación, determinación y resolución de los problemas.

Tabla 3:Tabla de herramientas o técnicas aplicadas

Herramienta	Ventaja	Uso
Norma ISO 9001:2015	Ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño global y proporciona una base sólida para gestionar de manera efectiva el sistema de calidad.	Promover la adopción de un enfoque a procesos al momento de desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad.
Diagrama de flujo	Facilitan la manera de representar visualmente el flujo de datos por medio de un sistema de información.	Unifica la representación de procesos para facilitar su lectura y realizar un objetivo.
Matriz DOFA	Permite identificar una situación actual con respecto a la investigación planteada, donde se obtiene un diagnóstico preciso que necesario para la toma de acciones.	Muestra de una manera más clara las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es decir, da una visión global e integral de una situación
Instrumento diagnóstico de revisión de la norma ISO 9001:2015	Ayuda a identificar las brechas existentes entre el sistema de gestión propio del área y de los requisitos de la norma ISO 9001:2015	Revisa el cumplimiento de la norma para determinar las brechas existentes y las no conformidades del área con respecto a los requisitos planteados por la Norma ISO 9001:2015.
Matriz de riesgos	La matriz de riesgo permite determinar de manera objetiva el peligro en que el área se encuentra expuesta y que puede afectar a la gestión de la misma.	Es una herramienta necesaria para proponer acciones bien sea correctivas/preventivas o de seguimiento.
Diagrama Causa-Efecto	Mientras que la matriz de oportunidades permite determinar las posibles mejoras que pueden existir en el área.	Facilita la identificación y análisis de los factores que dificultan la resolución de problemas
PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)	“Permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en Consecuencia.” ISO 9001:2015	Establece los objetivos del sistema, sus procesos, y los recursos necesarios. Implementa lo planificado. Realiza el seguimiento y la medición de los procesos Tomar acciones para mejorar el desempeño.
Matriz de priorización	Ayuda a analizar las alternativas y obtener información con respecto a los factores que ayudarán a definir las tareas de mayor importancia para plantear soluciones a los problemas	Evalúa las distintas opciones calificándolas con relación a criterios de interés para la resolución de un problema.
Despliegue de la función de la calidad (QFD)	Ayuda a centrar el servicio en la satisfacción de los requerimientos del cliente	Busca una relación entre servicio prestado y las expectativas/necesidades del cliente
Diagrama de Gantt	Permite definir y estimar la duración de las distintas fases de un proyecto, sus actividades y las tareas que cada una de ellas comprende	Planifica la gestión de los recursos. Monitorea las tareas y la evolución de las mismas Programa el calendario del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1 Diagrama de flujo de proceso

Es la representación gráfica por medio de símbolos específicos que permiten construir una imagen de algún proceso, la misma ayuda al análisis de procesos de manufactura, ensamblado o servicios, así como también las áreas de un proceso susceptibles a ser mejoradas.

Tabla 4: Simbología del diagrama de flujo de proceso

Simbología	Significado
	Inicio/Fin del proceso
	Actividad
	Sub proceso
	Decisión
	Documentos
	Flujo

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Despliegue de la calidad

Es una herramienta utilizada para ponderar las necesidades y requerimiento de los clientes a fin de proponer acciones para dar solución a las mismas. Donde, están enlistadas las necesidades de los clientes, traducidas como (QUE´S), así como también las oportunidades de mejora, o acciones que son producto de trabajo en equipo y pretenden dar respuesta a las expectativas de sus clientes (CÓMO's). Con base a esta información se establece una escala de evaluación donde se relaciona cada "que" con cada "como" para obtener una idea de las acciones que se adapten mejor a las necesidades de los clientes para posterior priorizarlas. A continuación se demostrará la escala de valoración que se empleó en la presente herramienta.

Tabla 5: Escala de valoración o ponderación – Relación entre Qué's y Cómo's

Significado	Ponderación
Baja relación	1
Media relación	2
Alta relación	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Correlación entre los como's

Símbolo	Significado	Ponderación
--	Débil correlación	1
-	Correlación moderada	2
0	No existe correlación	3
+	Correlación positiva	4
++	Fuerte correlación positiva	5

Fuente: Elaboración propia

Para priorizar las acciones propuestas para solucionar las necesidades de los clientes es necesario calcular la “ponderación absoluta” y “ponderación relativa” la cual se mostrará a continuación.

Ecuación 1. Ponderación absoluta de cada como

$$Ponderación\ absoluta = \sum_{k=1}^n Relación\ de\ Que's\ Vs\ Como's * Ponderación\ de\ Que's$$

Fuente: Gómez, A. (2017) “Herramientas de gestión de calidad: Con ejemplos prácticos con base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015”

Ecuación 2. Ponderación relativa de cada como

$$Ponderación\ relativa = \frac{Ponderación\ absoluta}{Mínimo\ valor\ de\ ponderación\ absoluta}$$

Fuente: Gómez, A. (2017) “Herramientas de gestión de calidad: Con ejemplos prácticos con base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015”

3.6 Estructura desagregada del trabajo

Tabla 7: Estructura desagregada de la investigación

Fase	Objetivo específico	Descripción de actividad	Técnicas y herramientas
Caracterización	Describir el proceso del sistema de gestión de calidad para el servicio de atención al cliente	Determinación del contexto y situación actual del área con respecto a su sistema de gestión de calidad	Matriz DOFA
		Representación gráfica de los procesos identificados del sistema de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2015	Norma ISO 9001:2015
			Diagrama de flujo
Análisis	Analizar la adaptación de dicho proceso a los requisitos de la norma ISO 9001-2015.	Identificación de las deficiencias y vulnerabilidades del sistema de gestión de la calidad del área	Lista de verificación (Checklist)
		Identificación de las No Conformidades existentes	
	Valorar el riesgo de las brechas de adaptación encontradas	Ponderación de cada uno de los incumplimientos detectados respecto al impacto y consecuencia, con base a las causas que los generan.	Matriz de riesgos
		Identificación de las causas que producen los problemas detectados en cada uno de los apartados de la norma	Diagrama Causa-Efecto
Resultados	Proponer soluciones y/o acciones correctivas para las brechas y riesgos	Identificar procesos, implementación de acciones necesarias, valoración de la efectividad de los cambios y realización de correcciones y modificaciones necesarias	Herramienta PHVA
		Priorizar las propuestas de mejora con el fin de solventar los incumplimientos que causan mayores consecuencias de manera ordenada	Matriz de priorización
		Identificación de acciones que contribuyan a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes	Despliegue de la calidad
	Elaborar un plan de implementación de la propuesta de mejora	Determinación de las actividades, responsables y tiempo de ejecución para la implementación de la propuesta de mejora.	Diagrama Gantt

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra la documentación referente al análisis de la situación actual donde se pondrá en contexto los factores que influyen al efectivo funcionamiento del sistema de gestión de la calidad del ente, para la realización de este capítulo se procederá con el cumplimiento de los objetivos formulados en el capítulo I, haciendo uso de la Norma ISO 9001:2015, de las técnicas y herramientas descritas anteriormente

4.1 Objetivo específico # 1: Describir el proceso del sistema de gestión de calidad para el servicio de atención al cliente

Una de las áreas fundamentales para el buen funcionamiento de la organización Nestlé Venezuela S.A. es el área de servicio al cliente, la cual se encarga de atender las consultas, pedidos o reclamos de los clientes a través de la fuerza de ventas, por ello, es muy importante alcanzar y mantener mayores niveles de calidad de servicio para lograr satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de dichos clientes y sus partes interesadas pertinentes.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente, el área debe contar con un sistema de gestión de calidad que permita asegurar el buen desempeño de la misma y brindar un excelente servicio. Sin embargo, el área actualmente no gestiona de manera efectiva el sistema de calidad, ya que no se tiene suficiente conocimiento e interés para establecer las bases necesarias las cuales ayudarán a sustentar el desarrollo, funcionamiento y mejora continua de los procesos.

Por ello, a continuación, se realizará un análisis de la situación actual con respecto al contexto en el que se desenvuelve el sistema de gestión de calidad del área mencionada previamente, donde, se hará uso de la herramienta DOFA, la cual proporcionará información referente a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.



Figura 1: Matriz DOFA para el contexto del Sistema de gestión de calidad actual del área

Fuente: Elaboración propia

Entre las fortalezas más significantes observadas en la del sistema de calidad gestionado en el área de servicio al cliente se encuentra que la organización cuenta con los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y apoyo del departamento de calidad para la realización de mejoras del SGC, se considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC y la organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados, entre muchas otras.

Sin embargo, dicho sistema de calidad no se gestiona de la mejor manera, el cual resulta en muchas debilidades y amenazas donde el dicho sistema se encuentra expuesto, entre las debilidades más significantes podemos nombrar poco interés de

la gerencia del área con respecto al SGC, desconocimiento del SGC y las normas ISO por parte del personal del área, poca cultura de documentación de resultados, revisiones, monitoreos y falta de planes de acción para eliminar riesgos y no conformidades detectadas.

Luego de definir las influencias de los diversos elementos que inciden en el sistema de gestión de calidad, dicho sistema debe buscar cubrir todas las actividades que puedan afectar la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes y consumidores. Por ello, el sistema de gestión de calidad del área de servicio al cliente debe ser capaz de abarcar las actividades relacionadas a los requerimientos regulatorios que aseguran cumplimiento de otros estándares de calidad y buen desempeño dentro de todos los procesos existentes en la organización para lograr satisfacer al cliente, sin embargo, como se expresó anteriormente, el desempeño del área, con respecto a la estructura de la organización es deficiente, ya que no cumple con los principios y requerimientos del sistema de gestión de calidad de la organización, lo cual consecuentemente causa poca comprensión de riesgos existentes, falta de monitoreo, falta de habilidades para la comunicación y toma de decisiones, deficiente planificación, poco apoyo por parte de la alta directiva, resultados de auditorías desfavorables, entre muchos otros que se mencionarán y detallarán próximamente en los siguientes capítulos.

Debido a lo anteriormente expuesto, se procederá a describir en la figura #1, el proceso del sistema de gestión de calidad para el servicio de atención al cliente, dicho proceso será estructurado bajo los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, donde, con ayuda de la herramienta Bizagi se contemplará los pasos a seguir para la mejora del sistema de gestión de calidad actual.

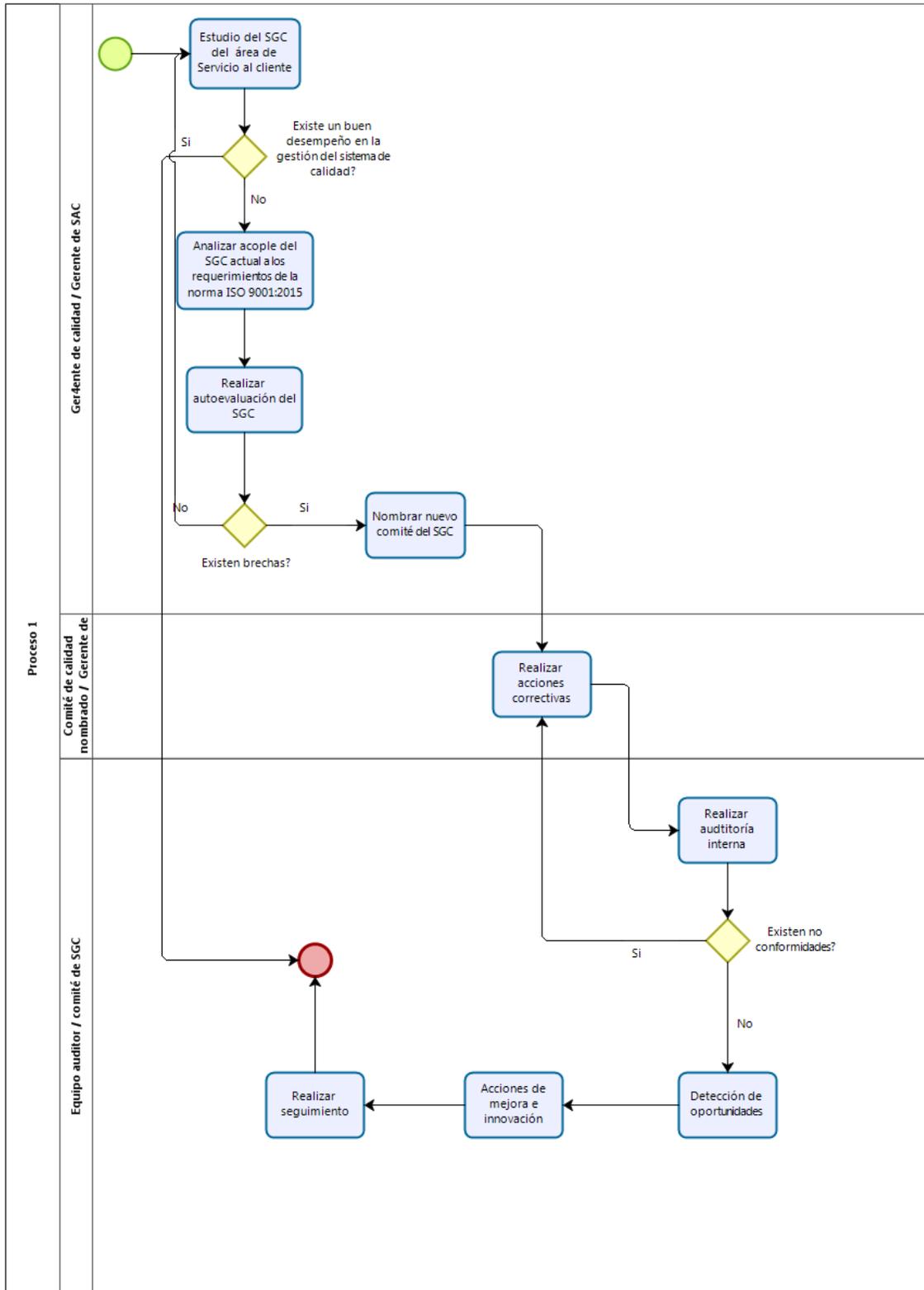


Figura 2: Descripción del proceso del sistema de gestión de calidad para el área de servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

4.2 Objetivo específico # 2: Analizar la adaptación de dicho proceso a los requisitos de la norma ISO 9001-2015

La norma ISO 9001:2015 es una herramienta que determina los requisitos necesarios para un efectivo sistema de Gestión de la Calidad, su aplicación busca proveer productos y servicios que atienden las necesidades de sus clientes, además de los requisitos legales y reglamentarios aplicables, para poder aumentar la satisfacción del cliente mediante mejoras de proceso y evaluación de la conformidad.

Luego de hablar de la aplicación de dicha norma, es importante el uso de un instrumento diagnóstico de revisión de la norma, el cual nos ayudará a analizar la situación actual del área y buscar la adaptación del sistema de gestión de calidad propio del área con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, el mismo consiste en una lista de verificación de los requisitos establecidos de dicha norma, con el fin de determinar las brechas, valorar el grado de implementación de cada apartado de la norma y conocer cuán cerca se encuentra el área de servicio al cliente de la excelencia en materia de gestión de la Calidad, además de ser fuente de información principal para poder establecer propuestas de mejoras.

Para entender la ponderación de la siguiente lista de verificación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a la fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema);
- B. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a la fase del Hacer del sistema);
- C. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a la fase de identificación y Planeación del sistema)

D. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).

A continuación, a partir de la tabla #8, se mostrará por apartado la lista de verificación de cumplimiento con respecto a la ISO 9001:2015, dicha información fue suministrada por el coordinador y la gerente del área de servicio al cliente.

Apartado 4.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 8:Nivel de cumplimiento de apartado 4.- Contexto de la organización

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1 COMPRENSION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO		10	5	3	0
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.			3	
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.				0
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS					
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.			3	
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.				0
4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD					
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica	10			
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?	10			
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestion.	10			
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestion?	10			
4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS					
9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión del área			3	
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.			3	
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.		5		
SUBTOTAL		40	5	12	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		52%			

Fuente: Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Análisis e interpretación:

Tabla 9: Resultado del apartado 4.- Contexto de la organización

Resultado apartado 4.- Contexto de la organización		
Cumple completamente	4	36,3%
Cumple parcialmente	1	9%
Cumple con el mínimo requerido	4	36,3%
No cumple con el criterio enunciado	2	18,8%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

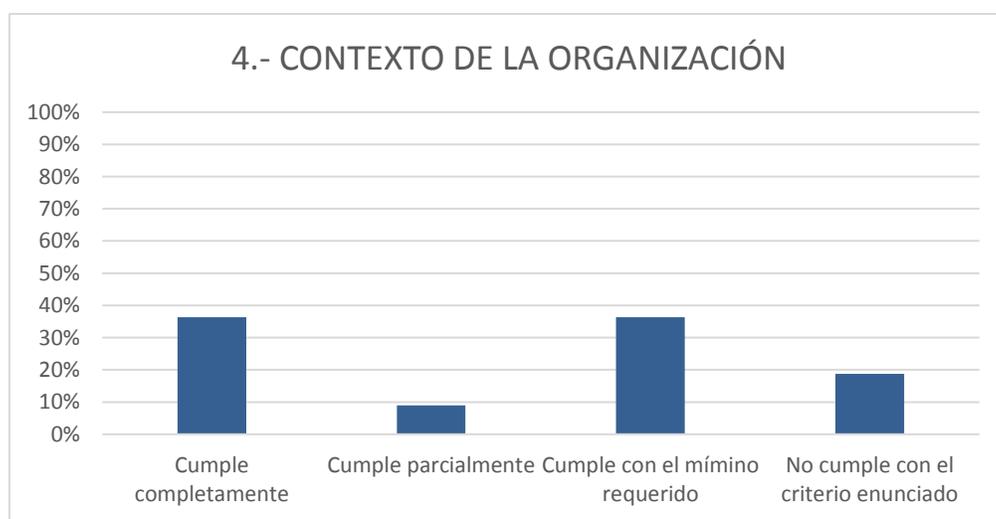


Figura 3: Gráfico del resultado del apartado 4.- Contexto de la organización

Fuente: Elaboración propia

En el apartado #4.- Contexto de la organización, según la tabla #8, se evidencia que el área establece, implementa y mantiene solo el 36,3% de los requerimientos exigidos por la norma, parcialmente (establece, implementa, pero no mantiene) tiene un cumplimiento del 9%, con respecto a la información de las cuestiones externas e internas al igual que con las partes interesadas, se evidencia que cumplen con el mínimo requerido y no realizan seguimiento a dicha información. La mayoría de documentos requeridos por la norma no se tienen en cuenta en el sistema de calidad que se gestiona en el área actualmente, debido a la falta de conocimiento e interés por parte tanto de la gerencia como del personal, donde,

gracias a los procesos que se realizan dentro del área de servicio al cliente se tiene un conocimiento de las partes interesadas, mas no están completamente determinadas y documentadas como lo especifica en la norma, lo mismo ocurre con las cuestiones internas y externas, se tiene un leve conocimiento de aquellos factores que implican un cambio en la dirección del cumplimiento de objetivos del área, mas no se realiza seguimiento del mismo.

En cuanto a los requerimientos de la norma con respecto a los procesos dentro del área, se incluye un requisito fundamental que es la descripción de cada proceso, y en este caso el área no cumple con este requisito dado que no tiene dicha documentación, lo que resulta en una no conformidad.

Podemos ver en la tabla #8, que el área tiene un cumplimiento general del contexto de la organización del 52%, siendo esta una calificación baja dado que la presente cláusula se encarga de comprender el estado actual del área, sus necesidades, y expectativas de las partes interesadas, además de la determinación de cuestiones externas como como la situación política, económica, socioculturales, entre otras.

Apartado 5.- LIDERAZGO

Tabla 10: Nivel de cumplimiento de apartado 5.- Liderazgo

5. LIDERAZGO				
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL				
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.		5	
5.1.2 Enfoque al cliente				
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.		3	
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.		3	
5.2 POLITICA				
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA				
4	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.	10		
5.2.2 Comunicación de la política de calidad				
5	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.	10		
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN				
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en el área.	10		
SUBTOTAL		30	5	6
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		68%		

Fuente: Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Análisis e interpretación:

Tabla 11: Resultado del apartado 5.- Liderazgo

Resultado apartado 5.- Liderazgo		
Cumple completamente	3	50%
Cumple parcialmente	1	16,7%
Cumple con el mínimo requerido	2	33,3%
No cumple con el criterio enunciado	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Elaboración propia

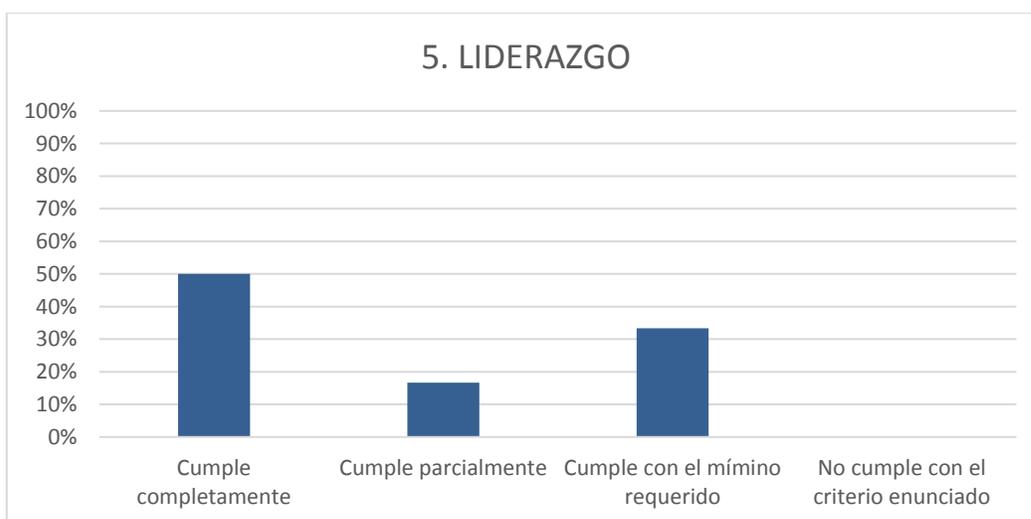


Figura 4: Gráfico del resultado del apartado 5.- Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

En el apartado #5.- Liderazgo, se obtuvo que el área cumple completamente con los requerimientos (se establece, se implementa y se mantiene) a la mitad de los que debería, es decir solo un 50%, parcialmente cumple con 16,7 %, es decir, se establece, se implementa, pero no se mantiene y por último, el área cumple con el mínimo requerido de 33,3% (se establece, no se implementa, no se mantiene).

La calificación total del área con respecto a este apartado, como se demuestra en la tabla # es de 68%, siendo una puntuación considerable, sin embargo, en este apartado aporta protagonismo la alta directiva del área, la cual,

debe tener una mayor participación y velar por el buen desempeño de la gestión de calidad, sin embargo, no lleva el control necesario para que esto ocurra, debido a varios factores como la poca atención de la gerencia del área con respecto a este tema, no hay una comunicación efectiva con el departamento de calidad, no hay una cultura de calidad donde el personal sepa la estructura y beneficios de la norma ISO, entre otros.

Apartado 6.- PLANIFICACIÓN

Tabla 12: Nivel de cumplimiento de apartado 6.- Planificación

6. PLANIFICACION					
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.			3	
2	El área ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.			3	
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS					
3	Que acciones se han planificado para el logro de los objetivos del SIG-HSQ, programas de gestion?		5		
4	Se manatiene informacion documentada sobre estos objetivos			3	
6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS					
5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación?	10			
SUBTOTAL		10	5	9	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		48%			

Fuente:

Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Análisis e interpretación

Tabla 13: Resultado del apartado 6.- Planificación

Resultado apartado 6.- Planificación		
Cumple completamente	1	20%
Cumple parcialmente	1	20%
Cumple con el mínimo requerido	3	60%
No cumple con el criterio enunciado	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia

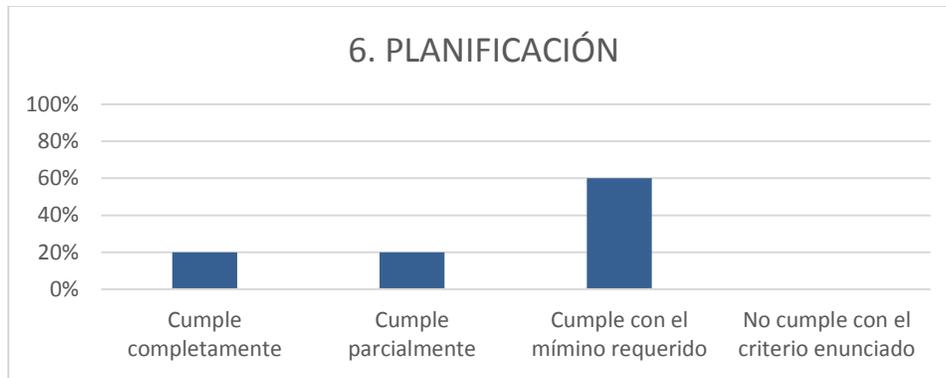


Figura 5: Gráfico del resultado del apartado 6.- Planificación

Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la gestión de calidad, el área demostró un cumplimiento total del 44% en el apartado #6.- Planificación, siendo esta una calificación realmente baja para la importancia de dicho apartado, ya que el mismo se define por tener carácter preventivo en el sistema de gestión de calidad, donde trata los riesgos y oportunidades implementando planes de acción, en este caso, el área cumple con el mínimo de requisitos en un 80%, lo que quiere decir que el área cuenta con una matriz de riesgos, pero en este caso, los riesgos que se encuentran en dicho formato ya fueron corregidos, por ende se manifiesta que no hay cultura de establecimiento y seguimiento de los riesgos, esto trae como consecuencia que el área no tenga acciones para prevenir dichos riesgos ni planes de seguimiento para las oportunidades existentes en el área.

Apartado 7.- APOYO

Tabla 14: Nivel de cumplimiento de apartado 7.- Apoyo

7. APOYO				
7.1 RECURSOS				
7.1.1 Generalidades				
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, mediambientales y de infraestructura)	10		
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición				
7.1.5.1 Generalidades				
2	En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios a los requisitos especificados, ¿se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados?		5	
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones				
3	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.	10		
7.1.6 Conocimientos de la organización				
4	Ha determinado el área los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.	10		
7.2 COMPETENCIA				
5	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria	10		
7.3 TOMA DE CONCIENCIA				
6	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.	10		
7.4 COMUNICACIÓN				
7	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SIG dentro de la organización.	10		
7.5 INFORMACION DOCUMENTADA				
7.5.1 Generalidades				
8	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.			3
7.5.2 Creación y actualización				
9	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.	10		
7.5.3 Control de la información documentada				
10	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.	10		
SUBTOTAL		80	5	3
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		88%		

Fuente: Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Análisis e interpretación

Tabla 15: Resultado del apartado 7.- Apoyo

Resultado apartado 7.- Apoyo		
Cumple completamente	8	80%
Cumple parcialmente	1	10%
Cumple con el mínimo requerido	1	10%
No cumple con el criterio enunciado	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia

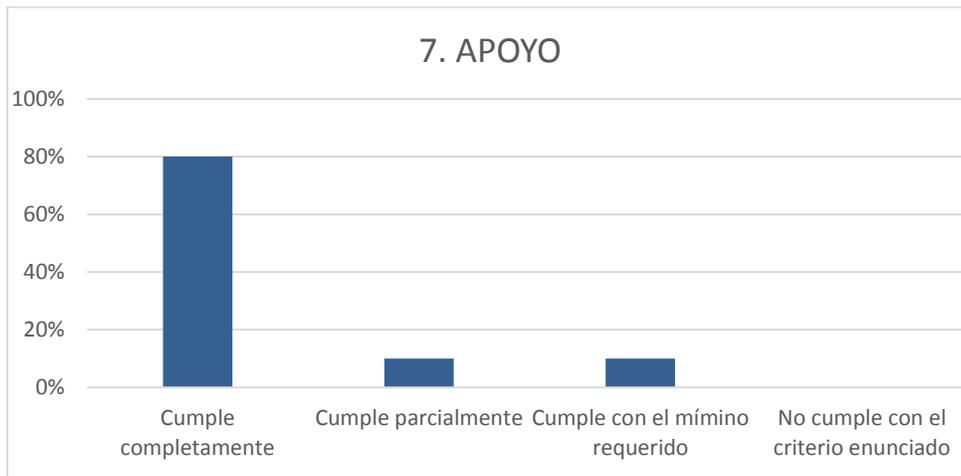


Figura 6: Gráfico del resultado del apartado 7.-Apoyo

Fuente: Elaboración propia

El apartado #7.- Apoyo incluye gran parte de los procesos de soporte para la implementación, tales como: recursos, competencia, conciencia, comunicación e información documentada.

Como podemos observar, el área cumple completamente con los requisitos en un 80%, es decir, en un porcentaje bastante elevado y por ende muy beneficioso ya que se cuenta con la mayoría de soportes externos para el eficiente desenvolvimiento del sistema de gestión de calidad, 10% establece, e implementa, pero no mantiene y por último el 10% solo cumple con lo necesario, es decir, solo establece mas no implementa ni mantiene. En este caso, el área no cumple con el apartado debido a que no se encuentran documentados gran parte de los requisitos que se exigen en la norma.

Apartado 8.- OPERACIÓN

Tabla 16: Nivel de cumplimiento de apartado 8.- Operación

8. OPERACIÓN				
8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL				
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provision de servicios.	10		
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.	10		
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.	10		
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.	10		
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.2.1 Comunicación con el cliente				
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.	10		
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.			3
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		5	
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios				
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.	10		
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios				
9	El área se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.	10		
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.	10		
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.	10		
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	10		
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.		5	
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios				
14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.	10		
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE				
8.4.1 Generalidades				
15	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	10		
16	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	10		
17	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.	10		
18	Se conserva información documentada de estas actividades	10		
8.4.2 Tipo y alcance del control				
19	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.	10		
20	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.	10		
21	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.	10		
22	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.	10		
23	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.	10		

8.4.3 Información para los proveedores externos				
24	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.	10		
25	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.	10		
26	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.	10		
27	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.	10		
28	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.		5	
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO				
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio				
29	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	10		
30	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	10		
31	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.		5	
32	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados		5	
33	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.			3
34	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	10		
35	Se controla la designación de personas competentes.	10		
36	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.	10		
37	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.	10		
38	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	10		
8.5.2 Identificación y trazabilidad				
39	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.	10		
40	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.	10		
41	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.	10		
8.5.4 Preservación				
42	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.	10		
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega				
43	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	10		
44	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.	10		
45	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.	10		
46	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.	10		
47	Considera los requisitos del cliente.			3
48	Considera la retroalimentación del cliente.			3
8.5.6 Control de cambios				
49	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	10		
50	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.	10		

8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
51	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	10		
52	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.	10		
53	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	10		
54	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	10		
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES				
55	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	10		
56	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.	10		
57	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	10		
58	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras	10		
59	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.		5	
SUBTOTAL		490	30	12
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		90%		

Fuente: Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Análisis e interpretación

Tabla 17: Resultado del apartado 8.- Operación

Resultado apartado 8.- Operación		
Cumple completamente	49	83,05%
Cumple parcialmente	6	10,18%
Cumple con el mínimo requerido	4	6,77%
No cumple con el criterio enunciado	0	0%
TOTAL	59	100%

Fuente: Elaboración propia

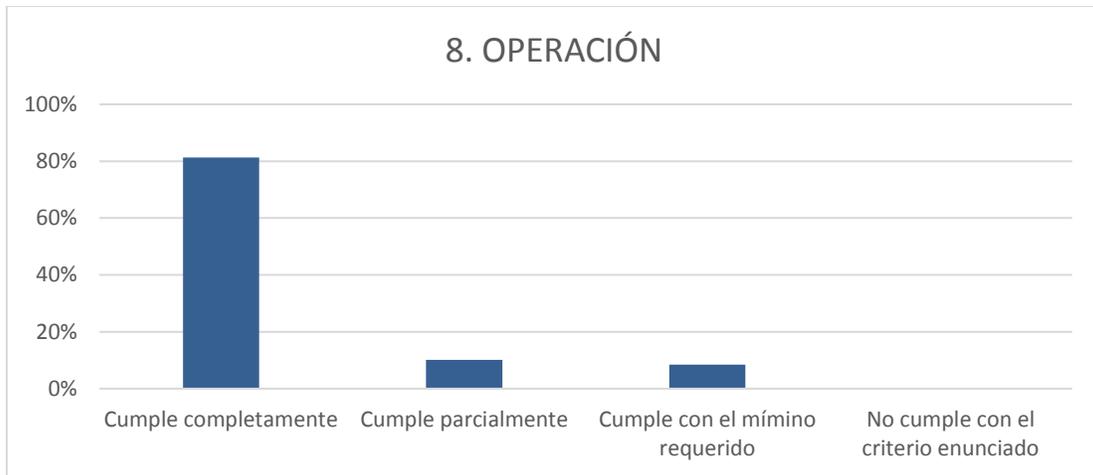


Figura 7: Gráfico del resultado del apartado 8.-Operación

Fuente: Elaboración propia

En el presente apartado, el cual corresponde a las operaciones de la empresa, en donde se tratan principalmente asuntos de planificación y control operacional tanto interno como para procesos externos, diseño y desarrollo del producto, control en los cambios realizados por el cliente, seguimiento y trazabilidad de los procesos y entendimiento de los requisitos de los clientes, el área demuestra un cumplimiento del 81,35% traducido en que la misma cumple con el establecimiento, implementación y mantenimiento de los requisitos con respecto a dicho apartado, cumple parcialmente en un 10,16% y cumple con el mínimo requerido en un porcentaje mucho más bajo, siendo este 8,47%, en este caso, el área no cumple con el presente apartado debido a que no se toma en consideración la retroalimentación con los clientes, lo cual hay desconocimiento de sus requerimientos y necesidades, además de la poca cultura de seguimiento que se presenta en el área.

Apartado 9.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla 18: Nivel de cumplimiento de apartado 9.- Evaluación del desempeño

9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION					
9.1.1 Generalidades					
1	El área determina que necesita seguimiento y medición.		5		
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar		5		
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.		5		
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.			3	
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.			3	
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.			3	
9.1.2 Satisfacción del cliente					
7	El área realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			3	
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.			3	
9.1.3 Analisis y evaluacion					
9	El área analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.		5		
9.2 AUDITORIA INTERNA					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.	10			
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.	10			
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.	10			
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.	10			
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.	10			
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.	10			
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.			3	
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.			3	
9.3 REVISION POR LA DIRECCION					
9.3.1 Generalidades					
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.		5		
9.3.2 Entradas de la revision por la direccion					
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.	10			
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.	10			
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.		5		
22	Considera los resultados de las auditorías.			3	
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.	10			
24	Considera la adecuación de los recursos.	10			
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			3	
26	Se considera las oportunidades de mejora.		5		
9.3.3 Salidas de la revision por la direccion					
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.	10			
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.	10			
29	Incluye las necesidades de recursos.	10			
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.			3	
SUBTOTAL		130	35	30	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		65%			

Fuente: Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Análisis e interpretación

Tabla 19: Resultado del apartado 9.- Evaluación del desempeño

Resultado apartado 9.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Cumple completamente	13	43,3%
Cumple parcialmente	7	26,7%
Cumple con el mínimo requerido	10	30%
No cumple con el criterio enunciado	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

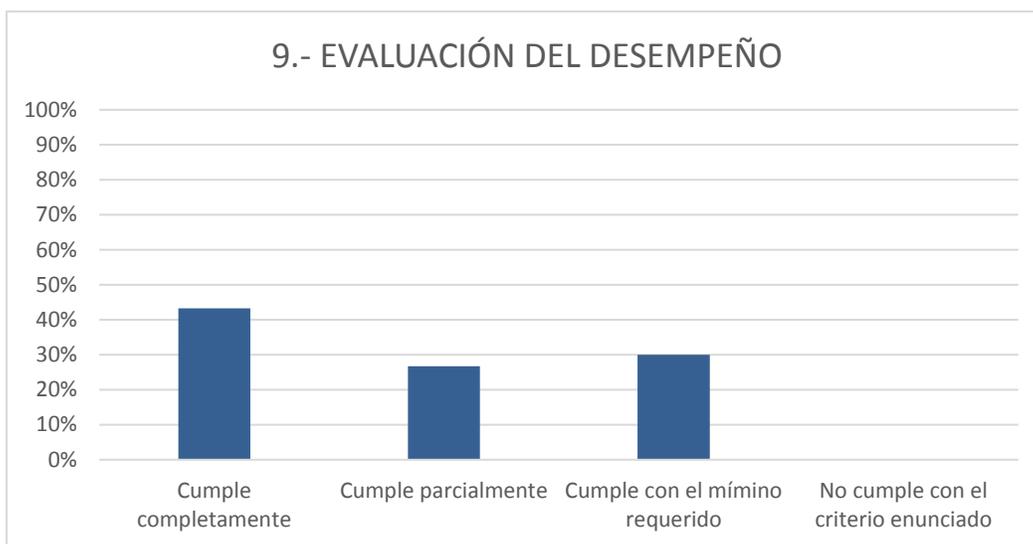


Figura 8:Gráfico del resultado del apartado 9.- Evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

El apartado #9.- Evaluación del desempeño, consta principalmente de la comprobación del rendimiento, y de actividades de seguimiento, medición, evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección, en el presente apartado, se evidencia que el área cumple completamente con el criterio enunciado en un 43,3%, con respecto al criterio de medición y seguimiento el cumplimiento del área es de manera parcial valorada con un 26,7%, y cumple con el mínimo requerido en un 30%. El valor estructural total del apartado que se muestra en la Tabla #18, es de 65%, siendo un porcentaje inferior a lo esperado dado a la importancia del seguimiento de indicadores de cada proceso, el cual no se establece de manera efectiva, esto es debido a que no hay cultura de seguimiento de los indicadores, lo

que resulta en una limitación para el diseño y propuesta de acciones correctivas y preventivas para abordar los riesgos y oportunidades.

Entre otros incumplimientos que podemos destacar en el presente apartado es la falta de información que no se encuentra documentada y la poca importancia que se presta a los resultados de auditorías.

Apartado 10.- MEJORA

Tabla 20: Nivel de cumplimiento de apartado 10.- Mejora

10. MEJORA					
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.			3	
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA					
2	El área reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.			3	
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.			3	
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.		5		
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		5		
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.			3	
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.	10			
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		5		
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.			3	
10.3 MEJORA CONTINUA					
10	El área mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.		5		
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.		5		
SUBTOTAL		10	25	15	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			45%		

Fuente: Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Análisis e interpretación

Tabla 21: Resultado del apartado – 10.- Mejora

Resultado apartado 10.- MEJORA		
Cumple completamente	1	9%
Cumple parcialmente	5	45,4%
Cumple con el mínimo requerido	4	36,3%

No cumple con el criterio enunciado	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

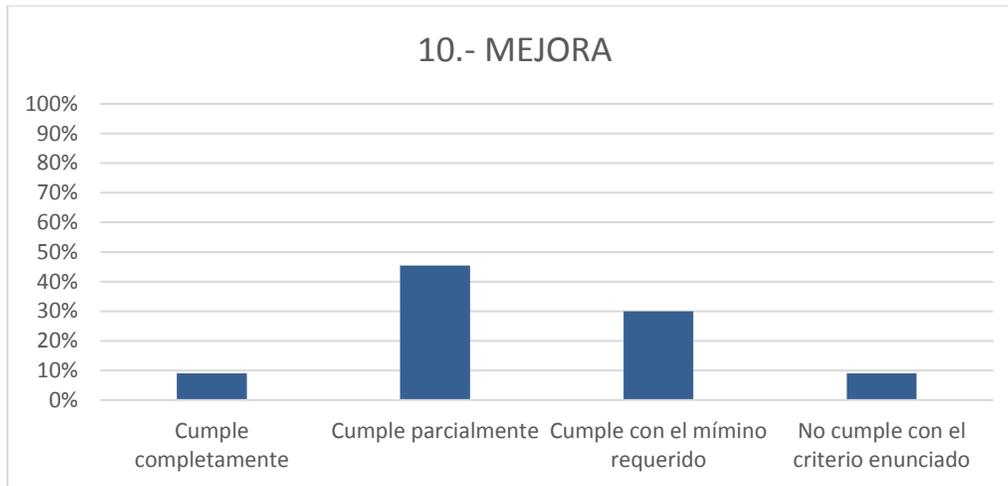


Figura 9: Gráfico del resultado del apartado 10.-Mejora

Fuente: Elaboración propia

El último apartado #10.- Mejora, el área demostró un cumplimiento total de 45%, como se puede apreciar en la tabla #21, la misma aborda las no conformidades detectadas en auditorías pasadas, acciones correctivas y mejoras continuas en el sistema de gestión de calidad, dicho apartado demuestra un nivel de cumplimiento bastante bajo, principalmente por la presencia de no conformidades y la ausencia de atención por parte de la gerencia del área para solventar este y la mayoría de los requisitos del actual apartado, las no conformidades presentes en el área son una demostración de la deficiente gestión de calidad que se establece en el área. El análisis de causas de estas no conformidades se ejecutará más adelante.

4.2.1 Evaluación del nivel de cumplimiento del área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A. respecto a la Norma ISO 9001:2015.

El presente análisis se realizó mediante la utilización de una lista de verificación de la norma ISO 9001:2015, con el fin de detectar las brechas existentes con respecto a dicha norma.

Luego de evaluar cada uno de los apartados de la norma y revisar el nivel de cumplimiento con ayuda de las gerencias de servicio al cliente y de calidad, se puede apreciar en la tabla #22, que el área obtuvo una calificación de 63 %, el cual, viene siendo una calificación global media, sin embargo, para una organización tan grande donde siempre va en busca de la excelencia, dicho porcentaje está por debajo de lo esperado, además influye negativamente no solo en el cumplimiento de los requisitos de la norma, sino en los procesos de auditoría interna teniendo como consecuencia, no conformidades en el área.

En la Tabla 22 se puede demostrar el porcentaje de cumplimiento que demuestra el área con respecto a cada apartado.

Tabla 22: .Nivel de cumplimiento total

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
NUMERAL DE LA NORMA	%	ACCIONES POR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	52%	MEJORAR
5. LIDERAZGO	68%	MEJORAR
6. PLANIFICACION	48%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	88%	MANTENER
8. OPERACIÓN	90%	MANTENER
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	65%	MEJORAR
10. MEJORA	45%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION	65%	
Calificación global en la Gestion de Calidad	MEDIO	

Fuente: Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Los resultados obtenidos luego de la utilización de la herramienta para saber el porcentaje de cumplimiento del área de servicio al cliente con respecto a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, los podemos evidenciar en la tabla #22, donde se muestra el nivel de cumplimiento de cada apartado.

El máximo nivel de cumplimiento se establece en el apartado 8.- Operación, donde el área tiene una excelente ponderación del 90%, la misma busca la mejora del control operativo de los procesos productivos del área, como requisitos para los productos, planificación, control operacional, trazabilidad, diseño y desarrollo, seguimiento, entre otros, en este caso, como el área no se encarga del diseño y desarrollo del producto, el sub-apartado (8.5.3) es excluido de la lista de verificación.

Luego del apartado de Operación, sigue el apartado 7.- Apoyo, correspondiente al soporte necesario para cumplir con la finalidad del sistema de gestión de calidad, incluyendo los recursos necesarios, comunicación, documentos, registros, competencias, etc., acá se demuestra según la tabla 22 , que en dicho apartado el área cumple con el 88% de los requerimientos de la norma. Tanto en el apartado 8 como en el 7, el área tiene un buen desempeño, por ello la acción que se debe tomar es mantener la gestión de ambos apartados como lo han estado realizando.

Con respecto al mejoramiento de gestión, el apartado 4,5 y 9 están involucrados, dado que el porcentaje de cumplimiento está por debajo de lo esperado. El apartado #5.- Liderazgo se posiciona luego del apartado #7, dado que tiene un nivel de cumplimiento del 68%, el mismo representa la necesidad de gestión por parte de la alta directiva del área, que sea capaz de promover y evaluar de forma eficaz y eficiente el logro de los resultados, en este apartado el desempeño del área es medio, sin embargo para el buen funcionamiento del sistema de gestión esta es una pieza clave, es por ello que el área debe enfocarse en mejorar el cumplimiento del mismo

Seguidamente se encuentra el apartado 9.- Evaluación del desempeño, donde cumple con el 65% con respecto a los requisitos de la norma, dicho apartado se encarga principalmente de la eficacia del sistema de gestión de la calidad donde comprende el seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema, auditoría interna y revisión por la dirección, el desenvolvimiento del área con respecto a este apartado es deficiente, dado que los indicadores no son monitoreados en intervalos de tiempo donde permitan la propuesta y realización de planes de acción de ser necesario, lo que hace que el área tenga no conformidades según la última auditoría realizada en el 2018.

Otro apartado que debe mejorar su desempeño es el cuarto (contexto de la organización), donde se caracteriza por definir el contexto de la organización y determinar por qué está dónde está, este apartado es realmente importante ya que es el punto de partida y la base para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), en

este apartado, el área tiene un cumplimiento de 52% dado que gran parte de los requerimientos que exige la norma como partes interesadas, información sobre cuestiones internas y externas, identificación de los procesos, entre otros, no se encuentran disponibles, lo que significa otra no conformidad dentro del área.

Así como hay apartados donde el área debe mejorar su desempeño, hay apartados donde el área debe implementar el sistema de gestión de calidad, en este caso hay dos apartados donde el porcentaje de cumplimiento se encuentra por debajo del 50%, uno de ellos es el apartado #6.- Planificación, donde el área demuestra un cumplimiento del 48%, el mismo es distinguido por que se basa en el establecimientos, implementación, mejora y mantenimiento del sistema de gestión de calidad incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones de acuerdo con los requisitos de esta norma. Este bajo porcentaje de cumplimiento es debido a que no se encuentran disponibles los objetivos principales para la buena ejecución del sistema de gestión de calidad, los posibles riesgos en el que el área está expuesta, limitando la realización de planes preventivos y correctivos.

Por último, tenemos al apartado #10.- Mejora continua, que se encarga de determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para cumplir con los requisitos y expectativa del cliente. En el presente apartado el área tiene un nivel de cumplimiento de 45%, dado que el área cumple con el mínimo requerido en casi todos los requerimientos de dicho apartado y no busca una solución para poder eliminar las no conformidades existentes, dado que no es prioridad por parte de la alta directiva del área en solucionar este tipo de problemas.

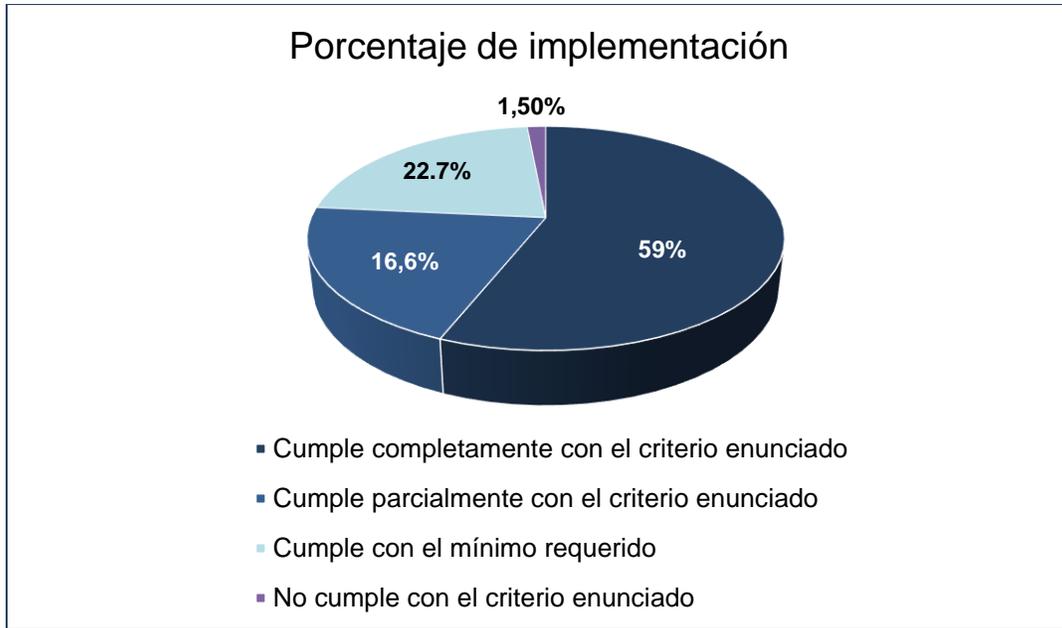


Figura 10: Porcentaje de implementación

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar cada apartado pudimos ver que las posibles respuestas se clasifican en cuatro (4) maneras:

Tabla 23: Clasificación de respuestas de la lista de verificación

Enunciado	Puntuación
Cumple completamente con el criterio enunciado	10
Cumple parcialmente con el criterio enunciado puntuación	5
Cumple con el mínimo requerido, puntuación	3
No cumple con el criterio anunciado	0

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar con el análisis del nivel de cumplimiento de la norma se demostró que el porcentaje de implementación que se muestra en la figura #10, el área cumple completamente con el criterio enunciado en un 59%, cumple parcialmente con el criterio enunciado en un 16,6%, cumple con el mínimo requerido en un 22,7% y no cumple con el criterio anunciado en un 1,50%.

Próximamente en el presente Trabajo de Grado se valorará el riesgo de las brechas de adaptación encontradas en la lista de verificación de la norma ISO 9001:2015.

4.3 Objetivo #3: Valorar el riesgo de las brechas de adaptación encontradas.

Teniendo como referencia el previo análisis de la adaptación del sistema de calidad gestionado dentro del área de servicio al cliente junto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, se puede verificar en el objetivo #2, que existe la presencia de brechas o también denominadas “gaps”, la cual son definidas como la determinación de desviaciones que conducen a resultados no esperados.

La presencia de brechas dentro de cualquier sistema que sea gestionado bajo una organización, es un impedimento para el logro de objetivos, sin embargo, la determinación y análisis de las mismas ayuda a generar planes de acción para corregirlas y prevenirlas, por ello es muy importante tener en cuenta las posibles consecuencias que pueden causar si no se realiza algún cambio con respecto a ellas.

Luego del análisis donde se determinaron las brechas por cada apartado de la norma, es necesario valorar el riesgo que las mismas poseen para proponer planes de acción de tal manera que la gestión del sistema de calidad se acople y cumpla con los requisitos de la norma y así tener un sistema de gestión de calidad con una estructura fuerte y eficiente que ayude a la eliminación de no conformidades existentes, al logro de objetivos y a alcanzar la máxima satisfacción por parte de los clientes.

Para ello se procederá a realizar un análisis aún más detallado y profundo que el análisis realizado previamente en el objetivo anterior, ya que nos ayudara a identificar de manera más rápida aquellos incumplimientos que limitan la efectiva gestión del sistema de calidad para luego valorar el riesgo de cada incumplimiento o brecha existente.

4.3.1 Identificación y análisis de las causas que generan las brechas entre el sistema de calidad gestionado por el área de servicio al cliente con respecto a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015.

El objetivo principal del presente trabajo de grado es mejorar el sistema de gestión de calidad por medio de propuestas que posibiliten una estructura mucho más fuerte y eficiente con base en las normas ISO 9001:2015, la cual es la

herramienta fundamental para establecer las bases y lograr los resultados previstos, dado que la misma ayuda a proporcionar servicios que satisfagan los requisitos del cliente, bordar los riesgos y oportunidades, mejorar la toma de decisiones, promover la mejora continua, mantener procesos integrados y alineados, eliminar no conformidades, entre otros.

Gracias al análisis que se realizó en el objetivo anterior, queda evidenciado que hay un notable incumplimiento con respecto a los requerimientos de norma, sin embargo, se hará uso de la herramienta “ causa-efecto” o “Ishikawa” para exponer de manera más concreta y detallada cada una de las brechas que se encontraron a causa de dicho análisis.

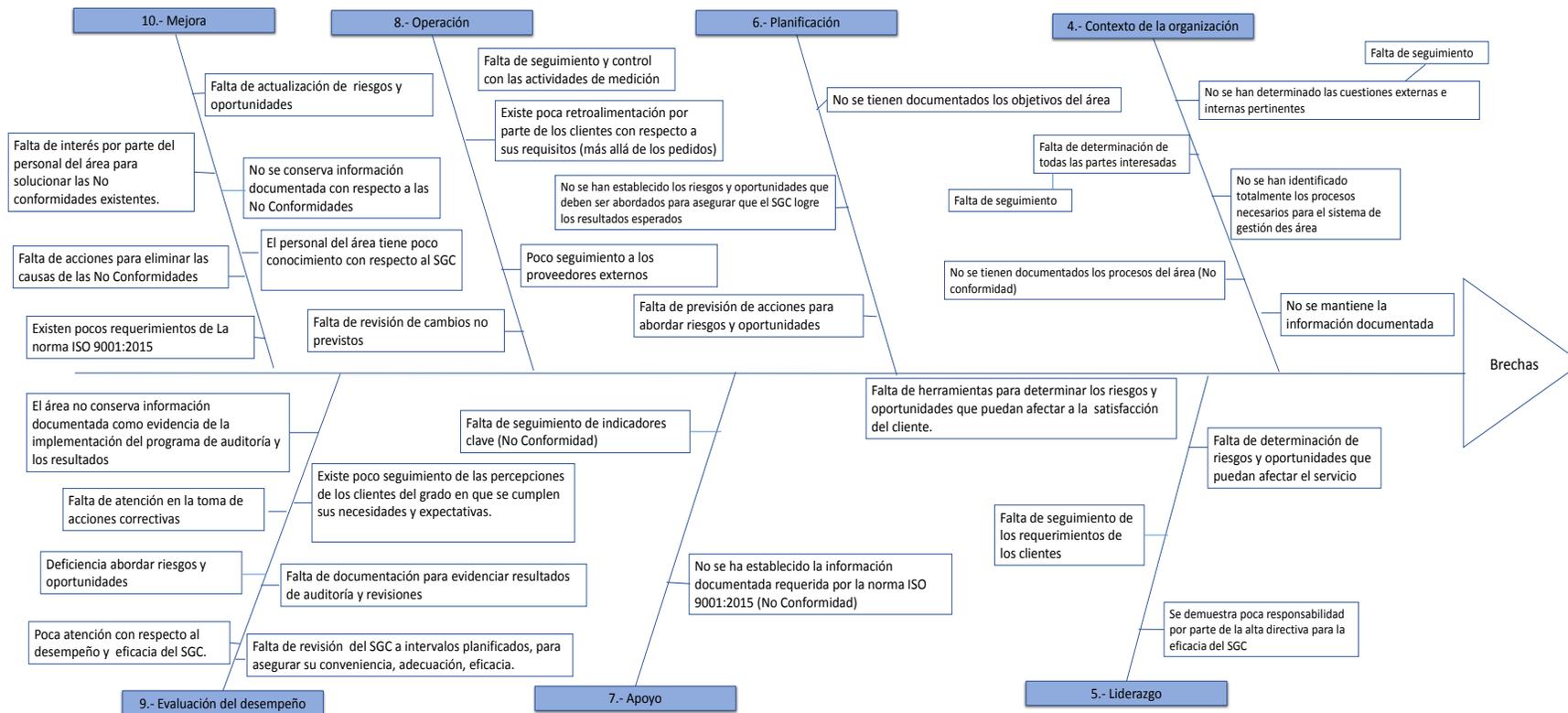


Figura 11: Diagrama causa-efecto de los incumplimientos detectados en el SGC

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la figura #11 mostrada anteriormente, se tiene una visión con respecto al incumplimiento de la norma ISO 9001:2015, mucho más específica y ordenada, la cual, con ayuda del análisis de la lista de verificación, podremos determinar con mucha más facilidad los requisitos que causan más impacto al área y que deben ser tratados con mayor rapidez e importancia.

Entre los incumplimientos más graves que podemos encontrar están la falta de determinación de los aspectos internos y externos del área, ausencia de seguimiento tanto de los aspectos mencionados anteriormente, como de los indicadores claves y requerimientos de los clientes, poca determinación de riesgos y oportunidades, por ende, carencia de planes de acción para abordar los mismos, bajo conocimiento del personal del área para planificar e implementar los requisitos necesarios para el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, falta de asesoría con respecto a la norma, descuido por parte de la gerencia del área quien, a pesar de manifestar interés en la efectiva gestión del sistema de calidad, no se involucra ni proporciona el apoyo necesario, no se promueve al personal de la empresa para saber la importancia de la calidad y el cumplimiento de los requisitos de la norma.

La presencia de la mayoría de este tipo de incumplimientos trae como consecuencia no solo una mala gestión de calidad que se ve reflejada en los procesos de auditoría, sino también en la aparición de no conformidades, donde se hablará un poco de ellas más adelante.

Luego de haber estudiado los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y llevar a cabo un diagnóstico para identificar las brechas existentes, se realizará a continuación la valoración de los riesgos que implica la presencia de dichas brechas, con ayuda de una matriz de riesgos donde se plasmarán las consecuencias que cada una de las brechas existentes en plena situación actual conducen y con base a ello proponer una solución de mejora.

Tabla 24: Matriz de riesgos de los incumplimientos detectados

APARTADO	REGISTRO DE RIESGO	IMPACTO			CONSECUENCIAS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	No se han determinado las cuestiones externas e internas pertinentes		X		Desconocimiento del entorno, propósito y dirección estratégica del área
	No se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.		X		
4.2 COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	No se han determinado y documentado las partes interesadas pertinentes	X			Desconocimiento de los grupos de interés que puedan afectar la actividad y el sistema de gestión de calidad
	No se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre las partes interesadas pertinentes	X			
4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS	No se mantiene la información documentada que permita apoyar la operación de los procesos del área.			X	Aleatoriedad al efectuar las actividades Desfavorece la automatización de actividades Pérdida de tiempo Retrabajo Sanciones legales (No conformidad)
5.LIDERAZGO					
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO					
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL	Poca responsabilidad por parte de la gerencia para la eficacia del SGC		X		Poca integración del sistema de gestión de la calidad con la gestión global de la organización Limita la mejora continua
5.1.2 ENFOQUE AL CLIENTE	Falta de determinación de las necesidades y requerimientos de los clientes			X	Baja satisfacción del cliente, pérdida de imagen y poder de negociación (No conformidad)
	Falta de determinación de riesgos y oportunidades que puedan afectar a la satisfacción del cliente			X	Poco sentido de pertenencia y fidelidad del cliente Poca satisfacción por parte del cliente Desventaja con respecto a la competencia Desaprovechamiento de oportunidades de mejora
6. PLANIFICACIÓN					
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	No se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.			X	Poco aseguramiento del sistema de gestión de calidad para alcanzar resultados previstos Aumento de efectos no deseados
	El área no ha previsto ni integrado al SGC las acciones necesarias para abordar riesgos y oportunidades			X	Desaprovechamiento de oportunidades de mejora
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS	No se encuentran documentados los objetivos del SIG-HSQ		X		Desconocimiento de las metas del área Minimización de eficacia en los procesos Bajo diseño de planes de acción para alcanzar los objetivos necesarios

7. APOYO					
7.3 TOMA DE CONCIENCIA	Falta de seguimiento en la medición de resultados (indicadores)			X	Desconocimiento de la posición actual del área con respecto cumplimiento de las metas Imposibilita controlar el logro de metas No conformidad
7.5 INFORMACION DOCUMENTADA					
7.5.1 GENERALIDADES	No se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.		X		Deficiente sistema de gestión de la calidad
8. OPERACIÓN					
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	Existe poca retroalimentación por parte de los clientes con respecto a sus requisitos (más allá de los pedidos)			X	Desconocimiento de los requerimientos y necesidades de los clientes (No conformidad)
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios	Se conserva poca información documentada, sobre los requisitos para los servicios.	X			Retraso en la ejecución de los procesos Retrabajo
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO					
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio	No se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.			X	Desviación de objetivos y satisfacción del cliente Poco análisis de efectividad ante cambios Poca cultura de medición(no conformidad)
	Falta de seguimiento en la medición del servicio			X	Poca percepción del servicio que se presta
8.5.4 Preservación	No se consideran los requisitos del cliente.			X	Poca satisfacción del cliente
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES					
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES	No se conserva información documentada a cerca de la descripción de no conformidades		X		Poco soporte para la eliminación de las no conformidades
9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION					
9.1.1 GENERALIDADES	Falta de evaluación del desempeño y eficacia del SGC			X	Poca demostración de la conformidad con los requisitos del servicio y del sistema de gestión de calidad Bajo aseguramiento de la mejora
	No se conserva información documentada como evidencia de los resultados	X			Baja convicción de seguimiento de los resultados
2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	No se determinan los métodos para realizar el seguimiento de las percepciones del cliente			X	Bajo concepto del servicio que se está prestando
	Existe poco seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			X	Poca determinación de las necesidades de los clientes Sanciones legales(No conformidad)
9.2 AUDITORIA INTERNA	Falta de acciones correctivas luego del resultado de auditorías		X		Mayor exposición a riesgos
9.3 REVISION POR LA DIRECCION					
9.3.1 GENERALIDADES	Falta de revisión del SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia.		X		Sistema de gestión de calidad deficiente por tiempo prolongado
	La gerencia considera poco el resultado de auditorías		X		Falta de acciones correctivas a resultados deficientes
9.3.3 SALIDAS DE LA DIRECCIÓN POR LA REVISIÓN	No se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.	X			Poca evidencia de la realización de revisiones

10. MEJORA					
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA	Falta de actualización de riesgos y oportunidades			X	Falta de diseño de planes correctivos y preventivos Mayor exposición a posibles riesgos Desaprovechamiento de posibles oportunidades de mejora
	No se evalúa la necesidad de acciones para eliminar la No Conformidad			X	Repetibilidad de no conformidades Sistema de gestión de calidad deficiente
	El área no toma acciones para controlar y corregir la no conformidad.			X	Sanciones legales Mayor exposición a no conformidades potenciales
	No se conserva información documentada de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.		X		Poca evidencia de revisiones de auditoría Sanciones legales
10.3 MEJORA CONTINUA	Falta de interés por parte del personal del área para solucionar las No conformidades existentes			X	Repetibilidad de no conformidades Sistema de gestión de calidad deficiente Sanciones legales Baja capacitación del personal con respecto al SGC

Fuente: elaboración propia

Gracias a la herramienta utilizada, se logró ponderar los riesgos de la presencia de las brechas existentes, según el impacto que las mismas acarrearán (bajo, medio, alto), además de conocer las consecuencias de las mismas, donde se verifica que el sistema de calidad que se gestiona en el área de servicio al cliente está expuesta a riesgos de alto impacto, dado que tiene un elevado nivel de incumplimiento por cada apartado de la norma.

Luego de establecer una comunicación con la gerencia del área de servicio al cliente, se determinó que entre los riesgos con mayor impacto en el que el área está expuesta, se encuentran los siguientes: presencia de no conformidades, poco establecimiento de riesgos y oportunidades y falta de diseño de acciones correctivas y preventivas tanto de las no conformidades como de los riesgos existentes, en la siguiente figura #12, se realizará un breve análisis porcentual del impacto de los riesgos que existen en el área

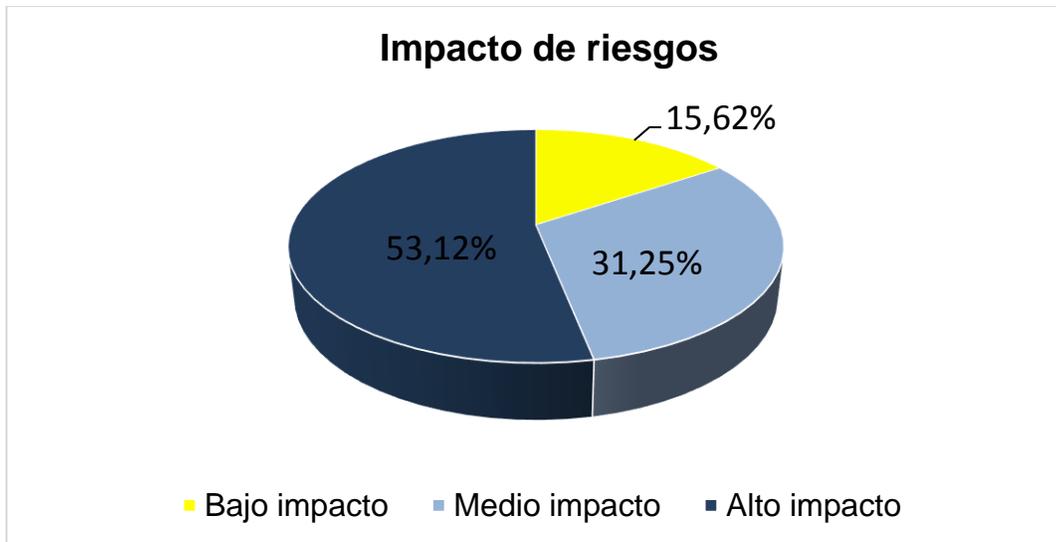


Figura 12: Porcentaje de impacto de riesgo

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el área está expuesta en un 15,62 % a riesgos de bajo impacto, donde el mismo está determinado por la ausencia de información documentada relacionada a monitoreos, revisiones y resultados, lo cual, esto implica falta de evidencia con respecto a la realización de revisiones, además de la falta de determinación y seguimiento de las partes interesadas pertinentes donde trae como consecuencia desconocimiento de los grupos de interés que puedan afectar la actividad y el sistema de gestión de calidad.

En un 31,25% el área está expuesta a riesgos de medio impacto, el cual, dicho porcentaje se define por la determinación y seguimiento de cuestiones internas y externas, donde las mismas implican el desconocimiento del entorno y dirección estratégica, también por la poca integración de información documentada, objetivos, responsabilidad y revisión que son exigidas dentro del sistema de gestión de calidad que se quiere llegar a establecer, donde consecuentemente resulta mayor exposición a riesgos, poco interés para mejorar el sistema de gestión de la calidad, desconocimiento de las metas del área, falta de acciones correctivas, entre otros.

Por último, en la figura #12, se demuestra que el área está expuesta a riesgos de alto impacto en un 53,12%, la cual, dichos riesgos están determinados por las no conformidades existentes como la falta de determinación para la medición del servicio y de los requisitos y necesidades del cliente, falta de seguimiento de indicadores claves, falta de documentación de los procesos medulares del área, además de la falta de determinación de riesgos y oportunidades y la ausencia de diseño de planes correctivos y preventivos para solventar tanto las no conformidades como los riesgos en el que el área se encuentra expuesta.

4.3.2 Identificación y análisis de las causas que generan las no conformidades con respecto a la Norma ISO 9001:2015.

Al establecer una comunicación con la gerencia del área, se abordó el tema de las auditorías internas, la cual, son inspecciones que se realizan por parte de la propia organización, la misma constituye la base de auto declaración de la conformidad del sistema de gestión de calidad, su objetivo principal es verificar el cumplimiento de los objetivos de calidad, requisitos del producto, requisitos de la Norma, controles y resultados de los procesos, y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, en el caso del área de servicio al cliente luego del proceso de auditoría interna, realizada en julio del 2018, se evidenció que el área contaba con la presencia de una serie de incumplimientos de la norma ISO 9001:2015, como se evidenció en el objetivo anterior, lo cual conlleva al surgimiento de no conformidades.

Para tener mucha más claridad con respecto al proceso de auditoría interna y la manifestación de no conformidades, se procederá a realizar un diagrama de flujo, donde indicará los pasos a seguir en la realización de dicho procedimiento

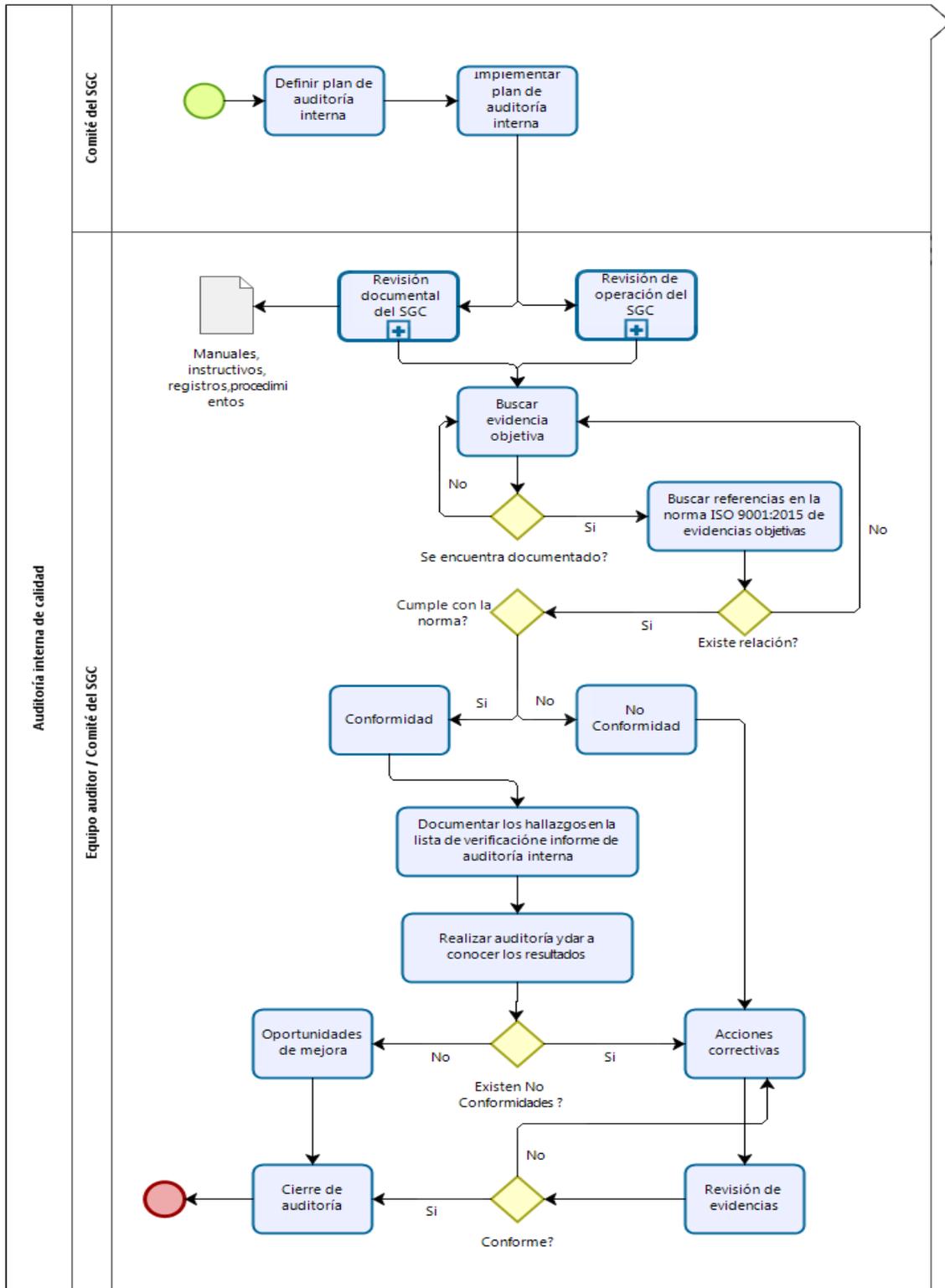


Figura 13: Diagrama de flujo del proceso de auditoría

Fuente: Elaboración propia

Al establecer el proceso de auditoría interna en la figura #13, se puede apreciar que es de suma importancia que los procesos, instructivos y manuales se encuentren evidenciados, es decir, documentados, que tengan relación y cumplan con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015.

En el caso de que no se cumpla con lo especificado en la norma, es donde surgen las no conformidades, y se debe buscar acciones correctivas para eliminarlas.

En la siguiente tabla, se especificará cada una de las no conformidades que se detectaron en el área de servicio al cliente luego del proceso de auditoría interna realizada en julio del 2018.

Tabla 25: Detección de no conformidades en auditoría interna

No	Descripción de la no conformidad	Situación encontrada
1	Incumplimiento con el requisito 4.4.- Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	No se mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos
2	Incumplimiento con el requisito 9.1.2.- Satisfacción al cliente	No se ha determinado un método para realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes.
3	Incumplimiento con el requisito 6.1.- Acciones para abordar riesgos y oportunidades	No se integran e implementan las acciones en el proceso del sistema de gestión de la calidad
4	Incumplimiento con el requisito 7.5.- Información documentada	Poca evidencia de los requerimientos de la norma ISO 9001:2015
5	Incumplimiento con el requisito.- 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	No se ha determinado cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición

Fuente: Elaboración propia

Es importante analizar las causas de las no conformidades detectadas en las auditorías realizadas, para poder corregirlas y diseñar un plan de acción que evite la reaparición de los mismos. Para el área, disminuir las no conformidades es clave para brindar un buen servicio y mantener satisfechos a los clientes, por ello, se realizará un breve análisis de las causas de las no conformidades existentes en el área para previo realizar un plan de acción que permita corregirlas.

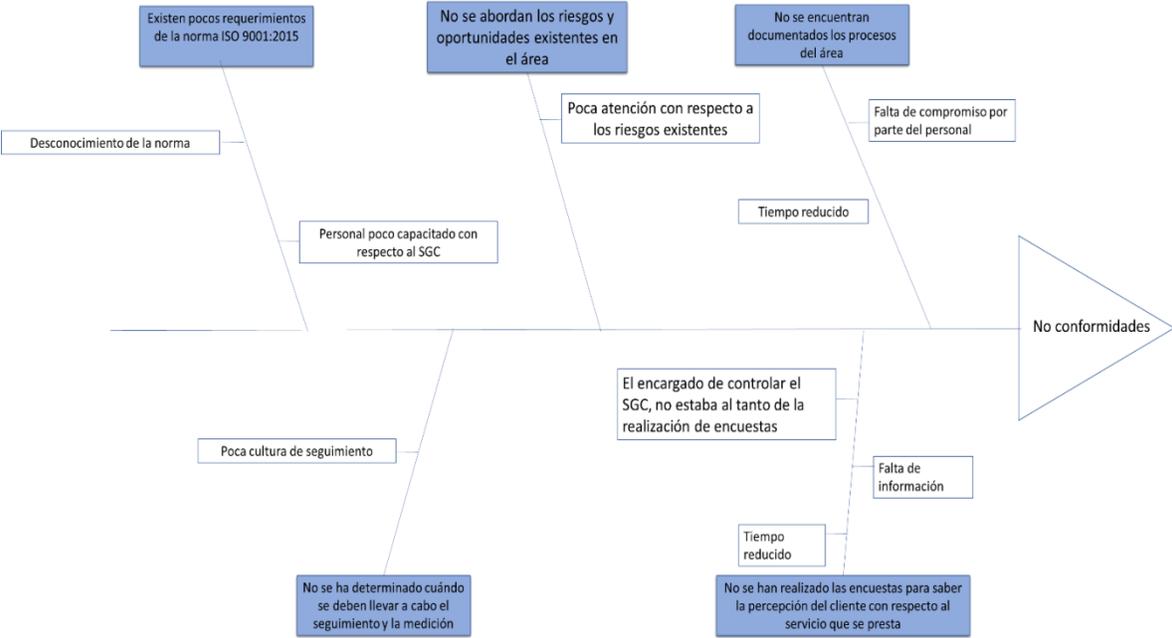


Figura 14: Análisis de no conformidades existentes en el área
 Fuente: Elaboración propia

Luego de la detección de no conformidades en el área, se debe buscar poner en marcha acciones que minimicen dichas no conformidades y tiendan a su eliminación lo más rápido posible, por ello, se realizó una encuesta a la gerencia del área donde cada no conformidad fue ponderada bajo una escala de Likert para medir el rango de importancia y poder saber cuál de las no conformidades podrían ser solucionadas con mayor rapidez, dichos resultados fueron los siguientes:

Tabla 26: Valoración de no conformidades

No conformidad	Escala de Likert
¿Qué tan importante es mantener documentador los procesos medulares del área?	<input type="radio"/> No es importante <input type="radio"/> Poco importante <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> Importante <input type="radio"/> Muy importante
Enumere del 1 al 5 el nivel de importancia de abordar riesgos y oportunidades (siendo 1 nada importante y 5 muy importante)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
¿Está de acuerdo en realizar monitoreos y seguimientos de indicadores de manera frecuente?	<input type="radio"/> Nada de acuerdo <input type="radio"/> Poco de acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> Bastante de acuerdo <input type="radio"/> Completamente de acuerdo
¿Qué tan importante es determinar un método para medir el nivel de servicio?	<input type="radio"/> No es importante <input type="radio"/> Poco importante <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> Importante <input type="radio"/> Muy importante
¿Está de acuerdo en determinar e implementar los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 en el sistema de gestión de calidad del área?	<input type="radio"/> Nada de acuerdo <input type="radio"/> Poco de acuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> Bastante de acuerdo <input type="radio"/> Completamente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Al ponderar cada no conformidad se obtuvo que entre las no conformidades más importantes y que deben ser solventadas lo más rápido posible están la documentación de los procesos medulares del área y la determinación del método para medir el nivel de servicio, posterior a estas se deben buscar acciones que mitiguen la escasa medición y seguimiento de los indicadores, al igual que la poca atención para abordar riesgos y oportunidades existentes, por último se tiene la implementación de los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

Para la eliminación de cada no conformidad se diseñaron una serie de propuestas que se verán planteadas en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

5 DISEÑO DE LA PROPUESTA

En el presente trabajo de investigación, se realizó un estudio referente a la situación actual del sistema de gestión de calidad del área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A., donde se demostró el nivel de incumplimiento del área con respecto a la norma ISO 9001:2015, además de hacer énfasis en las no conformidades y los riesgos a los que el área está expuesta debido a la presencia de las brechas o incumplimientos analizados previamente. Por ello, en el actual capítulo, se procederá a presentar una serie de propuestas para solucionar y corregir aquellas brechas y riesgos existentes en el área, de manera tal, que contribuya a una mejor gestión del sistema de calidad, aumentar la satisfacción por parte de los clientes y en un futuro lograr la certificación conforme a la Norma ISO 9001:2015.

5.1 Objetivo #4: Proponer soluciones y/o acciones correctivas para las brechas y riesgos.

Un sistema de gestión de calidad acoplado a la norma ISO 9001:2015, abarca un conjunto de normas y estándares que, maximizan la eficiencia y la calidad de sus procesos y sistemas de gestión, además, garantiza la toma de decisiones correctas para la eliminación de los riesgos. Por ello, se dispuso a diseñar y plantear propuestas para solucionar aquellas brechas o incumplimientos existentes en el actual sistema de gestión de la calidad en el área, con el propósito de eliminarlos y tener un sistema de gestión mucho más eficiente y ajustada a la norma.

El propósito principal del diseño de propuestas es plantear una serie de acciones que corrijan y prevengan los incumplimientos, inconformidades y riesgos presentes en el área, ya que los mismos influyen de manera negativa en la gestión del sistema de calidad.

El diseño de las propuestas para solucionar cada incumplimiento de la norma, se desarrollaron mediante el análisis de los riesgos que las mismas acarrearán, con la finalidad de proponer acciones para solventar dicho riesgo y procurar que no vuelva a suceder, para ello, se hará uso de la herramienta PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar) la cual permitirá identificar procesos, implementación de acciones necesarias, valorar la efectividad de los cambios y realizar correcciones y modificaciones necesarias.

Para el uso de la herramienta PHVA, se deben enlistar una serie de actividades o fases que definen la ejecución de la metodología de dicha herramienta, la cual se determina de la siguiente manera:

1. Se determinan las brechas o incumplimientos del sistema de gestión de calidad actual junto a su impacto y consecuencias
2. Con base a las brechas detectadas se planifican los procesos necesarios para solventar dichas brechas
3. Se implementan acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas
4. Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un período de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios.
5. Realizada la verificación, se toman acciones de seguimiento o en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las modificaciones que sean necesarias.

A continuación se planteará en la tabla #27, los resultados de la utilización de la herramienta PHVA.

Tabla 27: Resultados de la utilización de la herramienta PHVA

Apartado	Brecha	Propuesta	¿Se realizó?	Beneficio/Desventaja	Acción realizada
4.1	No se han determinado las cuestiones externas e internas pertinentes	Realizar una reunión con la gerencia y el personal del área para determinar dichas cuestiones	Si	Se determinan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del área	Actualizar y realizar seguimiento cuando sea necesario
	No se realiza el seguimiento y la revisión de la información las cuestiones externas e internas	Reunión mensual para actualizar información respecto a cuestiones externas e internas que influyan en la efectiva ejecución de los procesos del área	Si		
4.2	No se han determinado y documentado las partes interesadas pertinentes	Establecer una comunicación con la gerencia del área para determinar las partes interesadas	Si	Se determinaron y documentaron las partes interesadas pertinentes	
4.3	No se mantiene la información documentada que permita apoyar la operación de los procesos del área.	Contratación de pasantes para la documentación de los procesos del área	Si	Procesos del área documentados y subidos al portal de trabajadores de la organización	
7.5.1	No se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC	Realización de un manual de gestión de calidad del área		Conocimiento de los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, pilar fundamental para el buen funcionamiento del SGC	Actualización del documento cuando sea necesario
9.3.1	La gerencia considera poco el resultado de auditorías	Realizar capacitación referente al SGC y a la ISO 9001:2015	Si	Mayor responsabilidad y apoyo por parte de la gerencia del área para la eficacia del SGC	Realizar capacitación semestralmente
5.1	Poca responsabilidad por parte de la gerencia con respecto al SGC				
9.1.1	Falta de evaluación del desempeño y eficacia del SGC				
10.2	El área no toma acciones para controlar y corregir la no conformidad				
10.3	Falta de interés por parte del personal del área para solucionar las No conformidades existentes				
				Integración de pasante al área para el tratamiento y eliminación de no conformidades	Realizar seguimiento a los requisitos de la ISO 9001:2015 para prevenir No Conformidades

5.1.2	Falta de determinación de las necesidades y requerimientos de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del método para medir el nivel de servicio del área • Realización de encuestas trimestralmente a clientes para medir el nivel de servicio, saber sus necesidades, requisitos y expectativas • Actualización de encuestas periódicamente • Reunión operacional con los departamentos de ventas, calidad, transporte, unidades de negocio para cubrir las necesidades y expectativas del cliente 	Si	Conocimiento de la percepción, necesidades y requerimiento de los clientes	Utilización de la herramienta "despliegue de la calidad" para priorizar las necesidades y requerimientos de los clientes
8.5.4	No se consideran los requisitos del cliente				
9.1.2	Existe poco seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas				
	Falta de determinación de riesgos y oportunidades que puedan afectar a la satisfacción del cliente				
8.2.1	Existe poca retroalimentación por parte de los clientes con respecto a sus requisitos (más allá de los pedidos)				
8.5.1	Falta de seguimiento en la medición del servicio			Mayor atención a los requisitos de los clientes	
9.1.2	No se determinan los métodos para realizar el seguimiento de las percepciones del cliente			Conocimiento del nivel de servicio que se presta	Realizar encuestas a clientes internos y externos cada 3 meses
6.1	No se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> • Renovar el comité del SGC del área. • Reuniones para revisar, actualizar y controlar información respecto a indicadores, riesgos, eficacia de los procesos y del sistema de gestión de calidad para establecer planes de acción • Compartir al personal del área toda la información documentada que avale el buen funcionamiento del SGC basado en la norma ISO 9001:2015 (manuales, procedimientos, registros, listas de verificación) 	Si	Establecimiento de acciones preventivas y correctivas, cada vez que surja un riesgo	Realizar seguimiento al SGC
	El área no ha previsto ni integrado al SGC las acciones necesarias para abordar riesgos y oportunidades				
10.2	Falta de actualización de riesgos y oportunidades				
7.3	Falta de seguimiento en la medición de resultados			Mayor seguimiento a indicadores claves, lo que conduce a acciones correctivas y preventivas	Realizar medición semanalmente para abordar riesgos existentes
8.5.1	No se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.				
9.3.1	Falta de revisión del SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia.			Revisión mensual del SGC y su eficacia	Realizar mantenimiento al SGC
8.7	No se conserva información documentada a cerca de la descripción de no conformidades			<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de pasantes al área para el tratamiento y eliminación de no conformidades 	Si
9.2	Falta de acciones correctivas luego del resultado de auditorías	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de los procesos medulares del área 	Eliminación de no conformidades en el área	Realizar seguimiento al SGC	
10.2	No se evalúa la necesidad de acciones para eliminar la No Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimientos a indicadores mensualmente 			

6.2	No se encuentran documentados los objetivos del SIG-HSQ	Incentivar al personal a documentar resultados de revisiones y establecer una fecha de entrega de documentos	No	Poca claridad de los objetivos del área	Establecer una fecha límite para la recaudación de documentos, mantenerlos y actualizarlos cuando sean necesarios
8.2.3	Se conserva poca información documentada, sobre los requisitos para los servicios				
9.1.1	No se conserva información documentada como evidencia de los resultados.				
9.3.3	No se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.				
10.2	No se conserva información documentada de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.				

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la utilización de la herramienta PHVA, se logró proponer acciones necesarias para minimizar las deficiencias halladas anteriormente con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y las no conformidades, donde se determinaron oportunidades para la mejora como reuniones operacionales para la revisión, actualización, seguimiento y mantenimiento de los procesos del área, sistema de gestión de calidad, indicadores, documentos requeridos dentro de los requerimientos de la norma, entre otros. Además, se puede mencionar la realización de capacitación al personal referente a la norma, dado que gran parte del incumplimiento de la norma viene dado por el desconocimiento de la misma, integración de personal nuevo para realizar la documentación referente a los procesos medulares del área y eliminación de no conformidades, realización de encuestas a clientes tanto para la eliminación de la no conformidad, como para la determinación de necesidades y requerimientos de los clientes.

Sin embargo, ante las oportunidades de mejora propuestas, se debe tener un orden de priorización para llevar a cabo cada una de dichas actividades de manera eficiente y ordenada, por ello, con ayuda de la gerencia del área del servicio al cliente, se procederá a utilizar la herramienta “matriz de priorización”, la cual permite la selección de opciones y establece prioridades entre un conjunto de elementos, para facilitar la toma de decisiones.

Tabla 28: Matriz de priorización de propuestas de mejora

	Alternativa de solución	Impacto					Urgencia					Reducción/eliminación de problemas					Satisfacción del cliente					Total
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	Renovar el comité encargado del SGC del área				X					X				X						X		18
NO CONFORMIDADES	Contratación de pasantes para la eliminación de no conformidades			X						X				X						X		17
	Documentación de los procesos medulares del área			X						X				X						X		17
	Realizar seguimientos a indicadores mensualmente				X					X				X						X		18
	Determinación del método para medir el nivel de servicio del área			X					X					X							X	17
	Realización de encuestas a clientes para medir el nivel de servicio y saber sus necesidades y requerimientos			X						X				X							X	18
	Realizar capacitación referente al SGC y a la ISO 9001:2015					X		X						X							X	15
	Establecer una comunicación con la gerencia del área para determinar las partes interesadas			X					X					X						X		12
	Reunión operacional con los departamentos de ventas, calidad, transporte, unidades de negocio para cubrir las necesidades y expectativas del cliente				X				X					X							X	17
	Reuniones para revisar, actualizar y controlar información respecto a indicadores, riesgos, eficacia de los procesos y del sistema de gestión de calidad para establecer planes de acción				X				X					X							X	16
	Realización de un manual de gestión de calidad del área			X					X					X							X	13
Reunión periódica para actualizar información respecto a cuestiones externas e internas que influyan en la efectiva ejecución de los procesos del área			X					X					X							X	14	
Actualizar encuestas periódicamente			X					X					X							X	12	
Compartir al personal del área toda la información documentada que avale el buen funcionamiento del SGC basado en la norma ISO 9001:2015 (manuales, procedimientos, registros, listas de verificación)				X				X					X							X	15	
Incentivar al personal a documentar resultados de revisiones y establecer una fecha de entrega de documentos				X				X					X							X	15	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla #28, el orden de priorización de las propuestas de mejora viene dado desde el puntaje más alto hasta el más bajo, es decir, se debe tomar en cuenta de una manera mucho más rápida la solución de las no conformidades determinadas en auditorías anteriores, seguidamente se debe dar prioridad a las reuniones operacionales con los otros departamentos fundamentales para la realización de los procesos dentro del área para buscar cubrir las necesidades de los clientes de una manera mucho más efectiva, además de abordar riesgos, y establecer planes de acción.

Luego de solventar aquellos factores o riesgos en donde el área se encuentra expuesta, es necesario realizar mejoras con respecto a la capacitación del personal con respecto al sistema de gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015 para incentivar al personal con respecto a la importancia de dicho sistema, la documentación de manuales, procedimientos, registros entre otros.

Y por último pero no menos importante se encuentra la realización de un manual de gestión de calidad para el área y la actualización de encuestas periódicamente para medir el nivel de servicio.

Dado que el objetivo principal del área de servicio al cliente es poder brindarle un servicio de alta calidad a sus clientes para poder satisfacer todas sus necesidades, se tomó como punto de partida la realización de encuestas, donde, al saber cada requerimiento y necesidad de los clientes se procedió a elaborar y emplear la herramienta despliegue de la calidad (Figura #15), con el objetivo de identificar acciones que ayuden a cubrir las necesidades y expectativas de los client

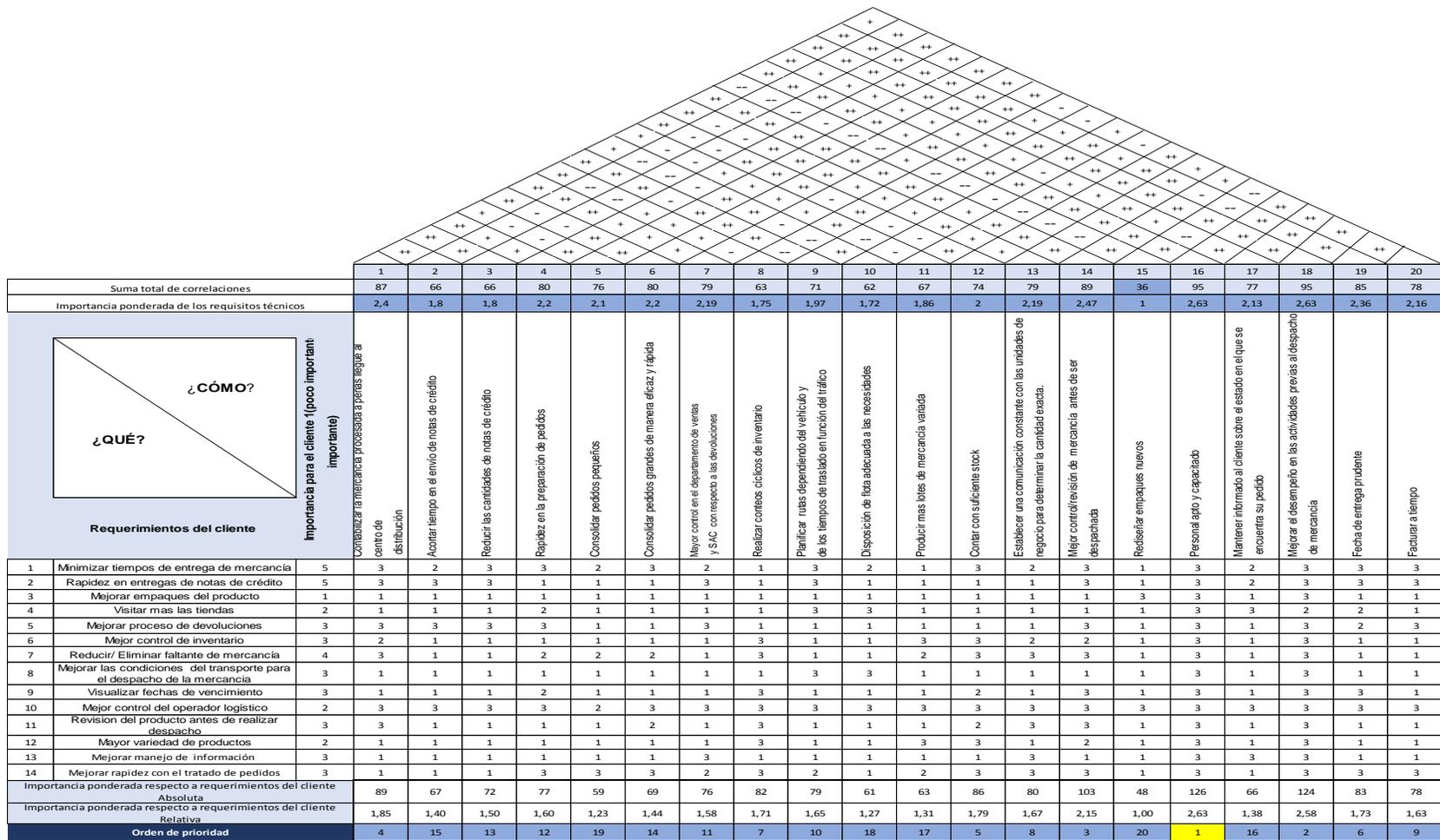


Figura 15:Despliegue de la calidad

Fuente: Elaboración propia

Luego de la realización de encuestas a clientes se procedió a recaudar las necesidades y expectativas que los mismos expresaban en una pregunta abierta, el cual, se tomaron alrededor de 14 necesidades y expectativas traducidas en QUÉ's, donde dichos requerimientos fueron ponderadas por los mismos, es decir, se tomaron las necesidades más importantes según la perspectiva de los clientes. A partir de esta información, se estableció una serie de respuestas o acciones denominadas COMO's, que ayudarían a solventar o cumplir con las necesidades comentadas anteriormente, cada acción fue propuesta y ponderada por cada parte interesada para la solución de dicha necesidad, donde se ve reflejada en departamentos como: gestión de calidad, ventas, unidades de negocio, centros de distribución, transporte y servicio al cliente.

Cada acción representa un avance para satisfacer a los clientes y mejorar el nivel de servicio, por ello, se ponderó cada una de dichas acciones, donde entre las principales podemos encontrar que están relacionadas a la capacitación del personal, planificación y mejora del desempeño de las actividades previas al despacho, mayor control de la mercancía, reducción de tiempo en los procesos de los centros de distribución, llevar un conteo cíclico de la mercancía, mejorar fecha de entrega, entre muchas otras, donde todas las acciones presentadas en el despliegue de calidad presente tienen relación entre sí.

Las presentes acciones propuestas van vinculadas a la mejora del servicio que se presta a los clientes, es decir, mejorar el objetivo principal del área. Esta serie de propuestas junto a las diseñadas en la herramienta previa (PHVA), ayudan a cubrir las brechas existentes entre el sistema de calidad que está siendo gestionado actualmente en el área y los requerimientos de la norma ISO.

5.2 Objetivo #5: Elaborar un plan de implementación de la propuesta de mejora

Posterior al diseño y análisis de propuestas de mejoras que ayudan a solventar las brechas y no conformidades encontradas en el sistema de calidad gestionado por el área de servicio al cliente de la organización Nestlé Venezuela S.A., se procede a elaborar un plan de implementación de dichas propuestas, lo cual, servirá como soporte y orientación para poner en marcha cada una de las acciones diseñadas previamente, donde en la siguiente tabla se planteará las actividades necesarias para la implantación, los recursos y las limitaciones.

Tabla 29: Actividades para la implementación de la propuesta de mejora

Actividad	Recursos necesarios	Limitaciones
Realizar un estudio completo del SGC del área de Servicio al cliente	Entrevistas no estructuradas al personal del área	Disponibilidad del tiempo del personal
Estudiar las Normas ISO 9001:2015, para identificar brechas	Norma ISO 9001:2015	Desconocimiento de la norma
Analizar brechas existentes en el SGC actual con respecto a la ISO 9001:2015	Lista de verificación de la norma	Desconocimiento del SGC actual del área
Renovar el comité de calidad	Personal capacitado y comprometido	Poco compromiso del personal
Documentación de los procesos medulares del área	Entrevistas no estructuradas al personal del área Pasantes	Disponibilidad del tiempo del personal
Realización de encuestas a clientes para medir el nivel de servicio y saber sus necesidades y requerimientos	Equipos de comunicación Pasantes	Predisposición por parte de los clientes para realizare la encuesta
Reunión operacional con los departamentos de ventas, calidad, transporte, unidades de negocio para cubrir las necesidades y expectativas del cliente	Respuesta de encuestas realizadas a clientes	Disponibilidad del tiempo del personal
Realizar talleres, charlas de sensibilización, reuniones al personal para promover la importancia del SGC y el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.	Norma ISO 9001:2015	Desconocimiento de los requerimientos de la norma
Realización de un manual de gestión de calidad del área	Norma ISO 9001:2015 Pasante	
Compartir al personal del área toda la información documentada que avale el buen funcionamiento del SGC basado en la norma ISO 9001:2015	manuales, procedimientos, registros, listas de verificación	Falta documentación de la información
Realizar actualización, seguimiento y mantenimiento de documentos, encuestas, reuniones y charlas	Personal capacitado y comprometido	Poco compromiso del personal

Fuente: Elaboración propia

Además se contará con la utilización de la herramienta diagrama de Gantt (Figura #16), donde se incorporan las distintas actividades necesarias para la implementación de la propuesta y permite tener una perspectiva temporal adecuada iniciando desde el mes de Febrero del año actual (2019).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

OBJETIVO: Mejorar el sistema de gestión de calidad el área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A., basado en el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015																	Responsable: Gerencia Servicio al cliente/ Gerencia de calidad	
Nº	Actividades	Inicio	Final	Responsable	Año 2019													
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1	Realizar un estudio completo del SGC del área de Servicio al cliente	14/01/2019	31/01/2019	Gerente de calidad/Gerente SAC	█													
2	Estudiar las Normas ISO 9001:2015, para identificar brechas	01/02/2019	25/02/2019	Gerente SAC		█												
3	Analizar brechas existentes en el SGC actual con respecto a la ISO 9001:2015	15/02/2019	28/02/2019	Gerente de calidad/Gerente SAC		█												
4	Exponer a la gerencia del área la propuesta de mejora planteada, con el fin de sensibilizar sobre la importancia y los cambios significativos que implicaría su implementación.	01/03/2019	12/03/2019	Gerente de Calidad/ Analista de aseguramiento de la calidad			█											
5	Renovar el comité de calidad para que vele por el cumplimiento y mantenimiento continuo de la propuesta de mejora.	12/03/2019	29/03/2019	Gerente de calidad/Gerente SAC			█											
6	Contratación de pasantes para la eliminación de no conformidades	15/02/2019	15/08/2019	Gerente de Talento Humano		█	█	█	█	█	█	█	█					
7	Realizar seguimientos a indicadores mensualmente	Final de cada mes		Gerente servicio al cliente		█		█		█		█		█		█		
8	Documentación de los procesos modulares del área	23/02/2019	28/06/2019	Pasante de SAC		█	█	█	█	█	█	█						
9	Reunión mensual para actualizar información respecto a cuestiones externas e internas que influyen en la efectiva ejecución de los procesos del área	04/03/2019 08/03/2019	08/07/2019 12/07/2019	Gerente servicio al cliente			█				█							
10	Determinación del método para medir el nivel de servicio del área	20/03/2019	29/03/2019	Analista de aseguramiento de la calidad/ Gerente SAC			█											
11	Realización de encuestas a clientes para medir el nivel de servicio y saber sus necesidades y requerimientos	01/04/2019 5/04/2019	08/07/2019 12/07/2019	Pasante de SAC				█			█							
12	Reunión operacional con los departamentos de ventas, calidad, transporte, unidades de negocio para cubrir las necesidades y expectativas del cliente (trimestralmente)	08/05/2019 22/05/2019	08/08/2019 22/08/2019	Analista de aseguramiento de la calidad/ Gerente SAC					█			█			█			
13	Realizar talleres, charlas de sensibilización, reuniones al personal para promover la importancia del SGC y el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015. (trimestralmente)	04/03/2019 08/03/2019	02/12/2019 06/12/2019	Comité de calidad nombrado			█			█		█				█		
14	Realizar reuniones mensuales para revisar, actualizar y controlar información respecto riesgos, eficacia de los procesos y del sistema de gestión de calidad para establecer planes de acción	29/03/2019	Indefinido	Gerente servicio al cliente/comité de calidad nombrado			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
15	Realización de un manual de gestión de calidad del área	01/08/2019	30/08/2019	Pasante de SAC/ comité de calidad nombrado								█						
16	Actualizar encuestas para saber la satisfacción del cliente y satisfacción del personal.	01/09/2019	15/09/2019	Pasante de SAC/ comité de calidad nombrado								█						
17	Compartir al personal del área toda la información documentada que avale el buen funcionamiento del SGC basado en la norma ISO 9001:2015 (manuales, procedimientos, registros, listas de verificación)	15/09/2019	30/09/2019	Comité de calidad renovado									█					
18	Realizar charlas para sensibilizar al personal de la importancia de documentar y evidenciar resultados	1/04/2019 5/04/2019	1/07/2019 5/07/2019	Comité de calidad renovado				█			█							
19	Realizar el seguimiento continuo del cumplimiento de la propuesta, por medio de auditorías internas planificada	01/10/2019	25/10/2019	Comité de calidad renovado/Gerente SAC										█				
20	Velar por el cumplimiento continuo de la propuesta	01/10/2019	Indefinido	Comité de calidad renovado/Gerente SAC										█	█	█		

Figura 16: Plan de implementación de la propuesta de mejora

Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Gantt presentado en la figura #16, muestra una serie de actividades las cuales son las propuestas de mejoras con respecto a la gestión del sistema de calidad luego de todo el estudio realizado, donde gran parte de dichas actividades fueron realizadas durante el período de las pasantías realizadas en el área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A. comprendido desde el mes de enero hasta agosto del mismo año, entre las actividades realizadas se encuentran: el estudio el SGC del área y las Normas ISO 9001:2015, Identificación de brechas existentes en el SGC actual con respecto a la ISO 9001:2015, renovación el comité de calidad, eliminación de no conformidades, realización de un manual de gestión de calidad del área.

Las otras actividades posteriores al mes de agosto, serían las propuestas de mejora de actualización, seguimiento y mantenimiento de reuniones operacionales para establecer planes de acción con respecto al resultado de indicadores, realización de encuestas a clientes para actualizar requerimientos y necesidades, realización de charlas de sensibilización con respecto al sistema de gestión de calidad, y por último realizar auditorías internas planificadas para asegurar el seguimiento continuo de las propuestas de mejora.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior a la formulación de propuestas con el fin de lograr una óptima gestión del sistema de calidad del área de servicio al cliente se presenta un último capítulo, donde se exponen las conclusiones de la investigación, las cuales dependen de cada objetivo presentado anteriormente y algunas recomendaciones que posibiliten futuras mejoras en el área.

6.1 Conclusiones:

1) Ante el diagnóstico DOFA realizado en el capítulo I, donde se evidenció gran parte de las debilidades y amenazas que comprenden el sistema de gestión de calidad, se procedió a realizar la descripción ideal del dicho proceso, es decir, se plasmó paso por paso como debería funcionar el sistema de gestión de calidad del área, comenzando por el estudio del sistema, hasta la realización de auditoría y acciones de mejora e innovación.

2) Luego de la realización del diagnóstico, se evidenció que el sistema de calidad que está siendo gestionado actualmente en el área de servicio al cliente cumple solo en un 65%, es decir, el sistema de gestión de calidad presenta una serie de incumplimientos o brechas con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 en un 35%, siendo esta una ponderación alta para la importancia que implica tener una buena gestión de calidad en un departamento como lo es servicio al cliente. Dicho porcentaje se traduce en detección de no conformidades, poca documentación que evidencie seguimiento, monitoreo y resultados, falta de determinación de factores importantes para la buena ejecución de los procesos dentro del área, poco interés y desconocimiento de la importancia de gestionar de manera efectiva el sistema de calidad, falta de compromiso por parte de la gerencia del área, entre otras causas.

3) Con base a la determinación de brechas existentes respecto a la norma ISO 9001:2015 en el sistema de calidad gestionado por el área, se procedió a realizar la valoración de riesgos y consecuencias que las mismas acarreen según su impacto, donde conforme a lo analizado en la figura #12, se demuestra que el área está expuesta en un 15,62 % a riesgos de bajo impacto, dicha ponderación es resultado de la ausencia de información documentada, y falta de determinación y seguimiento de factores que influyen en la eficacia de los procesos dentro del área, en un 31,25% el área se encuentra expuesta a riesgos de medio impacto, el cual, está determinado por el desconocimiento del entorno, poco interés para mejorar el sistema de gestión de la calidad, desconocimiento de las metas del área, entre otros. Con respecto a los riesgos de alto impacto, el área está expuesta en un 53,12% y dicha ponderación es resultado de la presencia de las no conformidades, falta de determinación para la medición del servicio y necesidades del cliente, falta de seguimiento de indicadores claves, falta de determinación de riesgos y oportunidades y la ausencia de diseño de planes correctivos y preventivos.

4) Al tener claridad de los riesgos y consecuencias provenientes de las brechas, se procedió a proponer acciones de mejora para eliminar dichos incumplimientos y gestionar el sistema de calidad de una manera mucho más efectiva, se plantearon acciones relacionadas a reuniones operacionales con el fin de actualizar, monitorear, y realizar seguimiento del contexto del área, indicadores, riesgos, oportunidades, planes de acción, entre otros. Acciones de mejora dirigidas al cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, realización de capacitación de la importancia del sistema de gestión de calidad y las normas ISO 9001:2015, contratación de pasantes para eliminar no conformidades como realización de encuestas a clientes para medir el nivel de servicio y documentación de los procesos medulares del área, realización de manuales, instructivos y registros, negociación de una fecha de entrega prudente, entre otras.

5) Por último, se elaboró un plan para la implementación de la propuesta de mejora planteada, donde se indica el inicio de cada actividad, su tiempo de ejecución y los responsables de la realización de la actividad, el mismo, tiene una duración comprendida desde el mes de enero de 2019 hasta diciembre del mismo año.

6.2 Recomendaciones

Después del planteamiento de las acciones de mejora, se busca ayudar y cooperar con el progreso de la gestión del sistema de calidad conforme con la Norma ISO 9001:2015. Mencionado esto, se presentarán una serie de recomendaciones a fin de promover la mejora continua.

- Mantener vigente el sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001:2015
- Establecer constantes capacitaciones mediante charlas, talleres, reuniones, cursos, seminarios o cualquier otro programa que incluya la importancia de la gestión del sistema de calidad, la Norma ISO 9001:2015, mejora continua, gestión de procesos, indicadores y documentación, con el fin de obtener más compromiso por parte del personal del área.
- Se recomienda hacer uso de la herramienta “Despliegue de la calidad” cada vez que se realicen encuestas a los clientes, con el fin de determinar y solventar de una manera mucho más rápida las necesidades y requerimientos de los clientes
- Llevar registros de las oportunidades de mejoras que vaya presentando el personal del área para tomar acciones lo más pronto posible.

- Se recomienda la programación de auditorías internas semestralmente, de manera que ayude a la constante planeación de acciones correctivas y preventivas, además de mantener un seguimiento al sistema de calidad.
- Estas y cualquier otra recomendación que permita satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el sistema de gestión de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- (2015), O. I. (2015). *Norma ISO 9000:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. Ginebra.
- (2015), O. I. (2015). *Norma ISO 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos*. Ginebra.
- Arciniegas, J. G. (2016). *Sistemas de gestión de calidad. Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: ECOE Ediciones, C.A.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arístides, C. L. (2018). *Propuesta de mejora para los procesos productivos en términos de control y aseguramiento de la calidad para los productos terminados de una empresa manufacturera de etiquetas ubicada en la Zona Industrial de La Yaguara* . Caracas, Venezuela.
- F, R. (2018). *Propuestas de mejora para los procesos estratégicos, medulares y de soporte que influyen en la calidad de los productos terminados de una empresa fabricante de etiquetas autoadhesivas, ubicada en el Oeste de Caracas*. Caracas, Venezuela.
- Gomez, A. (2018). Obtenido de Asesor de calidad: http://asesordecalidad.blogspot.com/2017/03/qfd-la-casa-de-la-calidad-herramienta.html#.XW_rGC5KjIU
- Gomez, A. (2018). *Herramientas de gestión de calidad con ejemplos prácticos con base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015*. España.
- González, T., Camisón, C., & Cruz, S. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Publicacion independiente.
- Jiménez, D. (2010). *Pymes calidad*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de <https://www.pymesycalidad20.com/losdocumentos-basicos-de-un-sistema-de-gestion-pdf.html>
- Lopez, P. (2015). *Auditoría de los sistemas de gestión de calidad*. Madrid: FC.
- Lopez, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. Madrid: FC .

Provedo P, A. J. (2009). *Gestión de la calidad*. España: Santllana.

Velasco, J. (2005). *Gestión de la calidad: Mejora continua y sistemas de gestión-
Teoría y práctica*. España: Ediciones pirámide.

ANEXOS

1.- Manual de gestión de calidad del área de Servicio al cliente de Nestlé
Venezuela S.A.



MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (Servicio al cliente)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Brenda Orozco	Cesar Montellano	Carla Jimenez

Autorizaciones

Elaboró	Revisó	Aprobó
Brenda Orozco Pasante Servicio al cliente Nestlé S.A.	Cesar Montellano Jefe de servicio al cliente Nestlé S.A.	Carla Jiménez Gerente Servicio al cliente Nestlé S.A.

Bitácora de cambios y mejoras

Revisión	Descripción del cambio	Fecha
1	No aplica debido a que es la primera edición del Manual de gestión de la calidad en la organización	Agosto 2019

SOBRE LA EMPRESA

Todo comenzó en 1866, cuando Henri Nestlé crea un producto alimenticio para que la consumieran bebés que no podían tomar del pecho, con el fin de frenar la elevada tasa de mortalidad infantil, años después se inició la producción industrial del producto alimenticio y así fue creciendo hasta llegar a la gran gama de productos existentes hoy en día.

La alimentación desempeña un papel muy importante en la vida de las personas, es por ello que Nestlé S.A. es una de las empresas más grandes a nivel mundial no solo por el disfrute y el placer que supone comer, sino también por ofrecer gran variabilidad de productos de alta calidad a niveles competitivos.

Una de las áreas fundamentales para el buen funcionamiento de la organización es Servicio al cliente, dicha área de encarga de atender las consultas, pedidos o reclamos de los clientes a través de la fuerza de ventas, por ello, es importante implementar un sistema de calidad en esta área para asegurar el desempeño de la misma.

El sistema de gestión de la calidad se aplicará en todos los procesos del servicio al cliente que abarca datos maestros, digitación de pedidos, administración de pedidos, facturación de pedidos, notas de créditos por rechazos y salidas varias.

1.- OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

El presente manual de gestión de la calidad tiene por objetivo definir los requisitos a cumplir por parte de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A. con el fin de aumentar la satisfacción del cliente a través de la implantación del Sistema de gestión de la calidad, aseguramiento de los requisitos del cliente, reglamentos aplicables y procesos para la mejora continua.

2.- REFERENCIAS NORMATIVAS

El siguiente manual es creado con el propósito de definir las interpretaciones de la norma internacional ISO 9001:2015 en la empresa, es decir, representa la base documental del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), donde los objetivos principales son:

- Lograr la máxima satisfacción por parte de los clientes a través de una aplicación eficaz del Sistema
- Procurar que los integrantes del área a tratar (Servicio al cliente) tengan una visión global del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer las bases mediante las cuales se sustentará el desarrollo, funcionamiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.
- Documentar todos los procesos existentes en el área a tratar (servicio al cliente) para eliminar no conformidades existentes
- Establecer y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad que pueda estar certificado según la norma ISO 9001:2015.

El presente Manual establece una referencia sobre los requisitos de Sistema de Gestión de la Calidad y una herramienta de consulta continua.

2.1.- NORMAS DE REFERENCIA

- UNIT-ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos
- UNIT-ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario

3.- TERMINOS Y CONDICIONES

En el área de servicio al cliente se adoptarán los siguientes términos y definiciones dentro de su sistema de gestión de calidad. Dichas definiciones son proporcionadas por la ISO 9000:2015 (Fundamentos y vocabulario).

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

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Conformidad: cumplimiento de un requisito

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

Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización

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

No conformidad: Incumplimiento de un requisito

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

Plan de la calidad: documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso o contrato específico

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

Proceso de medición: conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

3.1.- ABREVIATURAS IMPORTANTES

- SAC: Servicio al cliente
- SGC: Sistema de gestión de la calidad
- MC: Manual de Gestión de la Calidad.

4.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1.- Comprensión de la organización y de su contexto

El área de servicio al cliente de Nestlé S.A. tiene como objetivo prioritario alcanzar y mantener mayores niveles de calidad de servicio, basadas en satisfacer las necesidades del cliente.

Como consecuencia el área de servicio al cliente de Nestlé S.A. ha documentado y establecido un Sistema de Gestión de la Calidad para procurar la mejora continua en cada uno de sus procesos, basados en la norma ISO 9001:2015.

Por otra parte, se han adoptado modelos para la evaluación y medición de servicio relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de nuestros requisitos.

4.2.- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

El área de SAC determina las partes interesadas con el fin de cumplir con sus expectativas, y asegura actualizar dicho documento cuando sea necesario

4.3.- Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

En auditorías pasadas el área de SAC obtuvo no conformidades en su evaluación, entre los cuales se encontraban:

- Los procesos no se encontraban documentados.
- El personal del área no estaba al tanto de la necesidad de realizar encuestas a clientes internos y externos para medir el nivel de servicio.
- El área contaba con pocas evidencias de los requisitos recomendados por la norma.

Debido a lo expuesto anteriormente, el SGC que se empleará en dicha área, gira en torno a los requisitos pautados por la norma ISO 9001:2015, el soporte documental formado por el Manual de la Calidad, y por otros documentos que son necesarios para garantizar el control de los procesos, con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Los documentos que forman parte del soporte documental del Sistema estarán formados por:

- El Manual de Gestión de Calidad.
- Política y objetivos de la calidad
- Registros de riesgos y oportunidades
- Plan de acción
- Matriz de partes interesadas

4.4.- Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Este manual es el documento del sistema de gestión de la calidad, el cual es basado en los requisitos de la norma ISO 9002:2015 para lograr que los procesos del área sean más eficientes y se encuentren en la búsqueda de la mejora continua.

4.5.- Control de documentos

El SGC debe asegurar el control de los documentos y registros del área de SAC de la organización, por ende, dicha área tiene la responsabilidad de establecer y mantener al día el procedimiento de Calidad.

Todos los documentos emitidos por el área de SAC deberán estar actualizados, identificados y firmados, los mismos deben ser archivados con un soporte informático y estar disponibles para el acceso de los mismos.

5.- LIDERAZGO

5.1.- Liderazgo y compromiso

5.1.1.- Generalidades

“La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad” ISO 9001:2015

La alta directiva del área de Servicio al Cliente de Nestlé S.A. se ve involucrado en las actividades recogidas por el SGC, a:

- Promover la mejora continua.
- Establecer objetivos y metas que mejoren la gestión de la calidad.
- Ejecutar mejoras en los procesos para alcanzar una mayor satisfacción por parte de los clientes.

- Capacitar al personal del área del servicio al cliente referente a la norma ISO 9001:2015 para asegurar que todos estén relacionados con los requerimientos de la norma.
- Definir métodos para la medición del desempeño de los procesos, evaluación de satisfacción del cliente, entre otros.
- Llevar a cabo revisiones periódicas del Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar un plan de acción para abarcar posibles riesgos
- Realizar un plan de seguimiento de oportunidades

5.2.- Enfoque al cliente

El personal del área de Servicio al cliente debe orientar sus actividades hacia la mejora continua con el fin de cumplir los requisitos de los clientes para lograr su satisfacción, adicionalmente, el área de SAC determina los requisitos e intereses expuestos por las otras partes interesadas (clientes proveedores, personal, entre otros).

5.2.1 Política de la Calidad

La gerencia de servicio al cliente debe impulsar a todo el personal del área para generar una política de calidad que sea implementada en cada uno de los procesos haciendo énfasis en la mejora continua, para alcanzar la satisfacción en cuanto a las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos, para lograr un ambiente más eficiente.

Por ello, SAC tiene el compromiso de garantizar la calidad en todos sus procesos, basando sus actuaciones en las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés

El mismo se encuentra disponible en el **Anexo 1.- Política de la calidad**

5.2.2.- Comunicación de la política de la calidad

El manual de la gestión de la calidad debe ser específico y entendible para que todo el personal del área de SAC al adquirirlo pueda aplicarlo, dicho documento debe estar archivado, protegido ante posibles modificaciones, daño o deterioro.

5.3.- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La gerencia del área de SAC, ha definido los roles, y jerarquizado las responsabilidades, de tal manera que el sistema de gestión de la calidad sea evaluado y luego implementado en los distintos puestos de trabajo.

6.- PLANIFICACIÓN

6.1.- Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Al planificar el SGC, se deben tener varias consideraciones, entre esas esta la determinación de riesgos y oportunidades existentes en el área, donde se debe asegurar que:

- El SGC logre los resultados previstos
- Reducir o eliminar riesgos
- Hacerles seguimiento a las oportunidades de mejora

6.1.2.- La organización debe planificar

La gerencia del área de servicio al cliente propone planes de acción según los riesgos existentes en cada uno de los procesos, para que ayuden a reducir la probabilidad de que ocurran, mientras que, para abordar las oportunidades de mejoras existentes en el área, se proponen planes de seguimiento con la finalidad de mantener y a aumentar la probabilidad que ocurran.

El área de Servicio al Cliente cuenta con un reporte de acciones preventivas 4300.NIMS.REC.001-1

Al aplicar dichos planes de acción, al transcurrir del tiempo se realiza una revisión de los mismos para ver la eficacia de estas acciones.

6.2.- Objetivos de la calidad

El área de SAC para lograr cumplir con la política de la calidad establece una serie de objetivos orientados a la calidad, donde deben ser medibles mediante indicadores y revisados periódicamente para analizar las respuestas que estos arrojan a través del tiempo, esto nos ayudará a tomar acciones en caso de no alcanzar las metas establecidas

Según la ISO 9001:2015, los objetivos de la calidad deben:

- a) Ser coherentes con la política de la calidad
- b) Ser medibles;
- c) Tener en cuenta los requisitos aplicables;
- d) Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- e) Ser objeto de seguimiento
- f) Comunicarse;
- g) Actualizarse, según corresponda.

Los objetivos se pueden visualizar en el **anexo 2.- Objetivos de la calidad**

6.3.- Planificación de los cambios

La revisión del sistema de gestión de la calidad debe efectuarse de manera periódica con el fin de actualizar y asegurar los objetivos de la calidad, recursos y asignación de responsabilidades.

Las herramientas de planificación del sistema de calidad son:

- Objetivos de la calidad
- Resultados de mediciones y acciones correctivas
- Documentación y gestión de los procesos

7.- APOYO

7.1.- Recursos

7.1.1.- Generalidades

La gerencia del área de SAC debe de proporcionar todos los recursos necesarios para asegurar el cumplimiento de la Política de Calidad para alcanzar la satisfacción del cliente, entre esos recursos podemos nombrar:

- Personal capacitado para la realización de cada proceso del área.
- Equipos de apoyo e infraestructura adecuada para la eficiente realización de los procesos.

7.1.2.- Personas

La presencia de las personas es necesaria para la eficiente ejecución del sistema de gestión de la calidad y para la operación de cada uno de los procesos integrados en el área de servicio al cliente.

Con esto se quiere decir que el personal del área debe estar al tanto de la política y objetivos de la calidad, para que puedan ponerlo en práctica en cada uno de sus labores, por ello es importante Informar al personal con respecto a la relevancia de sus actividades y la implementación gestión de la calidad en sus labores

7.1.3.- Infraestructura

Nestlé Venezuela S.A. proporciona la infraestructura necesaria y adecuada para la realización de todos los procesos de las diferentes áreas, con el fin de lograr la conformidad exigida por su personal, el cual incluye:

- Espacios de trabajo (oficinas, salas de reuniones).
- Servicios básicos y servicios de transporte.
- Equipos informáticos y de telefonía.
- Mobiliario (Sillas, mesas, escritorios, etc.)

- Vehículos de transporte

7.1.4.- Ambiente para la operación de los procesos

El ambiente donde se realiza la labor de cada persona, debe ser un ambiente seguro y adecuado, para asegurar el bienestar y el buen rendimiento laboral, donde lo podemos clasificar de tres maneras:

- **Físicos:** La temperatura debe estar comprendida entre 14° y 25° C para prevenir molestias e incomodidad a los trabajadores
- No debe existir ruido, ya que esto interrumpe la concentración del personal.
- Debe haber buena circulación de aire
- La iluminación debe ser la adecuada, para así evitar la fatiga visual, que trae por consecuencia reducción en el rendimiento, un incremento en los errores y en ocasiones accidentes.
- **Sociales:** el ambiente laboral debe ser un ambiente tranquilo, libre de conflictos y no discriminatorio.
- **Psicológicos:** Se debe tener cuidado con las emociones y evitar el síndrome del agotamiento.

7.1.5.- Recursos de seguimiento y medición y trazabilidad

La trazabilidad y seguimiento de los resultados arrojados por la medición son un requisito fundamental para la empresa, dado que la toma de decisiones es basada en evidencias. En el área de SAC medimos el nivel de servicio de las siguientes maneras:

- Ejecución de encuestas (semestralmente) a clientes tanto internos como externos, para medir el nivel de servicio que presta el área
- OTD (On Time Delivery): Indicador que mide el tiempo de entrega del producto desde la digitación del pedido hasta el despacho en el cliente.
- COF (Customer Order Fulfillment): Mide el servicio a través del análisis de cajas solicitadas vs cajas entregadas al cliente.

- Auditoría interna: Anualmente se lleva a cabo auditorías internas donde tienen la finalidad de verificar si el SGC se ajusta a los requerimientos de la norma, además de constatar si se encuentra implementado. Las auditorías son efectuadas por personal externo a la organización. La dirección del área debe efectuar un plan de acción con respecto a no conformidades encontradas en la inspección.

7.1.6.- Conocimientos de la organización

El área de SAC está al tanto de las políticas y objetivos de la calidad establecidos y requeridos para cada proceso del área para ponerlos en práctica, además de la metodología de seguimiento y medición para cada proceso con el fin de medir el nivel de servicio.

Estos documentos deben estar a disposición de todo el personal del área en la medida que sea necesario.

7.2.- Competencias

Se debe determinar las competencias requeridas por cada uno de los puestos de trabajo y asegurarse de que tengan la experiencia necesaria para lograr un buen desempeño.

7.3.- Toma de conciencia

SAC de Nestlé Venezuela S.A. se asegura de concientizar a las partes interesadas de la importancia de las actividades que contribuyen a alcanzar los logros basados en los objetivos de la calidad.

7.4.- Comunicación

Para asegurar la buena ejecución del SGC es necesario que el personal del área de SAC se encuentre comunicado con todos sus clientes y partes interesadas, por

ello, el personal cuenta con un usuario en Skype empresarial donde además de comunicarse por medio de mensajería instantánea, pueden agendar reuniones puntuales, y de igual manera, cuentan con un correo electrónico para poder comunicarse entre ellos.

7.5.- Información documentada

7.5.1.- Generalidades

La información expuesta en la norma ISO 9001:2015 es la base de la información que se encuentra documentada en el sistema de gestión de la calidad para el área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A.

7.5.2.- Creación y actualización

La gerencia del área de SAC se encarga de la declaración y aprobación del manual de gestión de la calidad, el cual, dicho documento debe estar redactado de manera explícita y clara para permitir una fácil interpretación y entendimiento.

7.5.3.- Control de la información documentada

La hoja de modificaciones se actualizará cada vez que se realice una revisión del manual, esto implica cambiar el número de revisión y registrar los cambios que se efectúen. El encargado de que se implemente el SGC en el área, se encargará de distribuir de manera responsable copias del manual de gestión de la calidad a personas que se considere importante la obtención de la información.

El responsable de gestión de la calidad se encarga de destruir las copias obsoletas y únicamente se guarda el original identificado.

8.- OPERACIÓN

8.1.- Planificación y control operacional

El área de Servicio al cliente, tiene en cuenta los siguientes aspectos durante la planificación:

- La política y objetivos de la calidad para la realización de los procesos dentro del área.
- Documentación necesaria de los procesos, manuales y normas.
- Planes de acción con respecto a respuestas evidentes de medición, ensayos y pruebas.

8.2.- Requisitos para los productos y servicios

8.2.1.- Comunicación con el cliente

Dentro de la documentación de procesos se identifica la disposición del personal para atender las distintas necesidades de sus clientes.

Para el área de SAC es de gran importancia la constante comunicación para poder cumplir con todos los requerimientos de sus clientes, pasando por cada uno de los procesos, desde su creación hasta el despacho del pedido.

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Se deben determinar los requisitos de los clientes, de manera que ayude a lograr su satisfacción, entre esos requisitos están:

- Disponibilidad
- Entrega rápida
- Requisitos asociados al producto

8.2.3.- Revisión de los requisitos para los productos y servicios

“La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente “ISO 9001:2015. Entre los requisitos que debemos asegurar, encontramos:

- Se debe contar con suficiente stock
- Los requisitos del cliente son confirmados antes de su aceptación.
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos para el producto.

8.2.4.- Cambios en los requisitos para los productos y servicios

La gerencia del área de Servicio al cliente, debe asegurarse y estar consiente de modificar la información con respecto a los requisitos para los servicios y productos, cuando sea necesario.

8.3.- Diseño y desarrollo de los productos y servicios

8.3.1.- Generalidades

El área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A., no realiza actividades de diseño de los productos que comercializa, por ende, este apartado no es de aplicación.

8.4.- Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

8.4.1.- Generalidades

8.4.2 Tipo y alcance del control

El área de servicio al cliente se asegura de que los procesos y servicios suministrados externamente, no afectan de manera negativa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes a sus clientes.

8.4.3 Información para los proveedores externos

Se debe asegurar la adecuación de los requisitos para la aprobación y liberación de productos y servicios, antes de su comunicación con los proveedores externos, para controlar y hacerle seguimiento al desempeño del proveedor externo.

8.5.- Producción y provisión del servicio

8.5.1.- Control de la producción y provisión del servicio

El área de servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A., controla las operaciones de producción a través de:

- Tiempo de entrega del producto pedido
- Cajas pedidas Vs Cajas entregadas
- Utilización de métodos de medición

8.5.2.- Identificación y trazabilidad

Gracias a los requisitos de medición y seguimiento que se implementan en el área de servicio al cliente, se puede identificar el estado del producto. Cuando la trazabilidad sea un requisito, SAC controlará y registrará la identificación única del producto.

8.5.3.- Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La empresa no mantiene ni hace uso de propiedades de clientes en sus procesos, productos o servicios.

8.5.4.- Preservación

La buena manipulación, y control de mercancía son fundamentales para la empresa, debido a que el mal manejo del producto puede ocasionar quejas y malentendidos con nuestros clientes, por ello, la organización debe preservar las salidas para asegurar la conformidad de los mismos.

8.5.5.- Actividades posteriores a la entrega

Las actividades deben velar por la efectiva entrega de mercancía, es decir, que las actividades deben considerar los requisitos legales, requisitos de los clientes, consecuencias no deseadas, retroalimentación de los clientes, entre otros.

8.5.6.- Control de los cambios

El área de SAC, revisa y controla los cambios en cada documento con el fin de mantener un control de los cambios y la integridad del Sistema de gestión de la calidad.

8.6.- Liberación de los productos y servicios

Se debe hacer seguimiento y medición de las características del producto y servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto se realiza con base a los planes de calidad establecidos.

8.7.- Control de las salidas no conformes

Para evitar todo tipo de rechazos y devoluciones por parte del cliente, se debe determinar las actividades para identificar, controlar y prevenir las salidas que no son conformes con los requisitos, para corregirlos y evitar un malentendido con el cliente.

9.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1.- Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1.- Generalidades

La toma de decisiones basado en análisis y evaluación de datos nos ayuda a mejorar y a alcanzar los resultados deseados, estos métodos los utilizaremos para:

- Evaluar y mejorar la satisfacción del cliente
- Garantizar la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- Evaluar el desempeño de los procesos
- Determinar las necesidades u oportunidades de mejora en el sistema de gestión de la calidad

9.1.2.- Satisfacción del cliente

Para medir el nivel de servicio que le brindamos a nuestros clientes aplicamos la realización de encuestas, donde hubo retroalimentación del cliente sobre nuestros productos, servicio, y formas de pago.

En el **anexo 3** se muestran las encuestas realizadas para los clientes

9.1.3.- Análisis y evaluación

Los datos que surgen por el seguimiento y medición son utilizados para evaluar la necesidad de mejoras en el SGC, satisfacción del cliente, eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos u oportunidades, desempeño y eficacia del SGC, entre otros.

Los métodos que se utilizan para la medición son OTD, COF y encuestas a clientes, que ya fueron definidos anteriormente.

9.2.- Auditoria interna

El proceso de Auditoría interna se debe realizar en intervalos planificados, donde se determina si el sistema de gestión de la calidad:

- Cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Si ha sido actualizado e implementado de manera efectiva

Se debe tener en cuenta los resultados obtenidos en auditorias previas con el fin de adoptar acciones correctivas con respecto a las deficiencias encontradas

9.3.- Revisión por la dirección

9.3.1.- Generalidades

La gerencia del área de SAC debe encargarse de revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad, para detectar cambios a nivel de objetivos y asegurarse de la efectividad del mismo.

9.3.2.- Entradas de la revisión por la dirección

La revisión debe efectuarse periódicamente y se deben tener las siguientes consideraciones:

- Resultados de las auditorias.
- Retroalimentación de las partes interesadas y de los clientes.
- No conformidades y acciones correctivas
- Funcionamiento de los procesos y conformidad del producto.
- Evaluación de los resultados de la mejora continua y de las oportunidades de mejora.

9.3.3 Salidas de la revisión por la gerencia

A partir de la revisión deben extraerse resultados destinados a iniciar acciones asociadas a:

- Reducción o eliminación de no conformidades existentes
- Necesidades de recursos
- Implantación del sistema de gestión de la calidad en sus procesos
- Mejora de tiempo de entrega de pedidos

10.- MEJORA

10.1.- Generalidades

Se deben determinar las oportunidades de mejora que se surgen en los distintos procesos del área e implementar un plan de seguimiento para lograr cumplir los requisitos del cliente

10.2.- No conformidad y acción correctiva

La persona encargada del SGC debe adoptar acciones correctivas ante no conformidades con el objetivo de eliminarlas. En este procedimiento se definen los requisitos para:

- Determinar las causas de la no conformidad
- Determinar las acciones correctivas necesarias e implantarlas
- Registrar los resultados de las acciones adoptadas
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas adoptadas.

10.3.- Mejora continua

Se deben considerar la política de la calidad, objetivos de la calidad, y los resultados de las mediciones para determinar las posibles oportunidades que deben considerarse como base para la mejora continua en los procesos del área de servicio al cliente.



Nestlé

ANEXOS

ANEXO 1.- Política de la calidad



POLÍTICA DE LA CALIDAD

El área de Servicio al Cliente de Nestlé Venezuela S.A., se esfuerza para brindarle el mayor apoyo a la organización ejecutando cada proceso del área de la manera más eficiente. La atención al cliente, la puntualidad y la mejora continua en nuestros procesos son los elementos claves para lograr nuestro principal objetivo: satisfacción al cliente. Por ello, el área de Servicio al cliente de Nestlé Venezuela S.A. basa su sistema de gestión de la calidad según los siguientes principios:

- ✓ Implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, basándose en los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Lograr la satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas.
- ✓ Entrenar al personal del área de servicio al cliente para que enfoque sus esfuerzos a la aplicación de la mejora continua en sus procesos.
- ✓ Asegurar que la Política de Calidad se encuentra a la disposición de todos los integrantes del área.
- ✓ Proponer acciones con base a evidencias para la toma de decisiones.
- ✓ Realizar un control de forma periódica para garantizar que el sistema de gestión de la calidad se esté efectuando de manera efectiva.

Para lograr los altos niveles de eficiencia que se quiere, la directiva de servicio al cliente debe garantizar la efectiva ejecución de la política de calidad expresada anteriormente.

Revisión: 0

Emisión: 20/03/2019

ANEXO 2.- Objetivos de la calidad



OBJETIVOS DE LA CALIDAD

El área de servicio al cliente para lograr la gestión del sistema de la calidad, debe establecer una serie de objetivos que deben ir de la mano con la política de la calidad, donde deben ser medibles y revisados periódicamente para verificar su autenticidad y eficacia.

Dichos objetivos son:

- Alcanzar y mantener un alto grado de competitividad comercial
- Enfocar los esfuerzos en alcanzar la satisfacción al cliente.
- Promover y poner en práctica la mejora continua.
- Eliminar las "No conformidades" existentes en el área.
- Realizar revisiones periódicas en los indicadores claves COF, OTD y encuestas a clientes.
- Disminuir el tiempo de entrega de pedidos.
- Aumentar la facturación de pedidos.
- Reducir la cantidad de devoluciones y rechazos de mercancía.
- Abordar riesgos y oportunidades

Revisión: 0

Emisión: 20/03/2019

ANEXO 3.- Encuestas a clientes

Encuesta de satisfacción del servicio al cliente Nestlé

Estimado cliente, a fin de mejorar los procesos y servicios a nuestros clientes, nos complacería que responda las siguientes preguntas; la cual solo tomará 10 minutos:

A. Número de tiendas:

A2. Entrega centralizada o directa en la tienda:

Por favor marque con una X para el nivel de satisfacción donde aplique.

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Promedio
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

B.1. Nivel de satisfacción del Contacto de Servicio al cliente:

Atributos	1	2	3	4	5
Frecuencia de llamada					
Relación con el cliente					
Fácil de contactar					
De fácil acceso					
Amabilidad					

B.2. Nivel de satisfacción del representante de Ventas (vendedor):

Atributos	1	2	3	4	5
Cantidad de visitas					
Relación con el cliente					
Servicio en General					
Fácil de contactar					
Amabilidad					

B.4. Nivel de Satisfacción hacia el sistema de pedidos:

Atributos	1	2	3	4	5
Pedido completos					
Precio correcto					
Fácil uso					
Suficiente Stock					

B.5. Nivel de satisfacción hacia el sistema de cobranzas:

Atributos	1	2	3	4	5
Facturación correcta					
Sistema de cobranza					

B.6. Nivel de satisfacción hacia el sistema de entrega (Transporte)

Atributos	1	2	3	4	5
Puntualidad de la entrega					
Cantidad exacta					

Calidad de empaque					
Rechazos					
Personal de transporte					
De 100 facturas, cuantas se entregaron con precisión (precio y cantidad) %					
Devoluciones					

B.7. Nivel de satisfacción de sistema de recepción de pagos de clientes.

Atributos	1	2	3	4	5
Notas de crédito					
Pagos por transferencia					

C. ¿Qué recomendaciones podría darle en general a Nestlé para que brinde un excelente servicio?

D. ¿Qué considera que Nestlé está haciendo bien y debemos continuar ejecutando?

Agradecemos su participación