



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015,
PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA RED DE
CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES EN VENEZUELA**

Presentado por:

Sánchez Campos, Katherine Katiuska

Para optar al título de
Magíster en Sistemas de la Calidad

Tutor
Goncalves María José

Caracas, Julio de 2018.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015,
PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA RED DE
CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES EN VENEZUELA**

Presentado por:

Sánchez Campos, Katherine Katiuska

Para optar al título de
Magíster en Sistemas de la Calidad

Tutor
Goncalves María José

Caracas, Julio de 2018

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado de Maestría, presentado por la ciudadana KATHERINE KATIUSKA SANCHEZ CAMPOS titular de la cédula de identidad N° 13.533.119, para optar al Título de Magíster en Sistemas de Calidad, cuyo título tentativo es: MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015, PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA RED DE CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES EN VENEZUELA; y que acepto asesorar a la estudiante, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Caracas, a los 14 días del mes de Mayo de 2018.

María José Goncalves
C.I. 6.849.330

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015,
PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA RED DE
CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES EN VENEZUELA**

Autora: Sánchez Campos, Katherine Katiuska
Tutor: Goncalves María José
Año: Julio 2018

RESUMEN

El sector automotriz venezolano enfrenta una de las crisis más grave desde sus inicios. Es por ello que debido al bajo nivel de ventas de vehículos comercializados en los últimos años la red de concesionarios de la Industria Automotriz, han decidido abocarse a estandarizar la prestación de sus servicios, representando una oportunidad al presentar un modelo de gestión de la calidad que pueda ser aplicado nacional e internacionalmente, el cual será una guía o herramienta que les permita comprender e implementar exitosamente el cambio de la estructura y la terminología, para la versión ISO 9001:2015 a la red de concesionarios en sus procesos operativos tales como: Comercialización de Vehículos, Servicio Post-Venta y Venta de Repuestos. Se conceptualizaron las bases teóricas a fin de soportar el Modelo de Gestión de la Calidad, así como el marco referencial, para describir el sector automotriz en estudio. El objetivo general de esta investigación es diseñar un modelo de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico; planteando los siguientes objetivos específicos: diagnosticar el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela; determinar las brechas existentes para migrar de un sistema de calidad basado en ISO 9001:2008 a un sistema de calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico y elaborar un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, aplicable a los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico. La presente investigación es del tipo descriptiva, con diseño de modalidad mixta documental y de campo no experimental, donde se consideraron tres (3) de los 20 concesionarios conformados por la red, como parte del muestreo no probabilístico intencional. Las técnicas de recolección de datos serán la observación y la entrevista estructurada, posteriormente se espera aplicar los instrumentos, para cumplir los objetivos planteados. Por último se elaboró como producto una Guía del Modelo de Gestión de la Calidad, para ser aplicable a la red de concesionarios.

Palabras Clave: Sector Automotriz, Concesionarios, Modelo, Gestión, Calidad.
Línea de Investigación: Sistemas de la Calidad

DEDICATORIA

Este trabajo de grado y mi carrera están dedicados:

A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy, por todo su apoyo, su amor y cariño en todo momento.

A mi hijo el amor de mi vida, mi príncipe, mi orgullo, mi gran motivación que me impulsa a cada día superarme, para ofrecerle siempre lo mejor.

A mi esposo, por ser mi compañero de vida, gracias por tu amor y apoyo incondicional.

A mis hermanas, a quienes adoro y admiro mucho.

A mis sobrinos como ejemplo de esfuerzo y estímulo profesional.

**“El secreto del éxito es persistencia por la meta.” –
Benjamin Disraeli.**

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme la vida y salud, para poder alcanzar esta meta propuesta.

A mis padres, mi esposo y mi hijo por el apoyo que siempre me han brindado y por estar allí siempre a mi lado.

A mi tutora María José Goncalves por el apoyo y aportes académicos.

A mis compañeros del Grupo Automotriz por ese gran apoyo, para la realización de este estudio.

A mis profesores de la UCAB por servir como guía, por el apoyo y por ser una fuente incondicional de conocimientos.

A mis compañeros de clase por apoyarme y compartir esta experiencia conmigo.

INDICE GENERAL

	Página
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN.	iv
DEDICATORIA.	v
AGRADECIMIENTOS.	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....	ix
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	13
Justificación.....	13
Alcance y Delimitaciones.....	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
Antecedentes de la Investigación.....	18
Fundamentos Teóricos.....	26
Marco Referencial.....	64
Breve Descripción de la Empresa.....	70
Bases Legales.....	72
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	84
Tipo de Investigación.....	84
Diseño de la Investigación.....	85
Población y Muestra.....	86
Técnicas de Recolección de Datos.....	90

Validez del Instrumento.....	91
Fases de la Investigación.....	92
Procedimiento por Objetivos.....	93
Variables, Definición Conceptual y Operacional e Indicadores.....	95
Aspectos Éticos.....	96
CAPITULO VI: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE DATOS.....	98
CAPITULO V: MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	117
Guía de Simulación del Modelo de Gestión de la Calidad.....	144
CONCLUSIONES.....	165
RECOMENDACIONES.....	167
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	168
ANEXOS.....	175

INDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1.	Unidades de Vehículos vendidas en Latinoamérica 2017.....	6
2.	Histórico de Unidades de Vehículos vendidas al año.....	9
3.	Modelo de Excelencia EFQM.....	31
4.	Jerarquía de los Procesos.....	50
5.	Agrupación de procesos en el Mapa de Procesos.....	53
6.	Sistema de Gestión, objetivos y resultados.....	55
7.	Mapa de Procesos de la red de concesionarios.....	100
8.	Modelo del SGC ISO 9001:2015 de la red de concesionarios.....	118

INDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1.	Operacionalización de los objetivos de la investigación...	95

INTRODUCCIÓN

Las notables transformaciones estructurales que están sucediendo en el mundo y en el país, obligan a las empresas a aplicar nuevas modalidades de gestión, imprescindibles no solo para ser competitivas y rentables, sino que también puedan dar eficaz respuesta a las necesidades de los clientes que asumen a la calidad como una variable estratégica fundamental.

En este contexto la correcta valoración del cliente y la permanente búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, permite asumir el cambio cultural necesario para afrontar con éxito los actuales y futuros desafíos.

Con los nuevos cambios que trae la norma ISO 9001 con su nueva versión 2015, las organizaciones deben iniciar un plan de trabajo en donde se planteen estrategias, para migrar a la nueva versión la cual trae cambios significativos en su estructura, el primer cambio significativo indicado es el cambio de su estructura, en donde se adoptara la llamada “estructura de alto nivel” es una estructura que puede ser aplicada a todos los sistemas ISO, además de que estará formada por diez capítulos.

Además otro de los cambios significativos en el contenido es que afecta las definiciones por un lado y áreas temáticas por otro; a manera de introductorio y que en el desarrollo de este trabajo se entrarán a mirar con más detalle los cambios en el contenido de la nueva versión, como son el enfoque basado en riesgo, enfoque a procesos, información documentada y bienes y servicios, estos cambios implicarán nuevas modificaciones en el personal involucrado en la gestión de la calidad como nuevo conocimiento y habilidades, requisitos del auditor, adecuación del método auditoría y duración de la auditoría. Por ello, este Modelo de Gestión de la Calidad permite un pequeño aporte en el sentido de hacer más práctico la migración

de un sistema de calidad basado en ISO 9001: 2008 a uno en ISO 9001:2015.

Es por eso que el sector automotriz a fin de mantener la fidelidad y satisfacción de sus clientes a pesar de las adversidades en el entorno social existente, se ha planteado el propósito de migrar a un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015 y ha iniciado un proyecto de documentación normalizado que optimice las actividades de los procesos, a fin de incrementar la credibilidad ante sus clientes. De esta manera también podrá exigirles a todos sus proveedores del exterior el cumplimiento de la certificación ISO 9001:2015, para los productos y partes a comercializar. Además el modelo de gestión permitirá implementar un Sistema de Gestión de la Calidad a la red de concesionarios seleccionada incluso de migrar a su red de concesionarios en otros países.

Con el modelo se busca la simulación del sistema lo cual implica la construcción del modelo teórico. Donde se pretende averiguar qué pasaría en el sistema si acontecieran determinadas premisas de las buenas prácticas de la gestión. La simulación ofrece, sobre bases ciertas, esa predicción del futuro, condicionada a supuestos previos. Para ello se construye el modelo, normalmente como una simplificación de la realidad. Este surge de un análisis de todas las variables intervinientes en el sistema y de las relaciones que se descubren existen entre ellas.

Este documento se estructura en tres capítulos que brevemente se describen a continuación:

En el Capítulo I, EL PROBLEMA, consta del planteamiento y formulación del problema dentro del propósito trazado; se formula tanto el objetivo general como los objetivos específicos del estudio, se presentan las razones que justificaron esta investigación, así como el alcance de la misma.

El Capítulo II, MARCO TEÓRICO, consta de los antecedentes históricos, la presentación de las bases teóricas que sustentan la investigación y el marco referencial.

En el Capítulo III, MARCO METODOLÓGICO; se presenta el tipo, naturaleza y diseño de la investigación, la población y muestra; las técnicas e instrumentos de recolección de datos; las fases de la investigación; procedimiento por objetivos, variables, definición conceptual y operacional e indicadores; aspectos éticos; cronograma y recursos de la investigación.

En el Capítulo IV, PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS se muestran los resultados de las técnicas para recopilar, procesar y analizar los datos, para así dar respuesta a los dos primeros objetivos de la presente investigación.

En el Capítulo V se presenta el Modelo de gestión de la calidad, para los procesos operativos de la red de los concesionarios automotrices en Venezuela basado en ISO 9001:2015. Además de la guía de simulación del modelo de gestión de la calidad.

Finalmente, se presentan conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas consultadas, para el presente estudio.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

Arias (2006) señala: “El planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder” (p.41).

En el presente capítulo se plantea el desarrollo del problema de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación de la investigación, el alcance y delimitación de la misma.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector automotriz es un sector clave para la mayoría de las economías, por su volumen de negocio, la cantidad de personas empleadas en él, su grado altamente innovador en procesos productivos y su capacidad de contagio hacia sus industrias proveedoras (acero, aluminio, vidrio, caucho, componentes electrónicos, etc.).

América Latina no es una excepción, y la región se inserta en el movimiento global de incremento de la producción de vehículos. A continuación detallamos los resultados de algunos países de la industria automotriz latinoamericana para el cierre del año 2017.

En Argentina, La Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA) informó que, durante el año 2017, se vendieron un total de 900.942 vehículos, un 27% más que en todo el 2016. FAVENPA (2018).

En Brasil. En todo el 2017 se vendieron en Brasil un total de 2.172.446 millones de unidades, una cifra que representa un alza del 9,4% respecto al año 2016. FAVENPA (2018).

La industria automotriz en México terminó el 2017 con niveles récord en producción y exportación de vehículos gracias a la sólida demanda desde Estados Unidos, informó la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA). La producción de vehículos en México aumentó un 8,9% en 2017 hasta 3.773.569 unidades. Las exportaciones, en tanto, aumentaron un 12,1% a 3.102.604 unidades. En el 2017 se vendieron en México un total de 1.608.310 millones de unidades. FAVENPA (2018).

En Colombia, a pesar de haberse presentado un decrecimiento del sector automotor del 6,1% en el 2017, informó la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (ANDEMOS). Con un total de 157.702 unidades vendidas en el año 2017. FAVENPA (2018).

Finalmente en Venezuela con la crisis económica existente las Ventas vehículos se ubicaron en 3.572 unidades vendidas en el año 2017. (68,9% Nac. 31,1% Imp.) y la Producción vehículos 2017: 1.774 unidades. FAVENPA (2018).

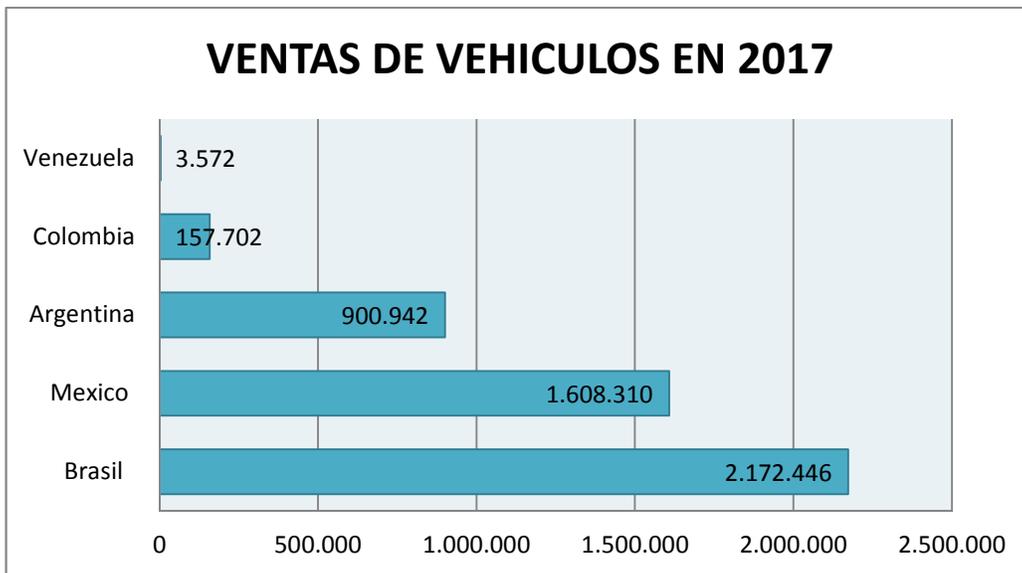


Figura 1. Unidades de Vehículos vendidas en Latinoamérica 2017. Fuente: FAVENPA (2018).

Se puede decir que, cerrado el año 2017, la industria automotriz venezolana tocó fondo. Como otros importantes sectores de la economía, la industria del ensamblaje de vehículos fue arrasada y la de autopartes vive una prolongada agonía. Álvarez R. (2017).

Según Álvarez R. (2017). En este momento del análisis es importante destacar que Venezuela, hasta hace una década, era el tercer mercado automotor más importante de Suramérica, detrás de Brasil y Argentina, por sobre Chile y Colombia. En el 2007 estableció su récord histórico con la venta de 437.899 unidades, entre vehículos de producción nacional e importada. Diez años después el mercado cerró con 3.572 unidades. Es lo que dice el informe de la Cámara Automotriz de Venezuela (Cavenez).

Según los reportes oficiales de CAVENEZ y cálculos propios, la cantidad de vehículos vendidos (nacionales + importados) durante el 2017, totalizó 3.572 unidades (incluyendo una estimación de la importación de

vehículos realizada por los particulares), significando un descenso de 3% con respecto al 2016 cuando se vendieron 3.684 unidades. FAVENPA (2017).

Del total de vehículos colocados en el mercado durante el 2017, el 68,9%, es decir 2.461 unidades fueron ensambladas en el país (un descenso de 14,2% respecto al 2016 cuando fueron 2.869 vehículos) y, el 31,1% restante, 1.111 unidades, fueron importados (36,3% más que en el 2016 cuando se alcanzaron 815 vehículos).FAVENPA (2017).

Por otro lado, en Diciembre 2017 se ensamblaron sólo 46 vehículos significando un descenso de 59,6% con respecto a Noviembre cuando se ensamblaron 114 vehículos. En todo el 2017, sólo FCA, Ford, Mack y Toyota ensamblaron vehículos; todas las demás no produjeron (GMV, Iveco y MMC). En el 2016 solo Ford, Iveco, Mack y Toyota habían producido vehículos. El acumulado de producción de vehículos al cierre del 2017 alcanza las 1.774 unidades, lo que representa un descenso de 37,7% con respecto al 2016, cuando se ensamblaron 2.849 vehículos. Durante el 2017 se ensamblaron solo 296 vehículos dotados del sistema GNV, mientras que en el 2016 se ensamblaron 420 unidades con GNV.FAVENPA (2017).

Según Zapata y Déniz (2016). La industria automotriz de Venezuela retrocede a cotas de 1962 Un resultado tan bajo no se veía desde 1962, año que se considera como el del inicio formal de la industria. Entre 2007 y 2015 la producción de automóviles se ha desplomado 89%. Las automotrices prácticamente dan por perdido el primer tramo de este año ante la falta de divisas. El colapso luce inevitable en un sector que genera 100 mil empleos directos y que en 2006 llegó a exportar 264 millones de dólares en autopartes.

La industria automotriz se contrajo a su peor nivel en 53 años. Las siete ensambladoras privadas apenas lograron ensamblar 18.300 carros en 2015, de acuerdo a los datos de la Cámara Automotriz de Venezuela (Cavenez). Zapata y Déniz (2016).

El resultado es 7,38% menor que al de 2014, cuando las automotrices armaron 19.759 unidades y es el peor registro desde 1962, cuando nació formalmente la industria y se ensamblaron 10 mil vehículos, según las estadísticas de Cavenez y la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores (FAVENPA). Zapata y Déniz (2016).

El retroceso de cinco décadas confirma la situación de colapso a la que ha llegado el sector. Prácticamente desde 2007, año en que se ensamblaron 172.418 unidades –el segundo mejor resultado en su historia–, la industria inició una crisis que aún no termina. En esos ocho años la producción declinó 89%. Zapata y Déniz (2016).

El rendimiento del año pasado es peor, incluso, al de 2003, cuando se armaron 47 mil automóviles pese a que la economía sufría los rigores del “paro petrolero” desarrollado entre finales de 2002 y comienzos de 2003. La causa fundamental que explica el desplome es la falta de divisas. El Gobierno nacional adeuda alrededor de 2 mil millones de dólares a las ensambladoras por concepto de importaciones no liquidadas, especialmente correspondientes a 2013 y 2014. Ese impago impide que las casas matrices despachen a sus filiales locales el material de ensamblaje y las paralizaciones en las plantas se han tornado inevitables y recurrentes. Zapata y Déniz (2016).

En 2015 el gobierno nacional no resolvió el problema. Salvo el acuerdo con Ford, que le permitió a la empresa comercializar los carros en su red de concesionarios en dólares, y sobrevivir a la sequía de divisas con una producción mínima. Zapata y Déniz (2016).

A continuación se muestran las cifras de la Cámara Automotriz Venezolana (Cavenez) de venta de vehículos desde el año 2002. Esta alcanzó un pico de casi 500 mil vehículos vendidos al año en 2007, que coincidió con el punto más alto de producción nacional (el resto serían importados). El descenso inicial coincidió con los problemas sindicales de 2008 en distintas plantas automotrices locales, que continuó en 2009 por la crisis mundial de los fabricantes mundiales. En ese momento, las ventas se plegaron al ensamblaje local. Sin embargo, la caída no se redujo y se profundizó durante 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017, en la que se denunció falta de acceso a divisas y más problemas laborales. En la presente figura se muestra el histórico de ventas del año 2002 al 2017.



Figura 2. Histórico de Unidades de Vehículos vendidas al año. Fuente: Cavenez (2017)

Ante esta situación la red de concesionarios del sector automotriz en estudio tomo la decisión de permitir la venta en dólares de los automóviles ensamblados en el país, a finales de 2015 firmó con el gobierno un convenio que le permite vender sus vehículos parte en dólares y parte en bolívares. La idea es que las firmas puedan generar sus propias divisas para mantener activa la industria. Colocándola como la marca mejor posicionada en Venezuela logrando mantenerse estable; ya que cuenta con una gerencia que de forma oportuna toma decisiones de acuerdo al escenario que se le presenta, no obstante, este estilo de gerencia debería estar fundamentada en un plan estratégico que permita la aplicación de un ciclo de mejora continua para enfrentar los continuos cambios que se presentan en el ámbito económico.

Ante la necesidad de mantener el liderazgo en la comercialización de vehículos nuevos, repuestos y servicios automotrices en el año 2011 red de concesionarios del sector automotriz estudiada presentó, el proyecto de certificar bajo la ISO 9001:2008 sus procesos medulares específicamente servicio post-venta, venta de vehículos y repuestos, bajo normas internacionales, exigidas a nivel mundial.

Sin embargo a fin de mantener la fidelidad y satisfacción de sus clientes a pesar de las adversidades en el entorno social existente, se ha planteado el propósito de migrar a un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015. Por cierto que una de las novedades que trae esta versión es el análisis del contexto de la organización, es decir, la organización debe conocer en qué punto se encuentra, sus puntos fuertes con respecto a la competencia, sus debilidades y en qué pueden influirle por ejemplo la situación política, mercados internacionales entre otros.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad tenemos:

1. Estructura Organizacional- Interacción de procesos- cargos y roles
2. Planificación operativa alineada a la gestión estratégica
3. Administración de los recursos internos y externos
4. Procesos eficaces y eficientes
5. Controles, evaluación y mejoras

Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015, se indican a continuación:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y Definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Por tanto la red de concesionarios del sector automotriz en estudio ha iniciado un proyecto de documentación normalizado que optimice las actividades de los procesos, a fin de incrementar la credibilidad ante sus clientes. De esta manera también podrá exigirles a todos sus proveedores del exterior el cumplimiento de la certificación ISO 9001:2015, para los productos y partes a comercializar. Además el modelo de gestión permitirá implementar un Sistema de Gestión de la Calidad a la red de concesionarios

de la marca seleccionada incluso migrar a su red de concesionarios en Puerto Rico.

1.1.1 Formulación del Problema

Por lo antes expuesto se consideró necesario que la investigación se enfoque a dar respuesta a la siguiente interrogante:

- ¿Cómo se debe desarrollar un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico?

En este orden de ideas también se plantean las siguientes interrogantes secundarias:

1.1.2. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2008, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela?
- ¿Cuáles son las brechas para migrar de un Sistema de Calidad basado en ISO 9001:2008 a un Sistema de Calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico?
- ¿Cómo se debe elaborar el Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de los concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela.
- Determinar las brechas existentes para migrar de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008 a un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.
- Elaborar un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, aplicable a los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En un mundo cambiante y una economía variable a nivel nacional, en donde el sector automotriz en Venezuela presenta una situación crítica

observándose considerablemente afectado y por ende a desaparecer tiene que apostarle todo a satisfacer el cliente, tanto nacional como internacional para permanecer en el mercado, es por ello que la red de concesionarios deben entrar a competir con sus productos y servicios, por lo que se deben dar a la tarea de buscar nuevas estrategias que le permitan sobrevivir en el medio y expandir sus mercados, una de esas estrategias es la reducción de costos de operación (producción, almacenamiento y el producto no conforme), y conservar siempre los estándares de calidad a nivel internacional, para apoyarse en este propósito han empezado a adoptar modelos de gestión de la calidad con bases en normativas internacionales ISO, buscando el mejoramiento continuo de sus operaciones tanto internas como externas y aumentar sus ventajas competitivas; ahora que se acercan nuevos cambios en los modelos de gestión de la calidad de la ISO 9001:2008, por lo que las organizaciones deberán implementar y ajustar sus modelos de gestión, para migrar hacia la nueva versión ISO 9001:2015 y acoplarse a los cambios que ésta traiga los cuales permitirá aumentar y mejorar la calidad de sus productos y servicios, llevar su sistema de calidad a una estructura de alto nivel y por ende mejorar el control sobre sus procesos y las relaciones con sus partes interesadas estas mejoras favorecerá tanto a la red de concesionarios como a la economía.

Sin embargo, estandarizar los procesos operativos en la red de concesionarios de la industria automotriz no ha sido alcanzado en su totalidad. Aún existen diferencias notables en la prestación del servicio de un concesionario a otro a nivel nacional, representando una oportunidad al presentar un Modelo de Gestión de la Calidad teórico que pueda ser aplicado en la red de concesionarios existente en otros países tales como Colombia, Argentina, México y Puerto Rico.

La industria automotriz ha sido uno de los sectores más eficientes y productivos en la economía global como resultado de las técnicas de gestión de calidad. Independientemente de que se pretenda operar internacionalmente o expandirse lo máximo posible, la certificación de los estándares provee evidencia firme de que su sistema de gestión cumple con los requisitos del sector automotriz. Está orientado hacia la ayuda para entregar mejoras comerciales tangibles como:

- Mejorar la reputación corporativa. Evidenciando el cumplimiento con los requisitos legales e industriales.
- Mejorar la satisfacción del cliente. Mediante la entrega de productos que cumplan de manera constante con los requisitos de los clientes.
- Habilidad para ganar un mayor número de negocios. Mediante un acceso más fácil a mercados globales, a nuevos negocios y a nuevas perspectivas de inversión.
- Mejores procesos operacionales y mayor eficiencia. Mediante la implementación de un Sistema de Gestión único y los distintos requisitos de auditoría reducidos.
- Mejora de la gestión de riesgos. Mediante una mejor y mayor consistencia y trazabilidad tanto de productos como de servicios.
- Licencia para el comercio: Para la mayoría de los fabricantes de vehículos la certificación es un requisito obligatorio reconocido internacionalmente, que ayuda a hacer negocios en cualquier lugar del mundo.

- Reduce los residuos y evita los defectos: La especificación se basa en ISO 9001 e impulsa un enfoque por procesos. La comprensión de la interrelación de los procesos gracias al uso de la norma puede permitir la mejora de calidad de los productos y procesos y, en definitiva, evita las variaciones en la cadena de suministro.
- Reputación de la marca: La certificación puede otorgar más confianza y coherencia frente a todas las partes interesadas del comercio internacional y brindar más oportunidades de negocio, así como captar más posibilidades de inversión.

1.4. ALCANCE Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la presente investigación se limitará al caso de estudio perteneciente a la red de concesionarios del sector automotriz en Venezuela y Puerto Rico. El levantamiento de los datos para el diseño de un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, se delimitaron a los procesos operativos de la red de concesionarios.

Los servicios prestados por la red de concesionarios, se basan en lograr la satisfacción del cliente, por lo tanto se describe en tres procesos operativos efectivos, como lo son:

El Proceso del Servicio Postventa: comprende los servicios de mantenimiento y reparación para vehículos de las marcas comercializadas; los cuales abarcan desde la programación y otorgamiento de citas a los clientes, recepción del vehículo, mantenimiento - reparación, control de calidad, hasta la entrega del vehículo al Cliente, a fin de canalizar la correcta atención personalizada y Calidad de Servicio al Cliente en la red de concesionarios.

El Proceso de Venta de Vehículos: Comprende la venta de los vehículos, en la red de concesionarios, desde la entrega de Planta hasta la entrega final al Cliente.

El Proceso de Venta de Repuestos: Comprende la venta y despacho de repuestos para vehículos, correspondientes a las marcas comercializadas en la red de concesionarios.

Una de las limitaciones más resaltantes del presente estudio es la existencia de pocos trabajos de investigación relacionados al tema presentado a nivel nacional. Sin embargo es un aporte importante, para el sector automotriz en materia de calidad, así como para la aplicación en otros sectores y en otros países.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

Una vez identificado el problema a abordar, se hace necesario sustentar teóricamente el estudio, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “ello implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos, para el correcto encuadre del estudio.” (p.52).

En este capítulo se explica la base teórica del estudio, primeramente se hace referencia a los antecedentes investigativos, señalando investigaciones previas realizadas que tienen relación con el tema de investigación del presente estudio. Posteriormente se establece el marco conceptual, en el cual se explican todas las ideas y conceptos necesarios para poder comprender a fondo el tema de estudio.

A continuación se desarrolla la base teórica de esta investigación relacionada con el Modelo de Gestión de la Calidad, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices.

2.1 ANTECEDENTES

Trabajos de Grado de Maestría

Suárez (2012). *Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos del departamento de servicio de los concesionarios de Toyota de Venezuela C.A. en la Ciudad de Caracas.* El objetivo de esta investigación de tipo proyectiva, de campo, transeccional y multivariable de caso fue proponer un Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos del departamento de servicio de los concesionarios de Toyota de Venezuela C.A. en la Ciudad de Caracas. Como metodologíase utilizó un tipo de investigación proyectivapues

en sus fases de descripción, diagnóstico, análisis de resultados y propuestas de soluciones, en cuanto al diseño de la investigación es una investigación de campo puesto que la información fue recogida directamente en los concesionarios escogidos en la muestra en donde se consideraron trece (13) de los 69 concesionarios de la red Toyota, como parte de un muestreo no probabilístico intencional. En ella se despliega la filosofía de la organización, la cual se empleó como marco de referencia, para la evaluación del actual desempeño de los procesos del Departamento de Servicio de los concesionarios de la muestra. El estudio fue profundizado al determinar el nivel de satisfacción del cliente final, lo cual permitió, en una perspectiva distinta, confirmar y acentuar oportunidades de mejora esenciales para el logro y sostenimiento de la calidad. En el análisis de los resultados sobresale la necesidad de implementar un enfoque sistémico en la gestión de los procesos del Departamento de Servicio, por lo que se propone, un Sistema de Gestión de la Calidad con el modelo organizacional de Toyota, que responde a las deficiencias identificadas en el estudio y que abarca elementos básicos establecidos por la (ISO) en relación al tema planteado. Por último se hicieron recomendaciones sobre la adopción del modelo propuesto lo cual permitirá la administración de recursos bajo un enfoque sistémico que promueve la correcta implementación y sostenimiento de estándares para la calidad.

Aporte: Esta investigación aporta información acerca de la implementación de un enfoque sistémico en la gestión de los procesos, así como proponer Sistema de Gestión de la Calidad con el Modelo de Toyota a fin establecer el cumplimiento con los requisitos establecidos en la ISO.

Palabras Clave: Calidad, Servicio, Satisfacción, Modelo, Gestión, Sistema.

Rosero (2013). *Gestión de Procesos de la Empresa Servicio Automotriz PARM-SAM*. El objetivo de esta investigación es Diseñar un Manual de Procesos para el Servicio Automotriz PARM-SAM, que permita identificar los procesos, las actividades, su eficiencia y eficacia en procura de lograr la satisfacción del cliente. En cuanto a la metodología ésta es una investigación de tipo descriptiva la cual consiste en una investigación que busca, mediante métodos inductivos, identificar y descubrir variables o factores que se relacionan con la variable dependiente en una investigación. En el Servicio Automotriz PARM-SAM se puede evidenciar que para conseguir que la empresa tenga un mejor desempeño se estableció el direccionamiento estratégico, con la finalidad de que los colaboradores de la empresa trabajen en la misma dirección; además se diseñó e implanto el manual de procesos que describe y estandariza las actividades tanto del servicio automotriz como del servicio de grúas y que contribuye a mejorar la eficacia de la empresa; es por ello que el direccionamiento estratégico y la aplicación del manual de procesos son de gran utilidad para el mejoramiento continuo del SAP, lo que permitirá una mejor prestación de los servicios y una mayor satisfacción de los clientes, para lograr una mayor productividad, competitividad y rentabilidad. Por último se señalaron algunas recomendaciones en donde se destacan comprometer a los integrantes de la empresa de modo que el direccionamiento estratégico pueda ser utilizado en forma efectiva, para alcanzar los objetivos trazados por la empresa y se indica que para la mejor evaluación y seguimiento del direccionamiento estratégico y la gestión de procesos, se podrían implementar nuevas herramientas tales como Balance Score Card (BSC), con el fin de obtener una apreciación global del desempeño del negocio.

Aporte: Esta investigación aporta información sobre el diseño de un Manual bajo el enfoque a Procesos así como el direccionamiento estratégico en una empresa de Servicio Automotriz.

Palabras Clave: Calidad, Servicio, Procesos, SAP, Direccionamiento Estratégico.

Gaviria y Dovale (2014). *Propuesta de un modelo de migración de un sistema gestión de la calidad ISO 9001:2008 a un sistema de gestión de la calidad basado en la estructura de alto nivel, ISO/DIS 9001:2015*. El objetivo de esta investigación es elaborar una propuesta de un modelo de gestión, para la migración de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 a un sistema de calidad basado en una estructura de alto nivel ISO/DIS 9001:2015. Como metodología se utilizó el tipo de estudio que se llevará a cabo, para la realización de este proyecto es de tipo cualitativa, toda vez que se pretende conocer y describir los rasgos importantes del objeto de investigación. Se utilizarán técnicas específicas de recolección de datos sin medición de datos, de las fuentes primarias y secundarias con el fin de obtener la información del problema e identificar los cursos de acción. Entre las conclusiones se destacan los pasos a seguir para que las industrias certificadas en un sistema de calidad baso en ISO 9001:2008, pueden migrar sin problema a la nueva versión de la misma norma, inclusive se puede replicar a otros sistemas de gestión como ISO 14001, OHSAS 18001 entre otras, puesto que la tendencia es migrar todas las normas de ISO a una nueva versión formada por la estructura de alto nivel y hacerlas compatibles entre sí. Esta nueva estructura de alto nivel facilitaría a los sistemas de gestión vincularlo con la estrategia corporativa y lograr los objetivos establecidos por la alta gerencia. Entre las diferencias más significativas de las versiones del 2008 y 2015 que se identificaron es la gestión de

oportunidades a través de la determinación sistemática y el seguimiento del negocio dentro de contexto, identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el enfoque basado en riesgo, el énfasis en el liderazgo y compromiso de la alta dirección, la planificación y control de los cambios de los procesos un sistema de gestión y el control de los productos y servicios suministrados por terceros. Así mismo se recomienda que sería pertinente que las organizaciones realicen un diagnóstico del estado actual, en el que se encuentra su sistema de gestión de la calidad, antes de iniciar el proceso de migración a la nueva versión de la norma, puesto que este diagnóstico le permitirá identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades frente a la nueva estructura de alto nivel para de este modo poder establecer un plan de implementación.

Aporte: Esta investigación aporta información sobre la Propuesta de un modelo de migración de un Sistema Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 a un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la estructura de alto nivel, ISO/DIS 9001:2015.

Palabras Clave: Calidad, Modelo, Gestión, Sistema, Migración.

Pérez (2016). *Implementación de ISO 9001:2015 en un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado ISO 9001.2008*. El objetivo planteado en esta investigación es proponer un Sistema de Gestión de la Calidad en los lineamientos y etapas, para la planeación de la transición de un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado ISO 9001.2008 a la versión ISO 9001:2015. En la presente investigación se desarrolla una comparación entre ISO 9001.2008 e ISO 9001.2015, la estructura de 10 cláusulas integradas en esta nueva versión, diferenciación entre el ciclo de Deming de cada una de las versiones, desarrollo de los componentes de la gestión de riesgos,

identificación puntual de los principales cambios respecto a ISO 9001.2008, compendio de conceptos nuevos y actualizados, guía comparativa entre ambas versiones de la norma ISO 9001 y por último, las etapas de implementación para la migración del Sistema de Gestión de la Calidad de Etiquetas México de ISO 9001.2008 a la nueva versión ISO 9001:2015, en el que específicamente se desarrolla la matriz para la planificación de actividades requeridas. Como conclusiones en esta investigación se menciona que un Sistema de Gestión de la Calidad debe ser considerado por la organización como una herramienta preventiva, por ello, la versión 2015 de la norma ISO 9001, integra la gestión de riesgos potenciales que tiene en el actuar de sus funciones. La integración de gestión en la versión 2015 de la norma ISO 9001, permite que una organización sea conforme a los requisitos de otras normas de carácter ambiental, de seguridad laboral, entre otras.

Aporte: Esta investigación aporta información sobre el desarrollo de una comparación entre ISO 9001.2008 e ISO 9001.2015 y las etapas de implementación para la migración del Sistema de Gestión de la Calidad hacia la nueva versión ISO 9001:2015.

Palabras Clave: Calidad, Gestión, Sistema, Transición, Riesgos.

Artículos Técnicos

Lizarzaburu (2015). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. Es un artículo que explica la gran relevancia que tiene la gestión de calidad en la actual coyuntura internacional, el presente trabajo de investigación revisa y analiza la más destacada norma en esta materia: la ISO 9001. En el documento, se establecen los orígenes y la evolución del término calidad.

Este se define mediante la descripción de la familia de normas. Se identifican también su estructura y los principios sobre los que se basa. A partir de lo anterior, como un resultado adicional del trabajo, se detallan los beneficios cualitativos y cuantitativos que la norma brinda a las empresas que se adscriben a la misma. Por último, se establecen las principales modificaciones que incorporara la nueva ISO 9001 versión 2015. En este trabajo se identificaron y describieron los principales cambios que traerá para las empresas la versión 2015 de la norma ISO 9001. Los más destacados consisten, en primer lugar, en la presencia de un decidido enfoque basado en riesgos. En la nueva versión, el término “riesgo” comienza a formar parte de múltiples cláusulas de la norma, en particular, en el enfoque a procesos, el liderazgo y la planificación. De este modo, la documentación del sistema de calidad debe ser adecuada a los riesgos existentes para la conformidad de productos o servicios y la satisfacción del cliente.

Aporte: El aporte ofrecido es teórico, explica que se han identificado, señalado y definido, con sustento en los documentos fuente y en algunos trabajos relevantes propios del dominio de estudio, los beneficios cualitativos y cuantitativos que la norma ISO 9001 de gestión de calidad brindan a las empresas.

Palabras clave: calidad, certificación de calidad, gestión de la calidad, ISO 9001:2015

Fernández (2016). *Impacto de la norma ISO 9001:2015 en el ámbito de la ingeniería. Integración en las pymes*. En este artículo se describe que la nueva Norma ISO 9001:2015, es evidentemente un claro ejemplo de mejora continua. Desde la versión del año 2000, hasta la recientemente publicada ISO 9001:2015, hay muestras de la adaptación a la situación actual y una clara apuesta por la aplicabilidad universal. La Norma, recoge muchos

aspectos que no tiene la versión del 2008 y ha contado con las diferentes partes interesadas en el proyecto de elaboración, así como en las directrices establecidas en el documento. Tal y como se ha podido dejar constancia en el apartado anterior, todos estos aspectos que complementan a la antigua versión de la ISO 9001:2008, tienen impacto en cualquier organización y por ende, lo tienen también en aquellas PYMES del sector de la ingeniería que han adoptado el modelo y necesitan adaptarse a las exigencias de la ISO 9001:2015. Analizando cada uno de los puntos en cuestión que han sido objeto del cambio y aplicándolos al ámbito del sector servicio de las PYMES de ingeniería, podemos plantear ventajas e inconvenientes que surgirán de su aplicación.

Aporte: El aporte ofrecido es teórico en cuanto a los sistemas de calidad ISO 9001 en el ámbito de las empresas de ingeniería. Los sistemas de calidad en las pymes de ingeniería. Modificaciones sustanciales de la nueva versión ISO 9001:2015.

Palabras clave: Sistemas de calidad, gestión de la calidad, ISO 9001:2015, PYMES, Ingeniería.

Maderni (2016). La norma ISO 9001:2015 Anatomía del Cambio. Este artículo reúne los motivos que impulsaron la actualización y el proceso de cambio de la versión 2008 de la norma hasta su formato vigente. Se repasan a continuación las modificaciones fundamentales introducidas en la versión 2015: la nueva estructura, el concepto de exclusiones, el contexto organizacional, el enfoque basado en riesgos y los conocimientos de la organización. Entre los motivos que llevaron a generar una nueva versión de la ISO 9001 –y que permitieron llegar a la ISO 9001:2015– se encuentra la intención de adaptar aún más la norma a las organizaciones de servicio, las cuales siempre percibieron que estaba más dirigida a la industria

manufacturera, a empresas elaboradoras de productos. Asimismo, se había detectado que las normas de sistemas de gestión de ISO no contaban con una estructura, lenguaje y definiciones comunes. La ISO 9001:2015, en cambio, presenta la nueva estructura de alto nivel: un marco común para todos los sistemas de gestión ISO. Esta innovación ayuda a mantener la consistencia, a alinear diferentes normas de sistemas de gestión y a aplicar un lenguaje compartido por todas ellas.

Aporte: El teórico en cuanto al proceso de cambio de la versión 2008 de la norma hasta su formato vigente, así como las modificaciones fundamentales introducidas en la versión 2015.

Palabras clave: Norma, ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión.

2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A continuación se presentan las teorías y bases conceptuales que van a permitir presentar una serie de conceptos que fundamentan el estudio, para el logro de los objetivos planteados.

Calidad

El concepto de calidad es el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, muchos autores definen la calidad desde diferentes perspectivas, en este sentido Juran (1990) concibe la calidad como “la adecuación al uso”, también la define como “las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. Deming, (1989) propone la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente.

Feigenbaum tiene una visión más integral de la calidad pues éste considera la necesidad de que exista una participación de todos los departamentos para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes Fontalvo (2009).

Modelo.

Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social Caracheo (2002).

Gago (1999) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión. El término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas. Achinstein (1967).

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un

fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. Aguilera (2000).

Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción. Aguilera (2000).

Los sistemas de gestión de la calidad han desarrollado modelos genéricos para con cada uno de los elementos y sus requisitos; los modelos son los siguientes:

Modelos para la implantación de la Gestión de la Calidad Total.

Los modelos, para implantar la gestión de la calidad desde un enfoque de la gestión de la calidad totalson ya abundantes. Los modelos más conocidos son aquellos en que se basan los diferentes premios internacionales a la calidad Bohoris (1994). Trabajos como Ghobadian y Gallear (1997) defienden la conveniencia de estos modelos como marco para la implantación de la GCT.

Entre los modelos más populares se encuentran el modelo de excelencia (*EFQM Excellence Model*) creado por la *European Foundation for Quality Management* como base para establecer los criterios de evaluación del premio europeo a la calidad (*European Quality Award*); los criterios *Malcolm Baldrige Criteria for Performanc Excellence*, que sirven de base para la evaluación de las organizaciones candidatas al premio *Malcolm Baldrige National Quality Award* impulsado por el gobierno estadounidense; y los criterios de evaluación del *Deming Prize* japonés.

Modelo Malcolm Baldrige

El modelo estadounidense para la GCT es el formado por los criterios del *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia, para las organizaciones estadounidenses. Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una gestión de la calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. El espíritu del modelo toma forma con los criterios y subcriterios. Camisón, Cruz y González (2006).

El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM)

El modelo europeo de gestión de la calidad fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management en 1990 como base para la evaluación de las organizaciones candidatas al *European Quality Award*,

concedido anualmente desde 1992. El *European Quality Awardes* un reconocimiento a la excelencia. Además proporciona una valiosa retroalimentación a las organizaciones candidatas gracias a un informe detallado que diseñan un equipo de expertos independientes.

A partir de 1997, este modelo fue desarrollado hasta obtener en 1999 un modelo más general bautizado como modelo de excelencia de la EFQM (*EFQM Excellence Model*). Los cambios más sustanciales hacen referencia a la inclusión de la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva; un mayor énfasis en los aspectos referidos a los clientes y demás grupos de interés influyentes en la organización, así como en la importancia atribuida al conocimiento dentro de la empresa; un mejor reflejode los aspectos referentes al enfoque en resultados a través de la estrategia; así como a la ampliación de los contenidos de los distintos criterios y subcriterios que lo componen. Camisón, Cruz y González (2006).

El modelo EFQM de excelencia puede aplicarse con varias finalidades, tales como:

- Realizar una autoevaluación.
- Realizar una evaluación por parte de un tercero.
- Realizar actividades de *benchmarking*.
- Utilizarlo como base para presentar la candidatura de la organización al premio europeo de la calidad.

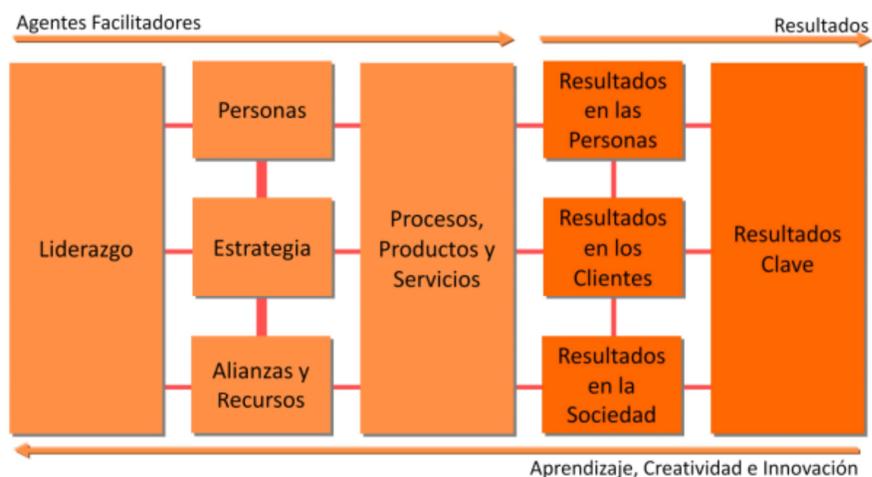


Figura 3. Modelo de Excelencia EFQM. Fuente: van Rompuy (2013)

Este esquema de evaluación puede utilizarse como una herramienta de mejora continua del desempeño global ya que permite conocer el nivel de excelencia de la organización y así promover el cambio, aprendizaje e innovación que permitan obtener resultados en todos los ámbitos de la organización (Ferrando & Granero, 2005).

El modelo Deming Prize

El Deming Prize nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón, y supone un acicate para promover la gestión de la calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender. Camisón, Cruz y González (2006).

Este modelo ha estado sujeto a pequeñas modificaciones. Así, el nombre original utilizado para denominar el control de calidad total, *Total Quality Control*, ha sido sustituido por el de *Total Quality Management (TQM)* con la finalidad adoptar la misma denominación que en las naciones occidentales y conseguir así un reconocimiento internacional.

A diferencia de los galardones norteamericano y europeo, a los candidatos al *Deming Prize* no se les requiere una aplicación conforme a un modelo preestablecido. Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda.

EL Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La Fundación Iberoamericana, para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ) promueve la gestión de la calidad a través del modelo iberoamericano de excelencia en la gestión, creado en 1999. Desde el año 2000, se otorga anualmente el premio iberoamericano a la calidad, que toma el modelo anterior como base. El modelo iberoamericano a la excelencia en la Gestión tiene una fuerte semejanza con el Modelo de Excelencia de la EFQM, del cual puede considerarse una adaptación. Camisón, Cruz y González (2006).

Este modelo se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Cada uno de estos criterios se subdivide en varios subcriterios, que reciben un peso distinto de cara a la evaluación.

Modelos normativos de Gestión de la Calidad: Las normas ISO 9000.

Los modelos de gestión de la calidad son marcos que brindan consejo y guía sobre cómo operativizar y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque. Ofrecen asistencia en la identificación de los elementos que un sistema de gestión de la calidad debe abarcar, en los principios que deben inspirar su diseño y puesta en práctica, así como en la manera de implantarlo y actualizarlo. Camisón, Cruz y González (2006).

Como su propio nombre indica, los modelos normativos están compuestos por una serie de normas comúnmente aceptadas que regulan el proceso de diseño, implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad de la organización. Durante las últimas décadas, las empresas han venido desarrollando e implantando sistema de gestión de la calidad basados en modelos normativos, como herramientas que les permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar sus procesos de negocio. La existencia de un sistema de gestión de la calidad implantado y eficaz se ha llegado a estimar como un requisito imprescindible, para lograr resultados de calidad excelentes. Camisón, Cruz y González (2006).

Los modelos normativos del sistema de gestión de la calidad descansan en cuatro elementos: la norma de calidad, el sistema de certificación, la marca de calidad y el ente gestor. Las normas para el diseño y la implantación de un sistema de gestión de la calidad son el principal soporte, para la mejora de la calidad a través de la implantación de un sistema basado en el aseguramiento de la calidad. Las normas de calidad son documentos públicos que homogeneizan la terminología y establecen

especificaciones de aplicación voluntaria como bases para la estandarización de productos y procesos y como requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Los modelos normativos más populares son las familias de normas ISO 9000 e ISO 14000. Cada uno de estos modelos ISO proporciona requisitos genéricos aplicables a todo tipo de organizaciones, para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad y un SIGMA respectivamente. El estándar voluntario de sistema de gestión de la calidad pionero y más acreditado actualmente en el ámbito internacional es la norma ISO 9001.

Normas ISO.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Organismos miembros de ISO). Este organismo fue creado en 1947, trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores. El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

Las normas ISO 9000 es el término utilizado para indicar una familia de normas relativas a sistemas de gestión de la calidad. Las normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Las normas ISO 9000 están basadas en las normas nacionales inglesas del sistema de calidad, es decir, la serie BS 5750 desarrollada por el Instituto Británico de Normas en 1979.

Evolución de las Normas ISO.

ISO 9001 nace en el año 1987, y desde ese año ha estado sufriendo revisiones que han dado lugar a diversas actualizaciones de la norma. La última revisión corresponde a la norma ISO 9001:2015, que ha sido culminada con la publicación del estándar el día 23 de septiembre de dicho año.

Como hemos comentado, esta norma se publica por primera vez en 1987, siendo la precursora de todas las que vinieron después en 1994, 2000, 2008 y 2015.

ISO 9001:1987

- En 1987 aparecieron tres modelos bajo el concepto de aseguramiento de la calidad:
- ISO 9001: Modelo para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación.
- ISO 9002: Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, servicio e instalación.
- ISO 9003: Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas. Estas normas contenían determinados requisitos que aseguraban la calidad allí donde se aplicasen.

ISO 9001:1994

En 1994 se revisaron las tres normas mencionadas arriba y se publicó la segunda edición de las mismas. Esta revisión no supuso cambios significativos en el aseguramiento de la calidad.

ISO 9001:2000

A la revisión de 1994 le siguió la del año 2000. Esta vez apareció una norma ISO 9001 que reemplazaba a los tres modelos que había hasta entonces. Incorporó cambios en la efectividad del sistema de gestión de la calidad y un mejor desempeño de las organizaciones. Algunos expertos decían que esta versión pasó del concepto “conformance” a “performance”, es decir de conformidad a desempeño.

En 1994, los fabricantes debían seguir como mínimo ISO 9002, y si incorporaban los departamentos de investigación y desarrollo ISO 9001. Pero en el año 2000 todos estos fabricantes se certificaban ya según ISO 9001, y si no hubiese tareas de diseño se especificaría en el alcance del sistema de gestión de la calidad.

ISO 9001:2008

La cuarta edición de ISO 9001 aparece en el año 2008, aunque en esta ocasión los cambios se dirigían a la mejora de la consistencia de la norma de gestión ambiental ISO 14001. No hubo grandes cambios a resaltar.

ISO 9001:2015

La edición ISO 9001:2015 pretende seguir conservando la aplicabilidad de la norma en cualquier tipo de organización y fomentar la alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por ISO. Esta revisión se puso en marcha para adaptar la norma a la realidad actual de las organizaciones. Se trata de un cambio muy importante y delicado debido a que ISO 9001 supone el 80% de la totalidad de certificaciones mundiales.

Principios de la Calidad.

Un principio de gestión de la calidad se puede definir como una regla básica utilizada, para dirigir y operar una organización. Se enfoca en la mejora continua del desempeño a largo plazo, enfocándose en los clientes y determinando las necesidades de todas las partes interesadas.

Los principios de la gestión de la calidad están descritos en la Norma ISO 9001:2015, publicada el 15 de septiembre de 2015. Estas descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional que justifica la importancia en la organización. Con la nueva versión de ISO 9001, los tradicionales 8 principios de gestión de la calidad han pasado a ser 7. Los 7 principios de la gestión de la calidad en los que se basa la familia de normas ISO 9000 a partir de la publicación de ISO 9001:2015 son:

1. Enfoque al cliente: La gestión de la calidad está centrada en cumplir los requisitos del cliente y esforzarse en superar sus expectativas. Base racional: El éxito sostenido se alcanza cuando organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas de las que dependa. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para él. Entender las necesidades actuales y futuras tanto de los clientes como de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de una organización.
2. Liderazgo: Los líderes de las organizaciones establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones para que el resto de personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización. Base racional: La creación de la unidad de propósito, la dirección y la implicación hacen posible que una

organización alinee sus estrategias, políticas, procesos y recursos con el fin de lograr sus objetivos.

3. Participación del personal: Un aspecto muy importante para cualquier organización es que todas las personas que la componen sean competentes y estén facultadas e implicadas en entregar valor. Base racional: Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante implicar a todas las personas de todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y el aumento de las habilidades y conocimientos facilitan la implicación de las personas en el logro de los objetivos de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: El hecho de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, hace que se obtengan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente. Base racional: El sistema de gestión de la calidad se compone de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados, incluyendo todos sus procesos, recursos, controles e interacciones, permite a la organización optimizar su desempeño.
5. Mejora: Para que una organización alcance el éxito se debe poner especial énfasis y centrar sus esfuerzos en la mejora. Base racional: La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, para que reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y para que cree nuevas oportunidades.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones que se toman fundamentadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir resultados esperados y deseados. Base racional: La toma de decisiones es un

proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Suele implicar múltiples tipos y fuentes de elementos de entrada, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias no previstas potenciales. El análisis de los hechos, de la evidencia y de los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.

7. Gestión de las relaciones: La gestión de las relaciones con las partes interesadas, como por ejemplo con los proveedores, logran un éxito sostenido de la organización. Base racional: Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. Es más fácil lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas, así consigue optimizar el impacto en su desempeño. La gestión de las relaciones con su red de proveedores y socios a menudo es de particular importancia.

Estructura de la norma ISO 9001:2015

El 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la necesidad de adaptarse a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones. La misma presenta cambios en su estructura.

ISO 9001: 2015 se basa en el anexo SL- que unifica la estructura de varias normas de sistema de gestión, aportando un marco común de implementación en todos los sistemas. Esto ayuda a mantener la consistencia, alinear las diferentes normas de sistemas de gestión, con cláusulas y términos iguales.

“La estructura de los capítulos pretende proporcionar una presentación coherente de los requisitos, más que un modelo para documentar las políticas, objetivos y procesos de una organización” (ISO 9001:2015, p. 26). La estructura de la Norma ISO 9001:2015 es la siguiente:

1. Objeto y campo de aplicación.- Se refuerza la necesidad de cumplir los Requisitos Legales y Reglamentarios asociados al producto. Asimismo se diferencia el término “producto” de “servicio”.

2. Referencias normativas.- Menciona las Normas para consulta, pero se enfatiza en la realización de la ISO 9001 con la ISO 9000, que se trata de Fundamentos y Vocabulario.

3. Términos y definiciones.- Sirve de consulta, además, posee actualización permanente, se eliminan términos obsoletos.

4. Contexto de la organización.- Este punto habla sobre la necesidad de comprender a la organización y su contexto, asimismo las necesidades y expectativas de las partes interesadas y determinar el ámbito de aplicación del sistema de gestión de calidad. Este punto tiene la siguiente estructura

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.

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

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.

5. Liderazgo.- El capítulo destaca el rol de liderazgo a la par de la gestión. Se reitera la asignación de responsabilidades y roles dentro de la organización. Asimismo de enfatiza en la participación de la alta dirección dentro del sistema de gestión. El punto tiene la siguiente estructura:

5.1 Liderazgo y compromiso.

5.2 Política.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

6. Planificación.- El capítulo destaca el carácter preventivo de la norma, enfatizando el abordaje de los riesgos y oportunidades que se presentan en la organización. Asimismo, incluye la planificación de los objetivos y cómo lograrlos. La cláusula tiene la siguiente estructura:

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.

6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos.

6.3 Planificación de los cambios.

7. Soporte.- El capítulo señala los aspectos necesarios para el soporte del sistema de gestión, y así cumplir con los objetivos y metas de la Organización.

7.1 Recursos.

7.2 Competencia.

7.3 Toma de conciencia.

7.4 Comunicación.

7.5 Información Documentada.

8. Operación.- Capítulo para la planificación y control de todos los procesos, tanto internos como externos. Cuenta con la siguiente estructura:

8.1 Planificación y control operacional.

8.2 Requisitos para los productos y servicios.

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.

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

8.5 Producción y prestación del servicio.

8.6 Liberación de los productos y servicios.

8.7 Control de las salidas no conformes.

9. Evaluación del desempeño.- Se destaca el seguimiento de la eficacia y desempeño del Sistema de Gestión, a través de mediciones, análisis, evaluaciones; así como auditorías y revisión por la dirección. Cuenta con la siguiente estructura:

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

9.2 Auditoría Interna.

9.3 Revisión por la dirección.

10. Mejora.- Capítulo que recalca la importancia de evaluar y realizar acciones de mejora en todos los componentes del Sistema de Gestión. Cuenta con la siguiente estructura:

10.1 Generalidades.

10.2 No conformidad y acción correctiva.

10.3 Mejora Continua.

Cambios clave en la Norma ISO 9001:2015

Los cambios que trae la Norma ISO 9001:2015 con respecto a su predecesora (ISO 9001:2008) son varios, a continuación se enumeran y describen los cambios más destacados:

a) Cambio en la estructura de la norma según Anexo SL: La norma ha cambiado su estructura de acuerdo al Anexo SL, esta nueva estructura afecta a los títulos y subtítulos de los capítulos, además del orden en el que se encontraban. Este cambio, es un pilar de la normalización para los estándares de los sistemas de gestión.

b) Énfasis en el enfoque basado en procesos: Se recalca la aplicación del enfoque basado en procesos como una herramienta para la gestión y organización de las actividades de la empresa.

c) Gestión del riesgo: La calidad resulta de la identificación y gestión adecuada de los riesgos y de las oportunidades. Asimismo, desaparece el concepto de acción preventiva porque se entiende que anticipa el riesgo. Las acciones correctivas se utilizarán en caso de que exista un riesgo no identificado, mal evaluado o gestionado.

d) Liderazgo: La norma ISO 9001:2015 refuerza el compromiso con la calidad a través de un fuerte liderazgo, y a su vez desaparece el concepto de un representante de la dirección dentro del sistema de gestión de la calidad. Sin embargo la política de calidad y los objetivos deben estar de acuerdo con las directrices estratégicas de la organización.

e) Lenguaje aplicable al sector servicios: Se busca fortalecer la relación entre el sector servicio y la Norma, por lo cual se ha seleccionado el vocabulario adecuado para este fin.

f) Desaparece la obligatoriedad del manual de calidad: La norma ISO 9001:2015 ya no exige que se elabore un manual de calidad, aunque tampoco lo prohíbe. Sigue siendo necesario documentar, mantener y conservar la información relevante. A pesar de que la norma no exige documentos específicos (procedimientos y registros), sí es un requisito que el alcance esté definido y disponible como información documentada.

g) Contexto de la organización: Se le da importancia a la necesidad de considerar el contexto de la organización, así como la identificación de los grupos de interés y sus expectativas dentro de la planificación del sistema de gestión de calidad.

h) Conocimiento como recurso: La norma incluye la gestión del conocimiento para poder afrontar con éxito los cambios en la organización. La cual debe anticiparse a los cambios en las necesidades de conocimiento y gestionar el riesgo que implica no adquirir un determinado conocimiento a tiempo.

Gestión estratégica de procesos

Zaratiegui (1999) señala que “los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total” (p. 81).

Asimismo, Zaratiegui (1999) indica que “las empresas y/u organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos” (p. 83). Es por esto que las organizaciones, al tomar conciencia de este hecho, han modificado su visión de trabajo, potenciando y enfocándose al concepto de proceso, orientados a lograr la satisfacción del cliente.

En la década de los 80 y 90, el entorno en el cual competían las empresas se caracterizaba por tener un bajo ritmo de cambio; es por esto que las empresas se podían considerar como un conjunto de unidades “estable”; ya que este entorno con bajo dinamismo permitía que las empresas desarrollen sus actividades sin mayores inconvenientes. Pero con el dinamismo cambiante del mercado actual, la calidad ha pasado de ser un simple requerimiento a ser una condición innata que deben cumplir los productos y/o servicios.

Por esta razón, las organizaciones que deseen satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, deben optar por estructuras organizacionales que les permitan adaptarse al cambio, esto lleva a las mismas a realizar una gestión estratégica de sus procesos que permita adaptarse con éxito a los diferentes entornos que se les presenten.

Gestión por procesos

Escudero (2013) indica que “el propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas” (p. 240).

Según la norma ISO 9000:2015, “la gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos

interrelacionados mediante vínculos de causa-efecto” y el enfoque basado en procesos consiste en “la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular en la interacción de los mismos” (p. 08). Ambos conceptos están ampliamente relacionados por lo que se deben trabajar en conjunto.

La norma ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos. Esta norma especifica en su apartado 4.4.1 que “La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización” (p. 06). En el apartado 4.4.1 b) se requiere “determinar la secuencia e interacción de estos procesos” (p. 06). Ambos conceptos están ampliamente relacionados por lo que se deben trabajar en conjunto.

A partir de lo anterior, se concluye que la gestión por procesos es la manera de gestionar a la empresa en su totalidad tomando como base a sus procesos, entendiéndolos como una secuencia de actividades y tareas que generen valor sobre un elemento de entrada para conseguir un resultado que cumpla con los requerimientos del cliente, sea interno o externo. Para profundizar la comprensión del concepto de gestión por procesos, es necesario tratar ciertos conceptos básicos, los cuales se explicarán a continuación:

- **Proceso:**

Según Pérez (2010) un proceso es “una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p. 51).

Chang (1996) indica que un proceso es “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí, para transformar un insumo en un producto o servicio” (p. 08).

La norma ISO 9000:2015 indica que un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (p. 18).

Los procesos representan como la organización crea, gestiona y entrega valor a todos sus clientes. Un error en las organizaciones “tradicionales”, es que no se les toma la debida importancia a los procesos, ya que no se administran ni controlan adecuadamente, no son tomados en cuenta, o son fragmentados y por ende tienen un bajo desempeño.

- **Elementos y factores de un proceso:**

Todo tipo de procesos tiene tres (03) elementos esenciales: inputs o entradas, secuencia de actividades y los outputs o salidas (Pérez, 2010).

A partir de lo anterior, Pérez (2010) indica que los inputs o entradas son de dos tipos: recursos o insumos. Los recursos son los que permiten el desarrollo de las operaciones y realización de tareas de los procesos; estos pueden ser de diferentes tipos: financieros, humanos,

infraestructura, etc. En cambio, los insumos son bienes materiales que han de ser procesados para obtener una salida (output).

La secuencia de actividades son el conjunto de tareas y/u operaciones que tienen una secuencia, valga la redundancia, y se encuentran interrelacionadas, las cuales permiten transformar elementos de entrada (inputs) en salidas (outputs).

Y los outputs o salidas son el resultado de la secuencia de actividades, sean bienes o servicios. Pérez (2010) afirma que el output o producto final debe contar con un valor intrínseco, que sea medible para el cliente final.

Adicional a estos tres elementos, se podría agregar uno más medios o sistema de control, el cual incluye herramientas e información utilizada para realizar un seguimiento y medición del desempeño de los procesos llevados a cabo.

Según Pérez (2010), son cinco (05) los factores que se toman en cuenta en los procesos:

- ✓ **Personas:** Es todo recurso humano empleado o que interviene en los procesos, tanto administrativos como operativos, de la organización.
- ✓ **Materiales:** Son todos los componentes, que pueden ser o no identificables en el producto final, pero que son indispensables para el mismo, ya que incluyen las entradas a ser transformadas, partes en proceso e información para su uso correcto.
- ✓ **Recursos Físicos:** Incluye las instalaciones, equipos, herramientas, software y hardware necesarios para la ejecución de los procesos.

- ✓ **Métodos:** Incluye procedimientos de trabajo, instrucciones, normas y políticas aplicadas para la ejecución de los procesos de la organización.
- ✓ **Medio Ambiente:** Es el entorno y características físicas en las que se da el proceso.

- **Tipos de procesos:**

De acuerdo Camisón, Cruz y González (2006), los procesos pueden dividirse en 03 tipos: estratégicos, clave u operativos y de soporte, esta división se da de acuerdo al impacto que los mismos producen sobre el resultado final. A continuación se describen dichos procesos:

Procesos Estratégicos: Son los procesos que dan orientación al negocio, a través de la definición y control de sus políticas, estrategias, metas y objetivos. Camisón, Cruz y González (2006) indican que este tipo de procesos impactan en la organización en su totalidad ya que proporcionan límites y directrices a todos los procesos dentro de la organización.

Procesos Clave u Operativos: Este tipo de procesos son aquellos que agregan valor al cliente, ya que responden a la razón de ser del negocio (Tovar & Mota, 2007). Son los procesos que tienen un impacto directo en el cliente ya que generalmente son los procesos encargados de transformar las entradas en bienes o servicios según los requerimientos del cliente.

Procesos de apoyo o soporte: Tal y como lo dice su nombre, son aquellos que dan soporte a los procesos centrales (operativos o

clave), proporcionando recursos necesarios y apoyando al desarrollo de los mismos.

Dependiendo del tipo de organización, la clasificación de los procesos puede cambiar, ya que por ejemplo un proceso que para una organización puede ser clasificado como proceso de apoyo, en otro tipo de organización, del mismo rubro o no, puede ser operativo o estratégico.

- **Jerarquía de los procesos**

Los procesos pueden llegar a ser extremadamente complejos o en, el otro extremo, muy sencillos. Esta diferencia en la complejidad de los procesos conlleva a jerarquizar los mismos, tal y como se puede observar en la Figura 4:

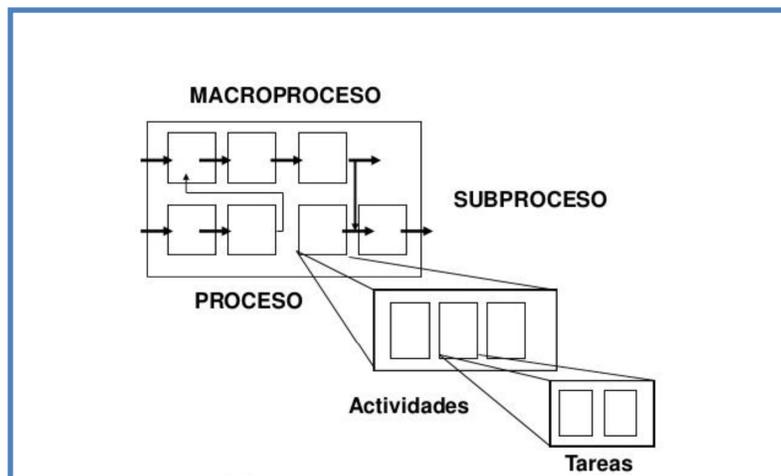


Figura 4. Jerarquía de los Procesos. Fuente: Harrington H. (1995)

En base a la figura anterior, se determina que los procesos se clasifican en:

- ✓ Macroproceso: “Conjunto de procesos interrelacionados que facilita el logro de la misión de la organización” (Pardo, 2012, p. 56).
- ✓ Proceso: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2010, p. 51)
- ✓ Subproceso: Conjunto de actividades que cuentan con una secuencia lógica para lograr un propósito. Este es un proceso por sí mismo, aunque su propósito hace parte de un proceso más grande (Pardo, 2012).
- ✓ Actividades: Conjunto de tareas interrelacionadas que deben ser realizadas para garantizar el resultado esperado de los procesos (Pardo, 2012).
- ✓ Tareas: Conjunto de acciones interrelacionadas para lograr llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades (Pardo, 2012).

A partir de la figura se puede observar que todo Macroproceso está compuesto por procesos o subprocesos; todo proceso o subproceso está compuesto por un conjunto de actividades. Y de la misma manera las actividades están conformadas por un determinado grupo de tareas.

- ***Identificación y secuencia de los procesos – el mapa de procesos***

El paso inicial para que una organización pueda adoptar el enfoque basado en procesos en el sistema de gestión que desea implementar, es identificar los procesos más significativos que forman parte de su estructura y que, por ende, conformarán el sistema.

La Norma ISO 9001:2015 en el numeral 4.4.1 menciona que “La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”; por tanto la manera de abordar el enfoque basado en procesos debe ser totalmente flexible dependiendo del tipo y tamaño de la organización, y no ser uniforme para toda organización ya que estas pueden encontrarse en diferentes entornos y contextos de trabajo.

Existen variadas herramientas de gestión que pueden ser utilizadas por las organizaciones para poder identificar y seleccionar los procesos de su estructura, por ejemplo dinámicas de trabajo, tormenta de ideas, etc.

Posterior a la identificación y selección de los procesos, se debe identificar la interrelación de los mismos, para conocer como es su secuencia y entender con claridad cuáles son las entradas y salidas de cada proceso. La mejor manera para visualizar o reflejar la estructura configurada, a partir de los procesos identificados y las interrelaciones de los mismos, es a través de un mapa de procesos, que es la representación gráfica de los procesos que constituyen el sistema de gestión.

El mapa de procesos usualmente está compuesto por tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo.

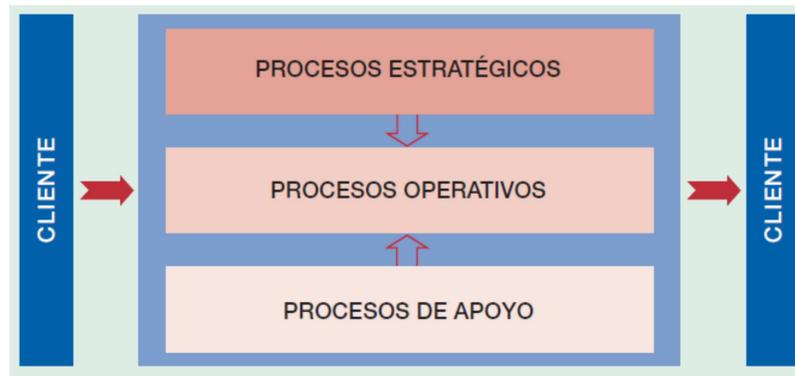


Figura 5. Agrupación de procesos en el Mapa de Procesos. Fuente: Pardo (2012)

Sistema.

De Rosnay (1975) expresa que el término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización.

Gestión.

Avgrafoff (1997) indica que la gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, por otra parte la gestión de la producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa.

Hugues (1996) en los apuntes de la asignatura control de gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en

marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Sistema de Gestión.

Sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos.

El mercado y entorno competitivo y globalizado en el que, actualmente, se encuentran todas las organizaciones, obliga a las que pretendan tener y lograr éxito, o por lo menos mantenerse en el mercado, a buscar la manera de lograr buenos resultados. El mejor medio para lograr obtener los resultados deseados es gestionar los procesos, actividades y recursos de la organización orientándolos hacia la consecución de objetivos planificados. Esto conlleva a que las organizaciones adopten conceptos, metodologías y herramientas que le permitan configurar y establecer un sistema de gestión acorde a sus actividades y entorno. La finalidad de un sistema de gestión es ayudar a establecer metodologías, actividades, tareas, responsabilidades, asignar recursos, entre otros, que permitan a la organización una gestión orientada al logro y/o consecución de los objetivos planteados por la misma. La explicación de estose puede observar en el Figura 6:

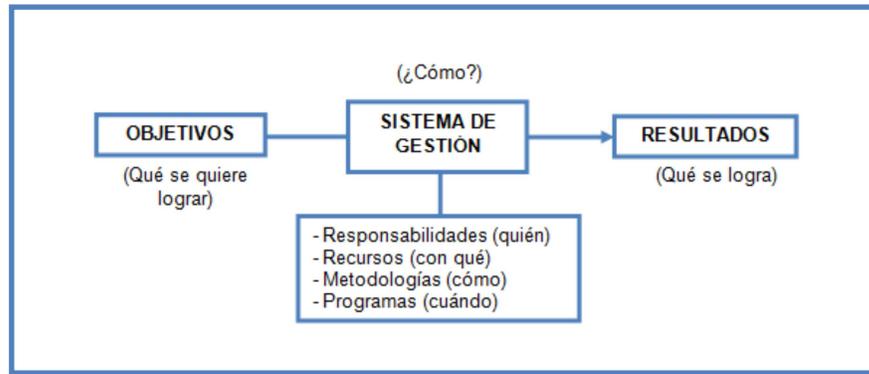


Figura 6. Sistema de Gestión, objetivos y resultados. Fuente: Camisón, Cruz & González (2006)

Según la norma ISO 9000:2015, un sistema de gestión es un “conjunto de elementos de una organización, interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (p. 19).

Sistema de Gestión de la Calidad.

El sistema de gestión de la calidad es un componente del sistema de gestión general de una organización que establece las directrices para dirigir y controlar las actividades relacionadas con localización, a fin de satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. Un sistema de gestión de la calidad comprende un conjunto de actividades, estructuras de organización de responsabilidades (plasmadas en un organigrama), recursos y capacidades, métodos, tecnologías (especialmente soportes de información y conocimiento), procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo, diseñados para apoyar a la dirección en la conducción de la política y los programas de calidad de la organización con el fin de alcanzar los objetivos de calidad establecidos de manera eficaz y eficiente. Camisón, Cruz y González (2006).

Norma ISO 9004:2009. “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad”.

Fondonorma (2009). El objeto principal de esta norma es el de colaborar a diferentes organizaciones que emplean o están certificadas bajo la norma ISO 9001 a obtener beneficios palpables en el largo plazo, desde un proceso básico que parte en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, y enfocándose hacia un mayor alcance dentro de los procesos de la empresa. Esta norma internacional expone variadas orientaciones y múltiples herramientas para la utilización de los principios de gestión de la calidad a fin de alcanzar el éxito sostenido por parte de la compañía en el largo plazo. Su carácter no es servir como medio para certificación de las empresas, o en otros casos reglamentarios o contractuales. Norma ISO 9004:2009

La norma ISO 9004:2009 proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad. El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno de la organización, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas.

Madurez del sistema de gestión de la calidad.

En la Norma ISO 9004:2009 se describe que el éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad, para satisfacer las necesidades y las

expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno de la organización, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas. La Norma ISO 9004:2009 promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas y debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación.

Ogalla (2005) expone una interpretación personal sobre los niveles de madurez sobre los que trata la Norma ISO 9004:2009, los cuales se ponen de manifiesto, a continuación:

Nivel uno de madurez. Empresas que no utilizan ningún modelo de gestión. No disponen de una definición escrita de sus procesos y no utilizan ningún tipo de indicador. Estas empresas normalmente no pueden garantizar el cumplimiento de los requisitos contratados. Podríamos decir que solo se basan en el “oficio”, y se considerarían dentro de la cultura asociada a ISO como “empresas de calidad no certificada”.

Nivel dos de madurez. Empresas que disponen de una definición de sus procesos operativos y disponen, o no, de un certificado ISO. La mayoría de estas empresas fijan la atención en la eficacia de los procesos que necesita hacer la organización para desarrollar sus productos o servicios y no incluyen en el Manual de Calidad los procesos estratégicos ni los de control de gestión. Podríamos denominarlas, dentro de la cultura asociada a ISO como “empresas de calidad certificada”.

Nivel tres de madurez. Empresas de “calidad certificada” que incluyen en su gestión algunos principios fundamentales de ISO. Estas compañías, además de controlar la eficacia de los procesos, comienzan a tener en cuenta la eficiencia de los mismos y crear una cultura empresarial basada en principios fundamentales. Podríamos denominarlas, dentro de la cultura ISO, como “empresas de calidad certificada - gestionada”.

Nivel cuatro de madurez. Empresas de “calidad certificada – gestionada”, que incluyen en su gestión la orientación a las partes interesadas. Toman medidas y las comparan con los objetivos previstos en la planificación estratégica. Trascienden de la gestión de los procesos operativos y miran a la empresa desde los cuadros de mando, cuidando los comportamientos como parte de su competitividad. Podríamos denominarlas como “empresas con gestión global”.

Nivel cinco de madurez. Empresas con gestión global que asumen los supuestos del desarrollo sostenible. Los resultados se alcanzan desde la perspectiva del compromiso ético y la responsabilidad social. La cultura empresarial sustenta la imagen de marca. Podríamos denominarlas como “empresas comprometidas con la RSE”.

Análisis de brechas.

El análisis de brechas es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional. El resultado esperado es la generación de estrategias y acciones para llegar al referente u objetivo futuro deseado. Para llevar a cabo el análisis de brechas se realizan cuatro pasos generales y cómo guía cada paso busca responder una pregunta: 1. Decidir

cuál es la situación actual que se desea analizar ("lo que es") y se quiere resolver. En este paso se responde a la pregunta: ¿Dónde estamos? 2. Delinear el objetivo o estado futuro deseado ("lo que debería ser"). Respondería la pregunta ¿En el año 2015 a dónde deberíamos llegar? 3. Identificar la brecha entre el estado actual y el objetivo. Responde a la pregunta ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar? 4. Determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado Responde a la pregunta de ¿Cómo llegamos al 2015 planteado?

GAP análisis para implementación de ISO 9001:2015.

González (2016). De manera genérica se utiliza la palabra de origen inglés "Gap", que en español hace referencia a una brecha, una apertura o un espacio vacío comprendido entre dos puntos de referencia, para referirse a las diferencias que se presentan en un momento determinado entre dos situaciones: una existente y otra ideal o anhelada.

Es allí cuando aparece el Gap Análisis, una herramienta que permite establecer una comparativa entre el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.

El análisis de brechas es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional

El resultado esperado es la generación de estrategias y acciones para llegar al objetivo deseado.

Para llevar a cabo el Gap Análisis o Análisis de brechas se deben desarrollar cuatro pasos, y en cada uno debería poder definirse una respuesta a la pregunta correspondiente:

- Paso 1: Decidir cuál es la situación actual que se desea analizar (“lo que es”) y se quiere resolver. En este paso se responde a la pregunta: ¿Dónde estamos?
- Paso 2: Delinear el objetivo o estado futuro deseado (“lo que debería ser”). En este paso se responde a la pregunta: ¿En el año XXXX a dónde deberíamos llegar?
- Paso 3: Identificar la brecha entre el estado actual y el objetivo. En este paso se responde a la pregunta: ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar?
- Paso 4: Determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado. En este paso se responde a la pregunta: ¿Cómo llegamos al objetivo planteado?

Para la elaboración del Gap Análisis o Análisis de brechas es relevante tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Definir con claridad cuál es la brecha que se desea analizar.
- Identificar quiénes están involucrados en la brecha.
- Establecer cuáles son las causas más relevantes que determinan la brecha.
- Identificar las diferencias de comportamiento entre los sistemas o actores a comparar en la brecha.
- Identificar los indicadores y/o atributos de la situación actual y elaborar un listado, con la finalidad de medir o caracterizar la brecha.
- Delinear con claridad el objetivo o estado futuro deseado.
- Definir acciones a seguir para salvar la brecha.
- Establecer los diferentes escenarios que existen para disminuir la brecha.
- Identificar los recursos necesarios para disminuir o eliminar la brecha.

- Establecer qué tiempo (cronograma) se requiere para disminuir o eliminar la brecha.

Por qué usar GAP análisis en la implementación de ISO 9001.

González (2016) señala que la utilización de GAP análisis en la implementación de ISO 9001 permite conocer en medida un Sistema de Gestión de la Calidad cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, revisando el nivel de cumplimiento que tienen sus sistemas de gestión de los requisitos de esta norma, identificando deficiencias y necesidades de dicho sistema de gestión de la calidad.

Así, el Gap Análisis como etapa previa a la implementación de la Norma ISO 9001:2015 aporta, entre otros, los siguientes beneficios:

- Identificar los riesgos en los procesos
- Descubrir las necesidades de la organización para alcanzar la certificación
- Identificar aquellos procesos que ya cumplen con los requisitos normativos
- Establecer un calendario o cronograma de actividades
- Identificar los recursos necesarios
- Evaluar los costos asociados

Si el análisis preliminar muestra cualquier deficiencia importante en el sistema, es vital que se permita un período de consolidación y madurez antes de llevar a cabo la evaluación para la certificación.

González (2016). El GAP Análisis en la implementación de ISO 9001 es una herramienta frecuentemente utilizada durante el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en el estándar mencionado, a través del cual toman relevancia las deficiencias existentes

al comparar aquello que una organización viene realizando en el ámbito de la Calidad, con respecto a los requisitos definidos en la Norma ISO 9001:2015, con el fin de ver la brecha existente de lo que aún queda por hacer, para lograr el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos contemplados en el estándar.

Se considera oportuno mencionar que la realización de un GAP Análisis en la implementación de ISO 9001 NO se trata de una exigencia obligatoria de la Norma ISO 9001:2015, sino que constituye una muy útil herramienta que de forma optativa una organización puede aplicar o no.

La necesidad de aplicar GAP Análisis en la implementación de ISO 9001 dependerá de cada organización, entre otros factores, de la complejidad de sus procesos, de las competencias de su personal, así como de la propia madurez que tenga el Sistema de Gestión de la Calidad en cada organización.

Si este análisis se efectúa con la profundidad suficiente se podrá evaluar el impacto del cambio relacionado con el cabal cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015

Consecuentemente, también es viable establecer una estrategia de implementación y definir un Plan de Acción que contenga información acerca del cronograma de actividades, las personas o equipo de trabajo participante, los recursos económicos, recursos materiales, recursos tecnológicos, necesidades de capacitación y asesoría que precisará para lograr la implementación de ISO 9001.

Sin dudas, la metodología de GAP análisis en la implementación de ISO 9001 es una herramienta muy recomendable para enfocar el liderazgo y compromiso de la Alta Dirección de la organización, a la vez que es un elemento de gran utilidad a considerar para trabajar en el cambio de forma

progresiva, segura y sin esperar a último momento para adecuar el Sistema de Gestión de la Calidad a la Norma ISO 9001:2015.

GAP análisis para ISO 9001 – pasos a seguir

González (2016) indica que para llevar a cabo el Gap Análisis o Análisis de brechas para la implementación de la Norma ISO 9001:2015, los cuatro pasos ya mencionados consisten en lo siguiente:

- Paso 1: La respuesta a la pregunta: *¿Dónde estamos?* puede encontrarse mediante un detallado diagnóstico del sistema de gestión de la calidad de la empresa, con respecto al cumplimiento de los requisitos definidos por la Norma ISO 9001:2015.
- Paso 2: La pregunta: *¿En el año XXXX a dónde deberíamos llegar?* puede encontrar una respuesta a través de aspectos tales como el resultado del diagnóstico del sistema de gestión de la calidad de la empresa, los recursos que ésta asigna al proyecto, las exigencias de plazos por parte de clientes o del mercado en general, etc.
- Paso 3: Para responder a la pregunta: *¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar?* una opción adecuada podría estar en un profundo análisis de los resultados del diagnóstico del sistema de gestión de la calidad de la empresa, identificando, por ejemplo, el grado de cumplimiento de cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 a través de una clara escala de evaluación.
- Paso 4: La pregunta: *¿Cómo llegamos al objetivo planteado?* encuentra una respuesta adecuada a partir de los resultados del diagnóstico del sistema de gestión de la calidad de la empresa y un cabal conocimiento acerca de cómo llevar a la práctica cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Dicho en otros términos: cómo cumplir con estos requisitos en la realidad cotidiana de cada empresa.

2.3 MARCO REFERENCIAL

La industria automotriz es considerada un motor importante en la economía mundial, incluye una serie de procesos como el diseño, el desarrollo, la fabricación, ensamblaje, comercialización y venta del automóvil, en donde cada proceso genera el aumento positivo del mercado laboral y el constante ingenio e innovación de la mano de obra. Las tendencias del consumo automovilístico en la actualidad son cambiantes, aspectos como el cambio climático, la comodidad y el ahorro económico, orientan a los mercados de producción a ser más competitivos y eficientes.

Inicios de la Industria Automotriz

Según Padilla y Sequera (2007) expresa que los avances de la industria automotriz fueron en Gran Bretaña con los vehículos a vapor durante la época de 1820-1840, resaltando que los creadores de este tipo de vehículos fueron franceses, estadounidenses y post los británicos. Con el paso de los años se crearon vehículos más funcionales, con motores de combustión, llantas de aires, eléctricos, y los que apreciamos en la actualidad. Las primeras industrias modernas del automóvil fueron en 1888 por Karl Benz y Gottlieb Daimler con la producción de automóviles a gasolina, años después los motores Daimler concedieron sus derechos a la empresa Peugeot (primera empresa fabricante de automóviles en serie de todo el mundo). En 1920, la Fábrica estadounidense Ford amplió el consumo automovilístico de forma masiva con su modelo de producción más eficaz del

periodo, luego sobresalieron otras industrias como General Motors, Chrysler, Opel, Morris y Austin, Renault, etc.

Compañías más significativas del mercado Automotriz

Las compañías que se describen a continuación, son las que mayores niveles de producción (independiente mente de su margen de utilidad) han logrado en la última década, además de ser consideradas líderes en el mercado automotriz. Padilla y Sequera (2007).

- General Motors: es de origen estadounidense, produce automóviles y camionetas, se fundó en 1908 y fue declarada en quiebra en el 2009 debido a la crisis financiera mundial, pero logró reestructurarse, apoyándose en la ley de quiebras de Estados Unidos (creando una nueva compañía con el nombre de General Motors Company). Sus empresas filiales son: Buick, Cadillac, GMC, GM Daewoo, Holden, Opel, Vauxhall y Chevrolet. En el 2011 obtuvo un beneficio neto de \$7.585 millones y contó con 297.000 empleados.
- Toyota Motors Corporation: es de origen japonés, produce automóviles, camionetas, autobuses y robots. Se fundó en 1933, es considerada la quinta empresa más grande del mundo. En el 2007 fue líder de fabricación automovilística, perdió su liderazgo en el 2011 a causa del terremoto de Japón, retomando su puesto a inicios del 2013. Sus empresas filiales son: Lexus, Scion, Hino, Daihatsu. Generó en el 2011 ingresos de 1714.1 millones de euros con un total de 320.590 empleados.
- Ford Motor Company: es de origen estadounidense, fundado en 1903, produce automóviles como el Ford Fusión y el Ford Escape, sus empresas filiales son Lincoln, Mercury y Mazda. En el 2009 obtuvo un beneficio neto de \$2.717 millones (está dentro de las 500 corporaciones más grandes por ingresos) con un total de 198.00 empleados.

La industria Automotriz en el mundo.

La industria automotriz tuvo su inicio en la década de 1890. Durante muchos decenios los Estados Unidos aportaron al mundo una gran producción de automóviles. En el año 1929, antes de la Gran Depresión, en el mundo existían 32.028.500 automóviles, de los que la industria automotriz estadounidense producía alrededor del 90%. En esa época, en los Estados Unidos, la relación era de un automóvil por 4,87 personas. Padilla y Sequera (2007).

Después de la Segunda Guerra Mundial, EE.UU fabricó alrededor del 75% de la producción mundial de automóviles. En 1980 los Estados Unidos fueron superados por Japón, quien después se convirtió en el líder de producción mundial hasta 1994. En el año 2006 Japón alcanzó de nuevo a los Estados Unidos en producción y mantuvo esta posición hasta el 2009, cuando China tomó el primer lugar fabricando 13,8 millones de unidades al año. Desde el año 1970 (140 unidades) a 1998 (260 unidades) hasta 2012 (684 unidades), el número de automóviles producidos en Estados Unidos ha crecido exponencialmente. Padilla y Sequera(2007).

Desde que el primer vehículo propulsado a vapor empezó su desarrollo en 1769 de la mano del escritor e inventor francés Nicholas-Joseph Cugnot, el automóvil se ha convertido en una necesidad y no en un lujo, estas fueron las ideas de Henry Ford cuando quiso incorporar el automóvil como producto de consumo masivo a principio el siglo XX en los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.) Gross (1999).

La industria automotriz comienza su desarrollo en Alemania con la presentación del primer modelo Mercedes Benz en el siglo XIX y rápidamente se produce una expansión de la producción, tanto en Europa como en los Estados Unidos (EE.UU). Este desarrollo para la época se debió a las escasas barreras a la entrada en dicha industria, dada la baja complejidad tecnológica que la caracterizaba. Camacaro (1984).

Ford trajo consigo grandes innovaciones tecnológicas y organizacionales a la industria automotriz, colocando a disposición del ciudadano corriente el motor de combustión interna, mejorando sustancialmente la línea de montaje en la industria, lo cual convirtió a su “modelo T” en el vehículo más económico de fabricar en el mercado. Caracterizado además por su solidez, simpleza, durabilidad, con piezas fáciles de intercambiar, liviano, con reducido consumo de combustible. Todo esto lo llevó a convertirse en un producto de consumo masivo, al transformar el automóvil para la multitud. Para el año de 1913 se vendió la astronómica cifra para ese entonces, de 78.440 unidades en EE.UU. Lucena(1996).

Sin embargo, es conveniente acotar que el automóvil es en la actualidad un producto muy complejo, así como lo es la industria que lo elabora. De hecho, un automóvil en promedio reúne entre 12 a 15 mil piezas, lo que lo convierte quizás en el bien más complejo alrededor de la vida cotidiana en nuestras sociedades. El puro ensamble de todas sus piezas es una obra de coordinación y organización, que agrega suficiente complejidad a los asuntos propios de ingeniería de manufactura y materiales. Lucena(1996).

El Sector Automotriz en Venezuela.

La industria automotriz arranca en Venezuela en el año de 1944 (año en que también se inicia la industria del caucho en el país), se instala la planta de General Motors interamericana, filial de General Motors Corporation. No obstante, la producción comienza realmente en 1948 cuando la empresa coloca en el mercado su primer lote de producción de vehículos comerciales y camiones ensamblado en Venezuela. Padilla y Sequera, (2007).

Sin embargo, es necesario destacar que todo su proceso de producción estaba limitado únicamente a actividades de ensamblaje, el cual incluía un bajo nivel de componentes nacionales. Es decir los vehículos estaban siendo ensamblados en su mayoría con materiales de ensamblaje importado. De hecho, no es hasta 1960 durante el gobierno del Presidente Rómulo Betancourt (1959-64) cuando se modifica la política industrial hacia el sector automotor con el fin de incrementar la utilización de piezas mecánicas nacionales en la fabricación de los vehículos y al desarrollo de otros sectores vinculados al mismo. Padilla y Sequera, (2007).

No obstante, es en el año de 1963 cuando se decreta explícitamente la política de sustitución de importaciones, decisión que da un empuje decisivo al desarrollo de la industria automotriz en el país, donde los créditos otorgados para la instalación de las fábricas, iban acompañadas por decretos de protección contra las importaciones, por medio de prohibición total o por cupos, o por altos aranceles protectores. Padilla y Sequera, (2007).

Sin embargo, algunas de las razones para que la industria floreciera bajo esta política, se debieron a varios factores. En primer lugar, el precio de la gasolina ha sido el más barato del hemisferio, segundo y derivado de lo anterior, el transporte de mercadería y personas se realiza mayoritariamente vías terrestres y en tercer lugar la industria ha tenido suficiente fuerza para lograr políticas gubernamentales favorables, expresándose entre otros indicadores en su alto consumo de divisa. Padilla y Sequera, (2007).

El cambio en la industria automotriz fue tan radical, con esta medida de política proteccionista, que para el año de 1964 las empresas multinacionales establecidas en el país ensamblaban la totalidad de vehículos requeridos por el mercado nacional. De hecho, las mismas estaban obligadas a incorporar en sus vehículos piezas producidas por empresarios nacionales lo cual indudablemente permitió el surgimiento del sector de autopartes. Padilla y Sequera, (2007).

A lo largo del período donde la política de sustitución de importaciones estuvo en vigencia (1960-1989), se instalaron empresas ensambladoras entre las cuales destaca la Daimler Chrysler LLC, la cual es una de las pioneras en el desarrollo de la industria automotriz en el país. Ella inició sus operaciones en Octubre de 1950, bajo la razón social "Ensamblaje Venezolana S.A.", constituyéndose la planta en la ciudad de Caracas bajo la dirección y orientación de sus dueños iniciales, la familia Phelps, con la finalidad de ensamblar y comercializar vehículos con la marca Chrysler. CAVENEZ (1998).

De 1960 en adelante se instalaron otras empresas automotrices, destacándose la Ford Motor de Venezuela S.A., la cual inauguró oficialmente

suplanta de ensamblaje en la zona Industrial de Valencia el 27 de Octubre de 1962, aunque ésta, ya había estado presente en el país desde 1371 desarrollando actividades de importación y es el 8 de Febrero de 1961, cuando se firma en el Ministerio de Fomento (MF) y de acuerdo con el gobierno nacional, la fabricación de vehículos automotores distinguidos con la marca Ford. CAVENEZ (1998).

Sin embargo actualmente la industria automotriz de Venezuela, que llegó a exportar a países vecinos, ha caído en los últimos años hasta casi desaparecer, víctima de la crisis que golpea al país y de su propio modelo importador. En Venezuela, más que producir, se ensamblan vehículos. Y para eso, las automotrices requieren importar gran parte de los insumos.

Breve Descripción de la Empresa.

Los concesionarios del sector automotriz venezolano en estudio pertenecen al Grupo Automotriz, dedicado a la actividad automotriz con una trayectoria de más de 40 años de experiencia en Venezuela, la cual presta sus servicios en la Comercialización de Vehículos, Venta de Repuestos y Servicio de Post-Venta, ofreciendo productos y servicios de diversas marcas en el mercado.

El Grupo Automotriz, está conformado por una red de (13) concesionarios que comercializan las mejores marcas automotrices, los cuales se encuentran ubicados en Venezuela (Caracas y Maracaibo).

La historia de Grupo Automotriz se remonta a cuarenta años atrás cuando inició operaciones en el sector automotriz venezolano hasta alcanzar todo un conglomerado en el que participan 12 marcas, con más de 1.000 empleados, 10.000 clientes promedio mes, más de 180.000 horas

hombre/año en servicio, un centro de formación propio con más de 2.000 horas año de adiestramiento y 40.000 metros cuadrados en infraestructura con una tasa de fidelización de clientes superior al 90%.

Sin embargo el Grupo Automotriz Outumuro, ha seguido creciendo fuera de sus fronteras con una sólida trayectoria en el mercado de la venta y distribución de prestigiosas marcas en América Latina, llegando en el año 2011 a Puerto Rico. En este país está conformado por una red de (7) concesionarios que comercializan las mejores marcas automotrices, con modernas instalaciones y colocándolos como líderes en satisfacción al cliente.

Misión.

“Proporcionar servicios automotrices innovadores de manera oportuna y efectiva con un equipo de profesionales comprometidos en agregarle valor a nuestros clientes y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida en Venezuela.”

Visión.

“Ser proveedor de productos y servicios automotrices de calidad, apoyados con personal altamente calificado, honesto, amable, respetuoso, con vocación de servicio, en modernas instalaciones, con equipos de avanzada, para superar las expectativas del cliente.”

Política de la Calidad.

“Tenemos como compromiso satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo en la comercialización de productos, servicios automotrices y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, apoyados en profesionales altamente capacitados.”

Objetivos de la Calidad.

1. Aumentar la satisfacción del cliente.
2. Mejorar continuamente los procesos de la empresa.
3. Aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Valores.

- Compromiso.
- Profesionalismo.
- Responsabilidad.
- Innovación y Mejoramiento.
- Integración y Trabajo en Equipo.

2.4. BASES LEGALES

Para este estudio se consideró establecer las bases legales que enmarcan a la calidad, tomándose en cuenta la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860

La constitución en pro de garantizar la calidad, en los siguientes artículos señala:

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consume: a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Así como también en el Capítulo II: De la Competencia del Poder Público Nacional, señala:

Artículo 156: es de la competencia del poder público nacional: El régimen de metrología legal y control de calidad, lo cual está referido en el ordinal 17.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad publicada en Gaceta Oficial del 23 de octubre del 2002, N° 37555

Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones, Técnicas y Ensayos.

En el Capítulo II se refiere a los deberes, derechos y garantías y expresa lo siguiente:

Artículo 6. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten.

En el Título III del subsistema de normalización en el capítulo II en lo referido a las funciones dice lo siguiente:

Artículo 41. Las normas Venezolanas COVENIN constituyen la referencia básica para determinar la calidad de los productos y servicios de que se trate, particularmente para la protección, educación y orientación de los consumidores.

Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios. Gaceta Oficial del 01 de febrero del 2010, N°39.358.

La Ley para la Defensa de las Personas en el acceso a los Bienes y Servicios tiene como finalidad atender a la protección de derecho de las personas en el acceso a bienes y servicios. Se establecen principios que regulan la prestación de servicios entre los cuales deben destacarse los siguientes artículos de la ley:

Artículo 8. Son derechos de las personas en relación a los bienes y servicios declarados o no de primera necesidad: 1.La protección de su salud y seguridad en el acceso a los bienes y servicios. 2. La adquisición en las mejores condiciones de calidad y precio, sin condicionamientos, tomando en cuenta las previsiones

legales que rigen el acceso de bienes y servicios nacionales y extranjeros. 3. La información suficiente, oportuna, clara, veraz y comprensible sobre los diferentes bienes y servicios, puestos a su disposición, con especificaciones de precios, cantidad, peso, características, calidad, riesgo y demás datos de interés inherentes a su elaboración o prestación, composición y contraindicaciones que les permita tomar conciencia para la satisfacción de sus necesidades. 4. La promoción y protección jurídica de sus derechos e intereses económicos y sociales en las transacciones realizadas, por cualquier medio o tecnología idónea. 5. El conocimiento de los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales de los procesos de producción, fabricación, importación, acopio, transporte, distribución y Ley para la defensa de las personas en el Acceso a los Bienes y Servicios 18 comercialización de esos bienes y la generación y prestación de los servicios para ejercer eficazmente la contraloría social así como los mecanismos de defensa y organización popular para actuar ante los órganos y entes públicos. 6. La reposición del bien o resarcimiento del daño sufrido en los términos establecidos en la presente Ley. 7. La protección de los intereses individuales o colectivos en los términos que establezca la presente Ley. 8. La protección contra la publicidad o propaganda subliminal, falsa o engañosa que induzca al consumismo, los métodos coercitivos que distorsionen la conciencia y las prácticas o cláusulas impuestas por proveedoras o proveedores de bienes y servicios que contraríen los derechos de las personas en los términos expresados en la presente Ley. 9. A no recibir un trato discriminatorio por las proveedoras o proveedores de bienes y servicios, ni ser lesionado en sus derechos e intereses por conductas que afecten el consumo de los alimentos o productos o el uso de servicios. 10. Organizarse para la representación y defensa de sus derechos e intereses. 11. El ejercicio de la acción ante los órganos administrativos y jurisdiccionales en defensa de sus derechos e intereses. 12. El disfrute de bienes y servicios producidos y comercializados en apego a normas, reglamentos técnicos y métodos que garanticen

una adecuada preservación del medio ambiente. 13. La protección en los contratos de adhesión, que sean desventajosos o lesionen sus derechos e intereses y a retractarse por justa causa. 14. La protección en las operaciones a crédito con las 19 Ministerio del Poder Popular para el Comercio proveedoras o proveedores de bienes y servicios. 15. La protección ante proveedoras o proveedores que expendan bienes o servicios, que no cumplan con las autorizaciones o permisos legales o reglamentarios. 16. El retiro o desistimiento de la denuncia y la conciliación en los asuntos de su interés, siempre que no se afecten intereses colectivos. 17. La disposición y disfrute de los bienes y servicios, de forma continua, regular, eficaz, eficiente e ininterrumpida. 18. Los demás derechos que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la normativa vigente establezcan o aquellos inherentes en el acceso de las personas a los bienes y servicios. Cualquiera de los sujetos de la cadena de distribución, producción y consumo que violen estos derechos, serán sancionados conforme lo previsto en el Título VI de esta Ley, sin menoscabo de las acciones y responsabilidades civiles, penales y administrativas que correspondan.

De los Servicios

Constancia escrita y del deber de información

Artículo 24. Las proveedoras o proveedores de servicios, deben entregar a las personas, constancia escrita de las condiciones de la prestación y de los derechos y obligaciones Ley para la defensa de las personas en el Acceso a los Bienes y Servicios 28 de los contratantes. Igualmente, deben informar por escrito sobre las normas técnicas adecuadas, el cumplimiento efectivo del servicio ofrecido. Sin perjuicio de ello, deberán mantener permanentemente esta información a disposición de las personas en todas las oficinas de atención al público y en caso de existir variables, estas deberán ser informadas de igual manera. Los servicios regulados en otras disposiciones legales y cuya actuación sea controlada por los organismos que ellas contemplen,

serán regidos por dichas normas, sin menoscabo de aplicar la presente Ley cuando se transgredan sus disposiciones, como derecho prioritario que tienen las personas en la protección de los mismos.

Reposición del bien y del daño sufrido

Artículo 80. Las personas tendrán derecho, además de la indemnización por los daños y perjuicios causados, a la reparación gratuita del o los defectos que presente el bien, dentro de los siete días siguientes al reclamo, y cuando ello no sea posible procederá la reposición del bien o la devolución de la cantidad pagada al valor actual, en los siguientes casos: 1. Cuando los productos sujetos a normas de calidad de cumplimiento obligatorio, no cumplan las especificaciones correspondientes. 2. Cuando los materiales, elementos, sustancias o ingredientes que constituyen o integran los productos, no correspondan a las especificaciones que ostentan. 3. Cuando el producto se hubiera adquirido con determinada garantía y dentro del lapso de ella, se pusiera de manifiesto la deficiencia de la calidad garantizada, siempre que se hubiera destinado a un uso o consumo normal de acuerdo con las circunstancias y a su naturaleza. 4. Cuando cualquier producto, por sus deficiencias de fabricación, elaboración, estructura, calidad o condiciones Ley para la defensa de las personas en el Acceso a los Bienes y Servicios 56 sanitarias, según el caso, no sea apto para el uso al cual está destinado. 5. Cuando el proveedor y la persona hubieren convenido que los productos objeto del contrato debieran reunir determinadas especificaciones que no se cumplen. 6. Cuando, considerados los límites de tolerancia permitidos, el contenido neto de un producto sea inferior al que debiera ser o la cantidad sea menor a la indicada en el envase o empaque. 7. Cuando el instrumento empleado en la medición del contenido, cantidad, volumen u otra enunciación semejante, haya sido utilizado en perjuicio del consumidor o fuera de los límites de tolerancia permitidos en este tipo de mediciones. 8. Cuando la reparación efectuada con anterioridad no fuere satisfactoria. En caso de negativa por parte de los proveedores de bienes y servicios al reclamo, la

autoridad competente, podrá ordenar su cumplimiento y aplicar la sanción administrativa correspondiente, sin perjuicio de las acciones civiles que puedan ejercer las personas afectadas.

Las bases Jurídicas de este estudio están consagradas en las diversas leyes que están en concordancia con la Constitución, las cuales tienen el fin de garantizar los derechos de las personas a disponer de servicios de calidad en el país.

Código Civil. Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Caracas, lunes 26 de julio de 1982. Número 2.990 Extraordinario.

En el Título III del Código Civil Venezolano, se establece regulado el tema de obligaciones contractuales, por tratarse de contratos privados que gozan de la autonomía de la voluntad de los contratantes, existen parámetros establecidos en esta ley para las partes interesadas en la relación contractual; así como los efectos y consecuencias en casos de incumplimiento de las condiciones o garantías establecidas en los contratos. Esto aplica en los contratos de ventas de vehículos, venta de repuestos y servicio post venta.

Título III. De las Obligaciones. Capítulo I. De las Fuentes de las Obligaciones
Sección I. De los Contratos. Parágrafo primero. Disposiciones Preliminares.

Artículo 1.133 El contrato es una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico.

Artículo 1.137 El contrato se forma tan pronto como el autor de la oferta tiene conocimiento de la aceptación de la otra parte. La aceptación debe ser recibida por el autor de la oferta en el plazo fijado por ésta o en el plazo normal

exigido por la naturaleza del negocio. El autor de la oferta puede tener por válida la aceptación tardía y considerar el contrato como perfecto siempre que él lo haga saber inmediatamente a la otra parte. El autor de la oferta puede revocarla mientras la aceptación no haya llegado a su conocimiento. La aceptación puede ser revocada entre tanto que ella no haya llegado a conocimiento del autor de la oferta. Si el autor de la oferta se ha obligado a mantenerla durante cierto plazo, o si esta obligación resulta de la naturaleza del negocio, la revocación antes de la expiración del plazo. No es obstáculo para la formación del contrato. La oferta, la aceptación o la revocación por una cualquiera de las partes, se presumen conocidas desde el instante en que ellas llegan a la dirección del destinatario, a menos que éste pruebe haberse hallado, sin su culpa en la imposibilidad de conocerla. Una aceptación que modifica la oferta, tendrá únicamente el valor de una nueva oferta.

Artículo 1.141 Las condiciones requeridas para la existencia del contrato son:
1º. Consentimiento de las partes;
2º. Objeto que pueda ser materia de contrato; y 3º. Causa lícita.

Parágrafo Tercero, De los Efectos de los Contratos

Artículo 1.159 Los contratos tienen fuerza de Ley entre las partes. No pueden revocarse sino por mutuo consentimiento o por las causas autorizadas por la Ley.

Artículo 1.161 En los contratos que tienen por objeto la transmisión de la propiedad u otro derecho, la propiedad o derecho se transmiten y se adquieren por efecto del consentimiento legítimamente manifestado; y la cosa

queda a riesgo y peligro del adquirente, aunque la tradición no se haya verificado.

Artículo 1.167 En el contrato bilateral, si una de las partes no ejecuta su obligación, la otra puede a su elección reclamar judicialmente la ejecución del contrato o la resolución del mismo, con los daños y perjuicios en ambos casos si hubiere lugar a ello.

Ley de garantías de vehículos de motor (Puerto Rico). 24 de septiembre de 1979.

2055. Extensión de garantía a todo vehículo nuevo

Todo fabricante o manufacturero extenderá la garantía de fábrica a todo vehículo de motor nuevo inscrito en Puerto Rico, independientemente del lugar donde y la persona de quien el consumidor lo adquirió.

2056. Grado de garantía

La garantía de fábrica a extenderse y honrarse en Puerto Rico no podrá ser inferior en sus términos y condiciones a la extendida por el fabricante o manufacturero para beneficio del consumidor en los Estados Unidos continentales o en el país donde se manufacturo el vehículo de motor.

2057. Requisitos para los fabricantes y manufactureros

Todo fabricante o manufacturero de vehículo de motor que ofrezca, directa o indirectamente, para la venta o se venda en Puerto Rico vehículos de motor nuevos deberá cumplir con los siguientes requisitos:
(a) Establecer un sistema adecuado para asegurarle al consumidor que habrán lugares en Puerto Rico donde se

honrarán las garantías de fábrica de dicho fabricante o manufacturero, independientemente del lugar donde y la persona de quien dicho consumidor adquirió el vehículo de motor.

(b) Radicar en el Departamento de Asuntos del Consumidor copia fiel y exacta de la garantía de fábrica escrita que extiende a sus vehículos de motor en Puerto Rico y la que extiende en los Estados Unidos continentales o en el país de origen; el nombre y la dirección del lugar o lugares en Puerto Rico donde se honran dichas garantías de fábrica; una lista de los requisitos y condiciones relacionadas con el servicio de garantía de fábrica que deben reunir sus distribuidores autorizados para poder obtener su franquicia o concesión del fabricante o manufacturero, los requisitos y condiciones a que estarán circunscritas la prestación del servicio de garantía de fábrica y las normas de pago requeridos para honrar las garantías de fábrica; y el nombre y la dirección de su representante de fábrica. El Departamento de Asuntos del Consumidor deberá asegurarse de que las mismas cumplen con las normas y requisitos establecidos en este capítulo y en los reglamentos que se adopten al amparo del mismo.

2058. Pago por la prestación de servicios

El fabricante o manufacturero pagará por la prestación de servicios de garantía de fábrica a toda persona que haya prestado dicho servicio y que reúna los requisitos y condiciones a que estarán circunscritas la prestación del servicio de garantía de fábrica y las normas de pago previamente radicados en y aprobados por el Departamento de Asuntos del Consumidor. El fabricante o manufacturero no podrá imponerle al distribuidor autorizado o al distribuidor independiente la obligación de prestar el servicio de garantía de fábrica a vehículos de motor nuevos no vendidos por él, ni instituir

métodos o prácticas para la prestación de servicios de garantía de fábrica que resulten en una ventaja competitiva a favor de algunos vendedores de vehículos de motor.

Todo pago por concepto de reclamaciones hechas al fabricante o manufacturero por la prestación del servicio de garantía de fábrica deberá ser efectuado de manera uniforme, razonable y adecuada.

2059. Distribuidores independientes, desventaja competitiva

Cuando el sistema establecido por el fabricante coloque a un distribuidor independiente en una situación de desventaja competitiva que le impida realizar el servicio de garantía de fábrica, el Departamento de Asuntos del Consumidor, en consulta con la Oficina de Asuntos Monopolísticos del Departamento de Justicia de Puerto Rico dispondrá, mediante orden al efecto y tomando en consideración los requisitos establecidos por el fabricante o manufacturero, las normas mínimas relacionadas con el servicio de garantía que aplicaran a ese distribuidor independiente para que pueda cumplir las obligaciones que este capítulo le impone.

2060. Defectos, responsabilidad por danos

El fabricante o manufacturero será responsable por los daños que causen los defectos de fabricación, diseño, ensamblaje o manufactura de los vehículos de motor por el fabricados o manufacturados. § 2061. Obligación de prestar servicios el distribuidor autorizado, el distribuidor independiente y el distribuidor o vendedor que venda a un consumidor un vehículo de motor nuevo vendrá obligado a prestar efectivamente los servicios de garantía de fábrica.

2062. Responsabilidades y obligaciones legales

Las obligaciones y responsabilidades establecidas en este capítulo no relevan ni al fabricante o manufacturero ni al distribuidor o vendedor de las responsabilidades y obligaciones legales prevalecientes en nuestro sistema de derecho.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico según Arias (2006) “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizara el estudio para responder el problema planteado” (p.110).

El marco metodológico de la presente investigación plantea aspectos tales como: Tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra y las técnicas de recolección de datos. Las cuáles serán importantes para el logro de los objetivos planteados en la investigación.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los estudios de carácter descriptivo, buscan especificar las propiedades importantes del objeto de investigación. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Un estudio descriptivo selecciona una serie de aspectos y luego los mide independientemente, para así describir lo que se investiga.

La presente investigación es del tipo Descriptiva, según lo plantea Hurtado (2006).

Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles de análisis, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada. (p.103).

De acuerdo a lo planteado la investigación es descriptiva; debido a que durante el desarrollo de la misma se caracterizará y evaluará el sistema de gestión de la calidad existente en la red de concesionarios.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se considera de modalidad mixta una investigación documental e investigación de campo no experimental. Arias (2006) expresa que 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: impresas, audiovisuales o electrónicas”. (p. 27).

De acuerdo a la UPEL (2006), la investigación documental es:

Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (p. 15).

De acuerdo a la UPEL (2006), la investigación de campo es:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques

de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 14).

Esta investigación se encontró dentro del diseño de campo no experimental, dado que se observó los fenómenos, hechos, situaciones o sujetos en su ambiente natural o realidad, no han sido provocados intencionalmente por el investigador. Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren de una investigación no experimental:

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.189)

En base a lo anterior el diseño de la investigación es no experimental debido a que se describirá, diagnosticara y analizara el nivel de madurez del caso de estudio, sin alterar o manipular ningún tipo de variables.

Según la perspectiva temporal, la investigación es de tipo evolutivo contemporáneo, dado que los datos obtenidos se analizaron en el momento actual para de esta forma diseñar el modelo de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 acorde a la realidad del contexto.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población la define Arias (2006) como "... es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p. 81). La población de la presente

investigación está conformada por los 20 concesionarios de la red del Grupo Automotriz Outumuro del sector automotriz en estudio, las características principales de la red de concesionarios es que cuentan con la misma estructura organizativa la cual es establecida por la planta de la marca y los procesos operativos son los mismos en cada uno de los concesionarios.

Por otra parte Arias (2006) define la muestra como un “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (pág.83).

En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. Arias (2006).

Para seleccionar la muestra se utilizó una técnica o procedimiento denominado muestreo. En la presente investigación el tipo de muestreo utilizado fue No Probabilístico, el cual es definido Arias (2006) como “un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra”. (pág.85).

Se consideró la clasificación del muestreo no probabilístico, se trabajó con un Muestreo Intencional u Opinático, el cual Arias (2006) indica que es cuando “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. (pág.85).

En relación a esto, la muestra se conformará por tres (3) concesionarios (2) ubicados en Venezuela (Caracas) y (1) en Puerto Rico perteneciente a la red de concesionarios del Grupo Automotriz Outumuro en estudio la cual presentan las mismas características en cuanto a que poseen la misma estructura organizativa y poseen los mismos procesos operativos:

ventas de vehículos, venta de repuestos y servicio postventa (a criterio y juicio del investigador ya que se tiene fácil acceso a la información) y representan una muestra representativa de la población estudiada, para cumplir con los objetivos de la investigación.

Con fines de mantener la confidencialidad de los concesionarios seleccionados, se consideró que para el estudio se denominarán red de concesionarios del sector automotriz.

Los dos (2) concesionarios ubicados en Venezuela (Caracas) perteneciente a la red de concesionarios del sector automotriz, con sistema de gestión de la calidad funcionando certificados o no, con los mismos procesos operativos. La muestra está constituida por cincuenta (50) personas involucradas en los procesos operativos (a entrevistar), se consideran los siguientes cargos:

Cargos	Concesionario A Concesionario B	
	Personal	Personal
<i>Gerente de Operaciones</i>	1	1
<i>Gerente de Postventa</i>	1	1
<i>Jefe de Servicio</i>	1	1
<i>Analista de Servicio</i>	2	2
<i>Técnico Mecánico Especialista</i>	3	1
<i>Técnico Mecánico Experto</i>	2	1
<i>Técnico Mecánico</i>	1	2
<i>Ayudante de Mecánica</i>	1	2
<i>Control de Calidad</i>	1	1
<i>Gerente de Ventas</i>	1	1
<i>Ejec. Ventas de Autos</i>	3	3
<i>Jefe de Facturación</i>	1	1
<i>Gerente de Admón.</i>	1	1
<i>Asist. Caja</i>	1	1
<i>Jefe de Repuestos</i>	1	1

<i>Ejec Ventas Rptos</i>	2	2
<i>Jefe de Almacén</i>	1	1
<i>Almacenista</i>	1	1
<i>Total</i>	26	24

En el concesionario ubicado en Puerto Rico perteneciente a la red de concesionarios del sector automotriz, con los mismos procesos operativos. Tenemos una muestra está constituida por treinta y tres (33) personas involucradas en los procesos operativos (a entrevistar), con los siguientes cargos:

Concesionario Puerto Rico	
Cargos	Personal
Gerente de Operaciones	1
Gerente de Postventa	1
Jefe de Servicio	1
Analista de Servicio	3
Técnico Mecánico Especialista	4
Técnico Mecánico Experto	3
Técnico Mecánico	3
Ayudante de Mecánica	2
Control de Calidad	1
Gerente de Ventas	1
Ejec. Venta de Autos	4
Jefe de Facturación	1
Gerente de Admón.	1
Asist. Caja	1
Jefe de Repuestos	1
Ejec Ventas Rptos	3
Jefe de Almacén	1
Almacenista	1
Total	33

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos son los medios que se utilizan para recoger la información, así dar respuesta a los objetivos planteados. Según Arias (2006) “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67).

También define “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69).

Como técnica se utilizó la fuente primaria la observación y la entrevista con sus respectivos instrumentos son las técnicas a utilizar en la presente investigación. Según Arias (2006) las define de la siguiente manera: “La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

La técnica de observación engloba todos los procedimientos utilizados, las fuentes de los hechos y datos utilizados en el estudio también para obtenerlos y registrarlos. La observación proporciona al investigador la información para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente estudio

De acuerdo con Peñaloza (2005), la entrevista es: “una técnica de recolección de datos basada en el intercambio de opiniones, ideas o puntos de vista, a través del diálogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado, con propósitos de obtener información suministrada por éste último”. (p.21).

Las entrevistas realizadas, fueron estructuradas a través de los instrumentos de recolección de datos utilizados. Se realizaron entrevistas al personal de la red de concesionarios en los procesos operativos, específicamente a los cargos mencionados anteriormente en la muestra.

Hurtado (2006). “Los instrumentos están en correspondencia con las técnicas, y la selección de las técnicas a utilizar en una investigación está relacionada con el tipo de indicios que permiten captar el evento de estudio” (p. 149).

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación fueron la herramienta establecida en el anexo A de la norma ISO 9004:2009 “Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización – Enfoque de Gestión de la Calidad”, para diagnosticar el nivel de madurez y lista de chequeo que se utilizó para determinar la brecha existente para migrar de un sistema de calidad ISO 9001:2008 a un sistema de calidad basado en ISO 9001:2015. (Ver Anexo A).

Validez Instrumento.

Para Hurtado (2006) la validez de un instrumento “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide lo que el investigador quiere medir y se mide sólo lo que se quiere medir”. (p.414). La validez está en la relación directa con el objetivo del instrumento.

Los instrumentos de recolección de datos aplicados, tienen validez de contenido, dado que están en concordancia con la norma ISO 9004:2009 “Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización y la norma ISO 9001:2015, los cuales son estándares reconocidos internacionalmente.

Adicionalmente para validar las informaciones obtenidas en las entrevistas, se realizaron reuniones con el personal involucrado en la muestra de la red de concesionarios, con el fin de cotejar la información suministrada en la investigación.

Los instrumentos de recolección de datos diseñados por el investigador fueron elaborados utilizando la herramienta establecida en el anexo A de la norma ISO 9004:2009 “Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización – Enfoque de Gestión de la Calidad”, para diagnosticar el nivel de madurez en cada concesionario a fin de dar cumplimiento al objetivo N° 1. Y el segundo instrumento diseñado fue una lista de chequeo que se utilizó para determinar la brecha existente para migrar de un sistema de calidad ISO 9001:2008 a un sistema de calidad basado en ISO 9001:2015 especificando con un criterio de calificación para cada uno de los requisitos de la norma.

3.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se presentan las siguientes etapas:

Fase 1: Fase preparatoria (Revisión de la literatura): Esta fase inicial da respuesta a tres intenciones concretas: construir un marco teórico que permita contextualizar la investigación desarrollada, tomar las decisiones en torno al diseño de los instrumentos adecuados a los objetivos y problema. - Lectura de bibliografía especializada relacionada con el objeto de estudio. Revisión de libros, artículos, investigaciones con la finalidad de identificar temas clave y de iniciar la construcción un marco teórico.

Fase 2: Trabajo de campo: En esta fase se produce la implementación “real” del diseño de la investigación. Comprende todo el trabajo experimental que persigue la obtención de datos de acuerdo con los objetivos establecidos.

Fase 3: Analítica de acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1996) se trata de un “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación” (p.75). Esta fase implica diferentes finalidades que requieren de actividades concretas: - Reducción de datos: separación de unidades, síntesis y agrupamiento, identificación y clasificación de elementos - Disposición y transformación de datos - Obtención y verificación de conclusiones; procesos para obtener conclusiones, procesos para alcanzar conclusiones, verificación de conclusiones.

Fase 4: Informativa La última fase presenta las conclusiones finales y las nuevas perspectivas y líneas de futuro respecto a la investigación.

3.5 PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS

La presente investigación consta de las siguientes actividades por objetivos.

Objetivo específico 1: Diagnosticar el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela.

El diagnóstico se realizó por medio de la observación documental, de campo y entrevistas aplicando los siguientes pasos:

- Determinar lo que se quiere observar: áreas en las cuales se desarrolla el estudio, los procesos operativos y personas involucradas.
- Determinar a quién se va a entrevistar: con la finalidad de seleccionar las personas que intervienen en los procesos operativos en estudio.
- Aplicar la herramienta establecida en el anexo A de la norma ISO 9004:2009 “Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización –

Enfoque de Gestión de la Calidad”, para diagnosticar el nivel de madurez.

Objetivo específico 2: Determinar las brechas existentes para migrar de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008 a un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.

- Determinar las brechas de la migración en donde se realizará la comparación de los numerales de la norma ISO 9001:2008 y los numerales propuestos en el ISO 9001:2015.
- Aplicar el instrumento de lista de chequeo que se utilizará para determinar la brecha existente para migrar de un sistema de calidad ISO 9001:2008 a un sistema de calidad basado en ISO 9001:2015.

Objetivo específico3: Elaborar un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, aplicable a los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.

El modelo se diseñó aplicando los siguientes pasos:

- Recolectar la información documental referente al modelo de calidad.
- Recolectar la información de campo.
- Procesar los datos producto de las respuestas arrojadas a través de los instrumentos aplicados.
- Presentar los resultados del Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices.

3.6 VARIABLES, DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL E INDICADORES

Para Sabino (2002) “La operacionalización de los objetivos consiste en hacer operativos, es decir, manejables, posibles de trabajar con ellos, a los conceptos y elementos que intervienen en el problema a investigar” (p.101).

En la siguiente tabla N°1 se muestra la operacionalización de los objetivos de la presente investigación.

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de los concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.				
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION NOMINAL INDICADORES	INSTRUMENTOS
Diagnosticar el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela.	Nivel de madurez.	Grado de cumplimiento de los procedimientos y las normas. Aplicación del anexo A de la norma ISO 9004:2009.	Actividades Procedimientos Cumplimiento de los procedimientos y las normas.	Técnicas: Observación directa del investigador Revisión documental. Instrumentos: Aplicación del anexo A de la norma ISO 9004:2009.
Determinar las brechas existentes para migrar de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008 a un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de	Procedimiento para migrar Procesos Operativos.	Se determinaran las brechas mediante la aplicación de listas de chequeos en donde se realizará la comparación de los numerales de la norma ISO 9001:2008 y los numerales propuestos en el	Elementos de Entrada Requisitos Resultados Actividades.	Técnicas: Observación directa del investigador Revisión documental. Instrumentos: Aplicación de la lista de chequeos.

concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.		ISO 9001:2015.		
Elaborar un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, aplicable a los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.	Modelo de Gestión de la Calidad	Compendio de procesos, lineamientos y estrategias necesarias para lograr el modelo gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015.	Elementos de Entrada Actividades Resultados Procedimientos Indicadores	Técnicas: Observación directa del investigador Revisión documental.

Tabla N°. Operacionalización de los objetivos de la investigación.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS

En la presente investigación, dentro de las investigaciones éticas y legales, se consideraron los siguientes lineamientos:

- No se suministrara ningún dato confidencial de la empresa, ni de empleados, ni datos con respecto a la naturaleza de las tecnologías que utiliza, marcas, patentes.
- Los registros referentes a la investigación se mantendrán estrictamente confidenciales.
- Se considerarán las regulaciones establecidas por la Asociación Psicológica Americana (APA), para el registro y trato de la información propia y de otros autores.
- El código de ética en donde se realizará la investigación estará apoyado en el código de confidencialidad de los concesionarios en estudio. Ya que los mismos cuentan con un código escrito y obligatorio de ética en donde se destaca: No divulgar información confidencial relativa a procesos, métodos,

estrategias, planes, proyectos, datos técnicos, de mercado o de cualquier otro tipo. Se acordó no mencionar la marca del sector automotriz en la investigación ni los nombres de los concesionarios ya que se denominaron a lo largo del estudio de concesionarios del sector automotriz venezolano, para la muestra así como para la validación del modelo de gestión el cual fue aplicado en el concesionario del sector automotriz en puerto rico. Se elaboró una carta autorización por parte de la empresa dirigida a la Universidad Católica Andrés Bello en donde se especifica lo anteriormente señalado.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos se inicia una de las fases más importantes de la investigación: el análisis de datos.

En el presente capítulo se muestran los resultados de las técnicas para recopilar, procesar y analizar los datos, según como fue indicado en el Capítulo III, Marco Metodológico, para así dar respuesta a los dos primeros objetivos de la presente investigación y se realizó objetivo por objetivo, los cuales se desarrollan a continuación.

Objetivo específico N° 1

Diagnosticar el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela.

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó la herramienta establecida en el anexo A de la norma ISO 9004:2009 “Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización – Enfoque de Gestión de la Calidad”, establece:

“La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades y de los resultados de una organización con respecto a un nivel seleccionado.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de una organización y del grado de madurez del sistema de gestión. También puede ayudar a identificar

áreas para la mejora y/o la innovación y a determinar prioridades para acciones subsiguientes”. (pág. 20).

Se realizó el diagnóstico del nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad de los dos concesionarios objeto de estudio del sector automotriz venezolano mediante la aplicación de la herramienta establecida en el anexo A de la norma ISO 9004:2009 “Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización – Enfoque de Gestión de la Calidad”.

Sin embargo para el diagnóstico del nivel de madurez, fue necesaria la revisión de todos los procesos, entre ellos los procesos operativos que se realizan en la red de concesionarios, por lo que se desarrolló un mapa de procesos en donde se identifican los procesos estratégicos, operativos y de apoyo y establecer la gestión por procesos del caso de estudio. El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparten datos e información. (Pérez, 2010). A continuación se muestra en la figura N° 7 el Mapa de Procesos de la red de concesionarios.



Figura N°7. Mapa de Procesos red de concesionarios.

Procesos Operativos en Estudio:

De acuerdo (Pérez, 2004) Los Procesos Operacionales transforman los recursos, para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para éstos. Estos procesos conforman lo que se denomina «Proceso de Negocio», que sería el que comienza y termina con el cliente, y necesitan recursos para su ejecución e información para su control o gestión.

Los servicios prestados por la red de concesionarios, se basan en lograr la satisfacción del cliente, por lo tanto se describe en tres procesos efectivos, como lo son:

El Proceso del Servicio Postventa: comprende los servicios de mantenimiento y reparación para vehículos de las marcas comercializadas; los cuales abarcan desde la programación y otorgamiento de citas a los clientes, recepción del vehículo, mantenimiento - reparación, control de calidad, hasta la entrega del vehículo al Cliente, a fin de canalizar la correcta atención personalizada y Calidad de Servicio al Cliente en la red de concesionarios.

El Proceso de Venta de Vehículos: Comprende la venta de los vehículos, en la red de concesionarios, desde la entrega de Planta hasta la entrega final al Cliente.

El Proceso de Venta de Repuestos: Comprende la venta y despacho de repuestos para vehículos, correspondientes a las marcas comercializadas en la red de concesionarios.

Adicionalmente se describen los procesos estratégicos y de apoyo existentes en la red de concesionarios:

- **Procesos de Estratégicos:**

La red de concesionarios, se caracterizan por una gerencia que proporciona directrices, mediante la toma de decisiones sobre la planificación y estrategias de la organización, basándose en un proceso de mejora continua. Entre ellos comprenden:

- Planificación.
- Desempeño.
- Liderazgo.

- **Procesos de Apoyo:**

Logran los objetivos de aquellos procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas, en la red de concesionarios, se cuentan con tres procesos de apoyo:

- Recursos Humanos.
- Administración.
- Gestión de la Calidad

Con el diagnóstico se determinó la situación actual del nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008; ya que esta herramienta de autoevaluación utiliza cinco niveles de madurez, en donde utilizamos la autoevaluación de los elementos claves con los niveles de madurez establecidos en el instrumento y se estableció si el nivel obtenido con la autoevaluación corresponde con un nivel aceptable para someterla a un proceso de transición hacia el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015; así como también se detectaron las oportunidades de mejora de aquellos elementos que obtuvieron bajo puntaje en la autoevaluación.

Se utilizó la herramienta de entrevista no estructurada, para la aplicación del instrumento de diagnóstico del nivel de madurez, esta autoevaluación se realiza a la alta dirección para obtener una perspectiva general del comportamiento de la organización y de su desempeño actual, es por ello, que se entrevistaron a los Gerentes de Operaciones ya que ellos tienen la perspectiva general de los procesos en la organización y pertenecen a la alta dirección de cada uno de los dos concesionarios seleccionados, para la muestra del estudio.

Los resultados de la aplicación de la herramienta de autoevaluación se aplican a los dos concesionarios seleccionados en donde se describen a continuación, resaltando en color los niveles hasta donde el concesionario en estudio ha llegado en cuanto a su sistema de gestión de la calidad.

Resultados del Concesionario A:

Tabla A.1 – Autoevaluación de los elementos clave - Correlación entre los elementos clave y los niveles de madurez.

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades.	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase.
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada.	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.
¿Cómo se decide qué es importante? (Estrategia y política)	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos están planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (benchmarking), y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.

Tabla A.1 – (Continuación).

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)	Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las acciones correctivas son puntuales.	Se logran ciertos resultados previstos. Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática.	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas. El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente.	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencias sostenibles. Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	Los resultados obtenidos son superiores al promedio del sector para la organización y se mantienen a largo plazo. La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.

¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados	Se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la organización y sus partes interesadas.	Los indicadores clave de desempeño están alineados con la estrategia de la organización y se utilizan para realizar el seguimiento.	Los indicadores clave de desempeño están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos, y el desempeño se comunica eficazmente a las partes interesadas pertinentes.
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (Mejora, innovación y aprendizaje)	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.	Las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas.	Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y de las personas de la organización.	Las prioridades de mejora se basan en las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, así como en el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos.	Las prioridades de mejora se basan en los elementos de entrada de las partes interesadas emergentes.
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? (Mejora, innovación y aprendizaje)	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual.	El aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización.	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua.	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y apoyan la creatividad y la innovación.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

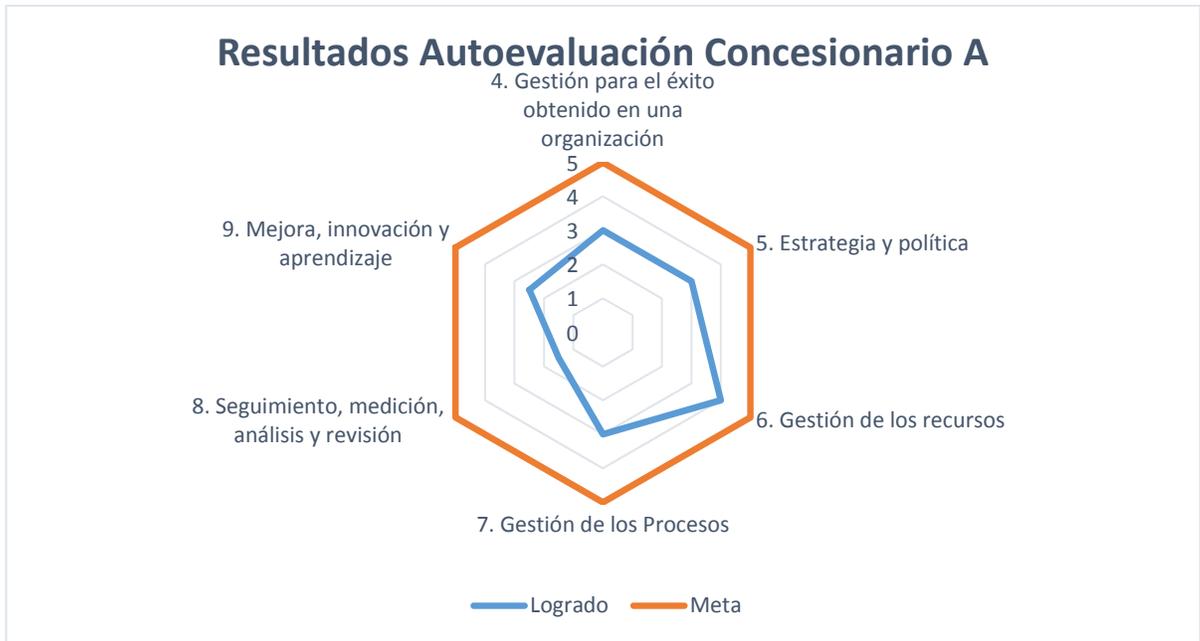
Para calcular el nivel de madurez, se aplicó la siguiente ecuación:

$$\text{Nivel de madurez: } \frac{\sum \text{Nivel de madurez de cada elemento clave}}{N^{\circ} \text{ de elementos claves}}$$

$$\text{Nivel de madurez: } \frac{3+3+3+4+3+1+2+3+2}{9}$$

9

$$\text{Nivel de madurez: } 2,66$$



El nivel de madurez en gestión de la calidad obtenido para el concesionario A fue de 2,66, que por aproximación matemática se llevó a un valor de 3; por lo tanto se considera que el nivel de madurez obtenido para el caso de estudio es de 3.

Resultados del Concesionario B:

Tabla A.1 – Autoevaluación de los elementos clave - Correlación entre los elementos clave y los niveles de madurez.

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades.	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase.
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada.	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.

¿Cómo se decide qué es importante? (Estrategia y política)	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos están planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (benchmarking), y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.

Tabla A.1 – (Continuación).

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)	Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las acciones correctivas son puntuales.	Se logran ciertos resultados previstos. Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática.	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas. El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente.	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencias sostenibles. Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	Los resultados obtenidos son superiores al promedio del sector para la organización y se mantienen a largo plazo. La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados	Se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la organización y sus partes interesadas.	Los indicadores clave de desempeño están alineados con la estrategia de la organización y se utilizan para realizar el seguimiento.	Los indicadores clave de desempeño están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos, y el desempeño se comunica eficazmente a las partes interesadas pertinentes.
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (Mejora, innovación y aprendizaje)	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.	Las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas.	Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y de las personas de la organización.	Las prioridades de mejora se basan en las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, así como en el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos.	Las prioridades de mejora se basan en los elementos de entrada de las partes interesadas emergentes.
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? (Mejora, innovación y aprendizaje)	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual.	El aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización.	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua.	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y apoyan la creatividad y la innovación.

NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.

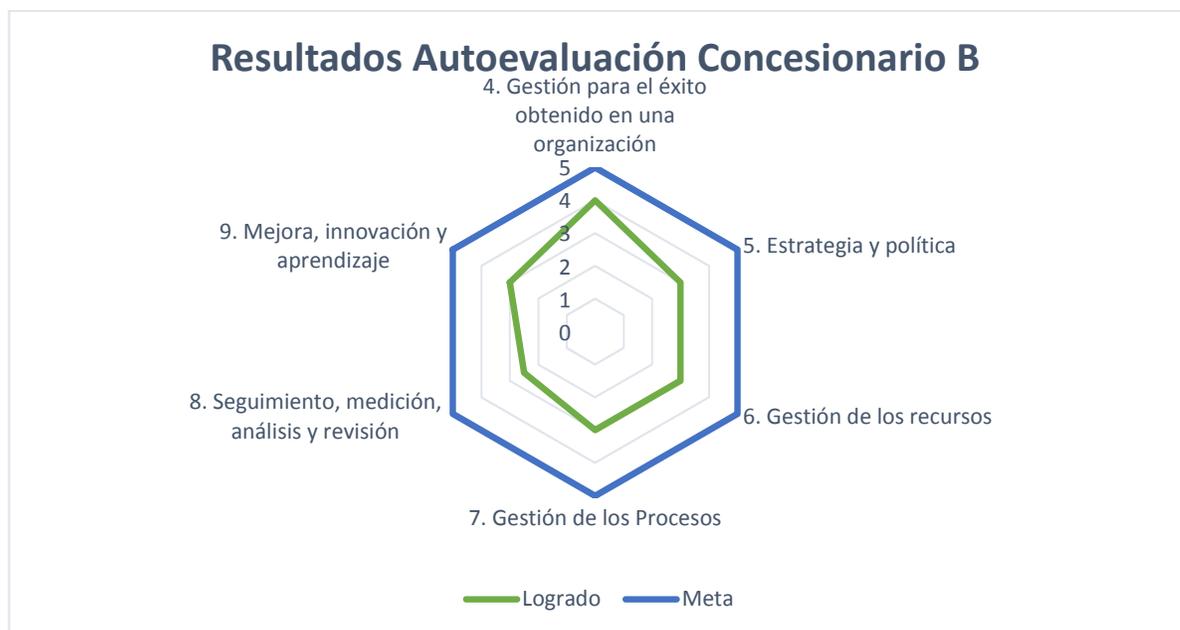
Para calcular el nivel de madurez, se aplicó la siguiente ecuación:

$$\text{Nivel de madurez: } \frac{\sum \text{Nivel de madurez de cada elemento clave}}{\text{N}^\circ \text{ de elementos claves}}$$

$$\text{Nivel de madurez: } \frac{4+3+4+4+3+2+3+3+3}{9}$$

9

Nivel de madurez: 3,22



El nivel de madurez en gestión de la calidad obtenido para el concesionario B fue de 3,22, que por aproximación matemática se llevó a un valor de 3; por lo tanto se considera que el nivel de madurez obtenido para el caso de estudio es de 3.

Para efecto de esta investigación, un nivel de madurez igual a tres (3) representa el valor mínimo que debe poseer un concesionario del sector automotriz, para ser aceptada en la migración hacia un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015; así como también valida el diseño del modelo del sistema de gestión de la calidad, presentado en el capítulo V La Propuesta.

En cuanto a la correlación de los elementos claves del instrumento con los niveles de madurez, se pudo observar que el concesionario A presentó el menor puntaje en los elementos claves “Seguimiento y Medición” y “Mejora, Innovación y Aprendizaje”, siendo puntos de mejora importantes para aumentar el nivel de madurez, en gestión de la calidad. Por otra parte, en el concesionario B los elementos claves “Estrategia y Política”, “Recursos”, “Gestión” y “Procesos”, arrojaron puntajes altos del nivel de madurez, por lo que se deben establecer planes de acción para mantener y gestionar su éxito sostenido.

Objetivo específico N°2

Determinar las brechas existentes para migrar de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008 a un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó el instrumento de la lista de chequeo en los tres (3) concesionarios de la muestra; el mismo se utilizó para poder determinar la brecha existente en la migración de un sistema de calidad ISO 9001:2008 a un sistema de calidad basado en ISO

9001:2015, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela. En la lista de chequeo se relacionan los apartados de la norma ISO 9001:2008 con los apartados de la norma ISO 9001:2015 y se indica el criterio de calificación mediante la entrevista realizada a cada uno de los cargos involucrados en los concesionarios en estudio. Ver Anexo B Lista de Chequeo.

Metodología para calcular la brecha existente y el porcentaje de cumplimiento

Para el cálculo de la brecha se usó la siguiente metodología:

1. Promediar por cada apartado y sub-apartado los valores obtenidos a través de los criterios para la cuantificación
2. Promediar los resultados obtenidos de los apartados y sub-apartados de cada capítulo de la norma.
3. Promediar los valores obtenidos de cada capítulo de la norma. Este procedimiento arrojará como resultado el nivel de aplicación o porcentaje (%) de cumplimiento con la Norma-ISO 9001:2015, para cada uno de los concesionarios.

Las listas de chequeos se aplican a los tres (3) concesionarios en estudio seleccionados, a continuación se presentan los resultados:

Resultados del Concesionario A:

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD ISO 9001:2015 (CONCESIONARIO A)		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	43%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	58%	MEJORAR
6. PLANIFICACION	30%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	30%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	44%	IMPLEMENTAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	80%	MANTENER
10. MEJORA	46%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO	47%	
Calificación global en la Gestión de Calidad	BAJO	

Resultados del Concesionario B:

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD ISO 9001:2015 (CONCESIONARIO B)		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	86%	MANTENER
5. LIDERAZGO	63%	MEJORAR
6. PLANIFICACION	40%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	65%	MEJORAR
8. OPERACIÓN	52%	MEJORAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	62%	MEJORAR
10. MEJORA	91%	MANTENER
TOTAL RESULTADO	66%	
Calificación global en la Gestión de Calidad	MEDIO	

Resultados del Concesionario C:

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD ISO 9001:2015 CONCESIONARIO C (PUERTO RICO)		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	43%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	47%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACION	26%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	17%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	35%	IMPLEMENTAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	50%	MEJORAR
10. MEJORA	35%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO	36%	
Calificación global en la Gestión de Calidad	BAJO	

Determinación de la brecha

Requerimientos de la norma ISO 9001:2015

4. Contexto de la organización

Análisis de la información

a) En el concesionario B se encuentran establecidos aquellos procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, sin embargo el concesionario A afirmaron que en la actualidad no se encuentra trabajando bajo un sistema que busque garantizar la satisfacción de los clientes.

b) En el concesionario A no están claramente definidos los procesos que se realizan, esto debido a que no hay una estandarización de procesos ni documentación de los mismos.

c) Referente al control de los procesos, el concesionario C reconoce que no existen establecidos para todos los procesos, en la mayoría de casos los controles.

d) En los concesionarios A, B y C consideran que sí existe el interés por parte de la dirección en generar servicios con calidad, esto se ve reflejado en que la dirección ha proporcionado todos los recursos.

e) Actualmente en los concesionarios A, B y C no realizan análisis del desempeño basado en el enfoque por procesos, se realizan seguimientos y mediciones bajo un enfoque empírico, lo que no permite dar respuesta a las necesidades que se presentan en cada uno de los procesos internos de la empresa.

5. Liderazgo

a) Se determina que no se realiza una actividad formal para la concientización al RRHH. Lo que significaría que no ha existido una comunicación efectiva de las actividades que se ejecutan dentro de la empresa para todos los directivos.

b) Se encontró evidencia de una política

de calidad en los concesionarios A, B y C.

c) Se han definidos los objetivos de calidad para alcanzar en función de la satisfacción de los clientes de la empresa en los concesionarios A, B y C

d) La falta de objetivos de calidad no les permite evaluar el grado de cumplimiento que han generado los esfuerzos realizados para alcanzarlos.

e) Las responsabilidades dentro de la empresa se encuentran documentadas, para los puestos de trabajo, pero si existe una definición por cada área de manera empírica. Esto conlleva a que no se estandaricen los procesos y no se pueda hacer mejoras y/o evaluarlas.

f) No existe dentro de en los concesionarios A, B y C. un proceso documentado para la comunicación interna, para la divulgación al personal, aunque si se realiza mediante reuniones, pero esto es poco eficaz. Lo que se debe establecer es la adecuada realización y documentación de este proceso para evitar caer en desconocimiento por parte de los empleados de todos los cambios que existen en la empresa.

6. Planificación

En los concesionarios A, B y C. No se realiza una planificación previa de todas las actividades en los proceso medulares, basándose en proyecciones, más bien se trabaja a medida se les asigna un trabajo a petición del cliente.

7. Apoyo

a) Se determina que en los concesionarios A, B y C. ha provisionado de los recursos materiales necesarios para operar, esto es reconocido y es observado directamente en las instalaciones de la empresa.

b) Se tienen documentados los perfiles de los puestos de trabajo.

c) La evidencia que existe esfuerzos en materia de concientización, para proporcionar satisfacción al cliente.

8. Operación

a) Se determina que no se realizan procesos específicos para la planificación de los procesos, esto porque a la fecha no se han documentado los procesos, razón que no le permite hacer revisiones y con los resultados obtener insumos para la generación de nuevos procesos o la mejora de los mismo.

b) Se determinan los requisitos a cumplir con los servicios que la empresa ofrece a sus clientes, pero no lo realiza usando un proceso definido y documentado que le permita un alto grado de consistencia en los resultados,

c) En los concesionarios A, B y C se determina que no realizan una revisión del cumplimiento de los requisitos, ya que no pose controles que faciliten las mediciones de los mismos. Al no realizarse esta revisión no es posible retroalimentar los procesos, y con ello la búsqueda de mejoras no se ejecuta de manera adecuada para las causas reales a las que se debe el incumplimiento en los requisitos.

d) Se determinó que en los concesionarios A, B y C no existe un área específica para la atención al cliente.

e) Se determinó que en los concesionarios A, B y C no aplica el diseño y desarrollo.

9. Evaluación del desempeño

a) En los concesionarios A, B y C se determinó que no existe un proceso de seguimiento y mediciones a los procesos, por lo que no se realiza un análisis estructurado y documentado que genere mejoras.

c) Se han realizado las mediciones de la satisfacción de sus clientes por los productos y servicios que brinda en los concesionarios A, B y C.

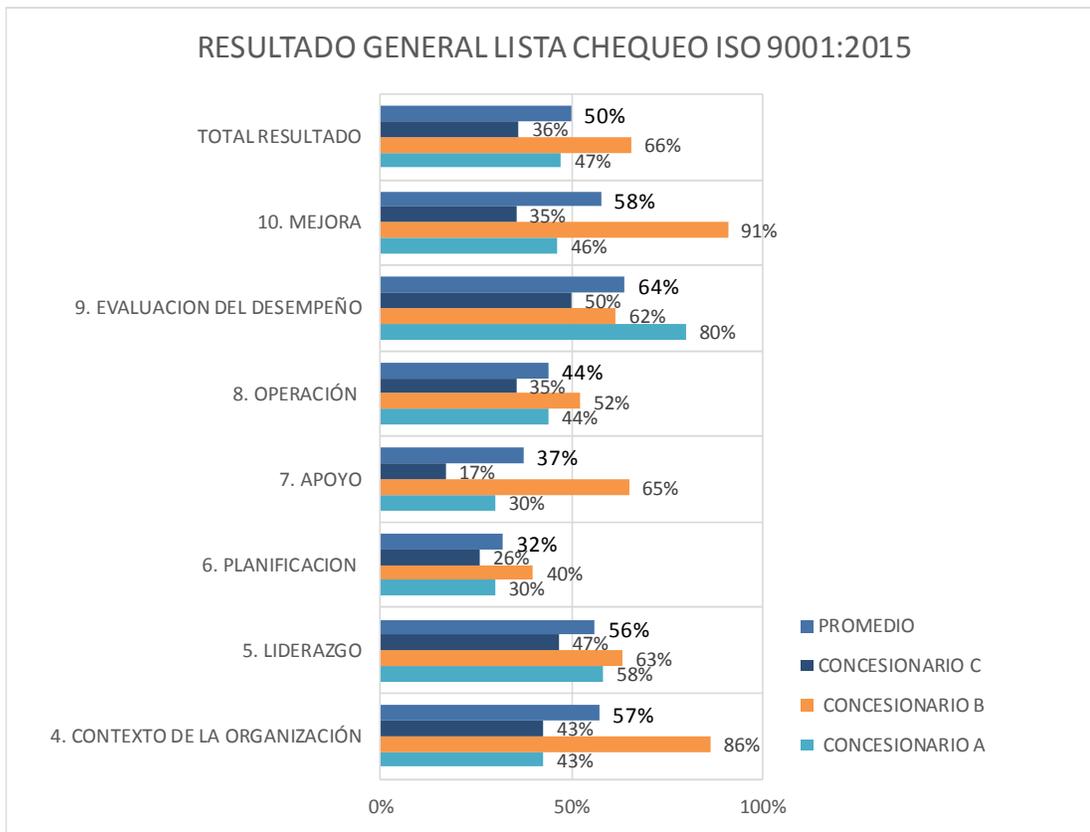
10. Mejora

Se establece que en los concesionarios A, B y C se realizan actividades de mejora continua que involucran a las diferentes partes con el objetivo de la búsqueda de mejoras a los procesos, que se verán reflejadas en los productos y servicios que brindan a sus clientes.

Cálculo del valor de la brecha

A continuación se presenta una tabla resumen, donde se indica la puntuación de cada capítulo (requerimiento general) de la norma ISO 9001:2015 en los (3) concesionarios:

NUMERAL DE LA NORMA	CONCESIONARIO A	CONCESIONARIO B	CONCESIONARIO C	PROMEDIO
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	43%	86%	43%	57%
5. LIDERAZGO	58%	63%	47%	56%
6. PLANIFICACION	30%	40%	26%	32%
7. APOYO	30%	65%	17%	37%
8. OPERACIÓN	44%	52%	35%	44%
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	80%	62%	50%	64%
10. MEJORA	46%	91%	35%	58%
TOTAL RESULTADO	47%	66%	36%	50%



En el gráfico, se puede observar que en promedio el capítulo 9 que más se cumple es el de Evaluación de desempeño, con el 64 % de cumplimiento, mientras que el que menos se cumple es el capítulo 6, relativo a la Planificación, que tiene un porcentaje de cumplimiento del 32%.

Con base a los porcentajes promedios anteriores de los concesionarios A y B, la brecha se calcula de la siguiente manera:

- % de Avance de la Norma ISO 9001 = 50%
- % Requerido por la Norma ISO 9001=100%

Al resaltar toda esta información y cuantificar el nivel de cumplimiento en cada uno de los capítulos que exige la norma, se ha determinado que el cumplimiento hasta el momento con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 es del 50%, siendo la brecha del 50% lo que muestra el camino por recorrer para alcanzar el cumplimiento total. Es por ello que al realizar el análisis, el resultado obtenido de la brecha nos indica que el sistema de gestión de la calidad existente se encuentra apenas en desarrollo por tanto el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad, para los procesos operativos de la red de los concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico basado en ISO 9001:2015, es de gran beneficio para poder lograr el cumplimiento de un 100% en cada uno de los capítulos evaluados y poder aportar a la red de concesionarios en estudio un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015.

CAPITULO V

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015, PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA RED DE CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES EN VENEZUELA Y PUERTO RICO.

El presente capítulo incluye el desarrollo del objetivo específico N° 3 Elaborar un Modelo de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015, aplicable a los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.

Las normas ISO son el modelo más aceptado internacionalmente como guía para diseñar e implantar un sistema de Gestión de la Calidad. El dominio de los modelos ISO se reproduce tanto si hablamos de sistema de gestión de la calidad como de SIGMA. Camisón, Cruz y González (2006).

El proceso de implantación de sistema de gestión de la calidad basada en modelos normativos certificables despegó internacionalmente con la familia de normas ISO 9000, el modelo de normalización de aplicación genérica comúnmente aceptado. Camisón, Cruz y González (2006).

En este contexto se propone el Modelo de Gestión de Calidad basado en las ISO 9001:2015, aplicable a los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela, el cual se puede representar gráficamente como se muestra a continuación.

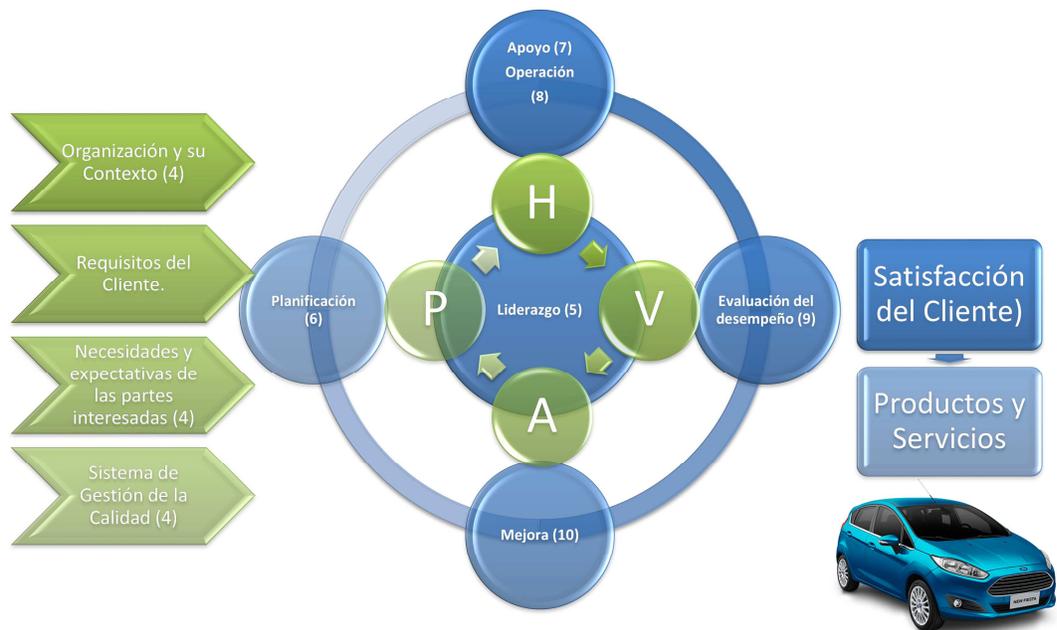


Figura N°8. Modelo sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 de la red de concesionarios.

A continuación se explica en detalle el modelo.

El Modelo de Gestión de Calidad basado en las ISO 9001:2015 que se presenta a continuación, parte de lo básico y lo esencial a seguir en toda empresa u organización que desee llevar a cabo este proceso, sin embargo este estudio se ha dedicado, a la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico, partiendo del diagnóstico que se realizó a los concesionarios tomados como representativos en el capítulo anterior, y en las brechas existentes para migrar de un sistema de calidad ISO 9001:2008 a un sistema de calidad basado en ISO 9001:2015. Lo que se plantea es que se tome como base el diseño de este modelo de sistema y se adecúe según la situación de cada concesionario, siguiendo el diseño base que se ha propuesto, ya sea que la empresa presente una situación similar a la

tratada en este estudio o que la brecha con los requerimientos ISO sea menor.

Cabe aclarar que obtener una puntuación baja en la brecha no es señal de algo negativo o de que el concesionario no es funcional, sino que da visibilidad de lo que se tiene y a lo que se quiere llegar para cumplir los requisitos que señala la Norma ISO 9001:2015, la cual aporta mejoras a los procesos en general de la red de concesionarios y pretende hacer un óptimo uso de los recursos maximizando las ganancias.

En general, para una empresa que busque establecer un Sistema de Gestión de la Calidad, un proceso de implementación de dicho Sistema con base en las ISO 9001 requiere de unas condiciones iniciales que garanticen el éxito del mismo, generando un entorno apropiado de confianza, trabajo en equipo, compromiso, y sobre todo, sentido común. Se recomiendan las siguientes acciones como estrategia para la implementación:

- Compromiso visible y continuo por parte de la alta dirección. Corresponde al elemento más importante por sí mismo.
- Realizar lo lógico a largo plazo para el negocio. El sistema de gestión de la calidad se crea para apoyar las operaciones de manera efectiva y eficaz y no para generar papeleo y burocracia.
- Planificar bien y con tiempo. La planeación y la organización del proyecto representan un gran esfuerzo, por lo que ello influye en gran medida sobre el uso de recursos, lo factible del proceso y el nivel de satisfacción de los empleados.

- Utilizar, en lo posible, lo que ya se tiene. Determinar lo que se necesita permite evaluar lo que se tiene para usar al máximo lo que funciona en forma adecuada.
- Utilizar recursos externos adecuados, como la experiencia y el conocimiento de quienes han realizado el proceso, particularmente en lo que respecta a bibliografía, software, consultores confiables.
- Documentar lo que se haga. Proporciona visibilidad del proyecto, una guía para el trabajo, una base de referencia para revisar el avance y un registro de lo realizado como referencia futura, aunque se debe evitar documentar lo innecesario.
- Flexibilidad para ajustar los planes a medida que se avanza. Realizar evaluaciones rutinarias del avance y hacer los cambios necesarios: una buena planeación del proyecto reducirá significativamente los ajustes en las etapas posteriores del mismo.
- Involucrar a los empleados. Su experiencia y saber aportar al proyecto; su participación en el análisis, definición y documentación de sus labores es esencial.

Sin embargo, en términos prácticos, la implementación de un sistema basado en dicha norma, puede traer consigo algunas dificultades para los concesionarios. Estas dificultades pueden depender de factores como el sector, la localización, etc. Y dependerán de la organización, sin embargo, la principal dificultad con la que se topa la norma es la falta de compromiso por parte de la dirección para hacer realidad la implementación de un sistema de Gestión de Calidad exigente como el que se propone. De hecho, en uno de los requerimientos de la Norma, llamado Liderazgo, se especifican los

requisitos a cumplir por parte de la alta dirección de las empresas que se comprometen con su implementación. Se refiere a aspectos como la definición de las políticas a seguir para su cumplimiento, las autoridades definidas para salvaguardar el mismo y la aprobación de los objetivos; así como el compromiso de la directiva para con la gestión de la calidad en el seno de la empresa.

Aunque la norma se ejerce de manera voluntaria, ya que la organización que la lanza no puede exigir el cumplimiento, en algunos sistemas de calidad de algunos sectores productivos, la ISO 9001 se convierte en un requisito indispensable para mantener la competitividad en el mercado.

El aumento de la competitividad va de la mano con de la productividad. Este beneficio es alcanzado tras la evaluación inicial y la consecuente mejora de procesos durante la implementación de la norma. También se consigue gracias a la capacitación y mejora de la competencia de los empleados a todo nivel. Al tener más y mejor documentación de los procesos de trabajo y gestión, se produce de manera natural una estabilidad en el desempeño de labores, menos desperdicios y menos repetición de procesos. Los gerentes pueden olvidar las llamadas problemáticas fuera de horarios laborales porque son justamente sus empleados los que, gracias a la información que ahora tienen, están capacitados para resolver las dificultades.

Por las exigencias propias de la norma, los concesionarios pueden observar que la dirección es el mayor involucrado en el sistema. Su obligación es la de ser partícipe del diseño de la política y objetivos de calidad. Su labor será la de revisar los datos provenientes del sistema de

gestión de calidad, estableciendo así metas que deriven en un progreso continuo, de la mano de los macro objetivos planteados.

Los beneficios que la red de concesionarios obtiene al decidir implementar la norma ISO 9001, muchas veces, son derivados de los objetivos de calidad establecidos. Para lograr que estos beneficios sean tangibles, es recomendable el planteamiento de metas intermedias; por ejemplo, si el principal objetivo es incrementar la satisfacción del cliente, se plantearán metas parciales como bien podrían ser la reducción de los reclamos o los plazos de entrega. Si por ejemplo, se conoce que el número promedio de reclamos recibidos al año es de 50, se puede establecer como objetivo, que esta cifra se reduzca a la mitad, dando formación, mejorando maquinarias y equipos, adquiriendo herramientas más eficientes.

Otro ejemplo de objetivo típico es mejorar los procesos dentro del sistema de gestión para incrementar los beneficios de en el concesionario. Algunas de las metas parciales en este caso, serían la reducción de materiales desechados, o la mejora del ambiente de trabajo, donde la capacitación de los líderes, tanto intermedios como altos, sería algo básico.

Es muy importante, para obtener beneficios reales y entender el impacto de la implementación de la norma, establecer indicadores de seguimiento de cada objetivo planteado. El registro del progreso de los parámetros para poder realizar comparativas es tan importante como la comunicación de dicha evolución a los sectores pertinentes dentro de la organización.

Se busca proporcionar una base sólida para el desarrollo sostenible del plan de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en

las Normas ISO 9001:2015 en la red de concesionarios automotrices en Venezuela

Esta actividad ha sido diseñada estratégicamente y como actividad inicial en el plan de implementación con el objetivo que los concesionarios en cuestión puedan evaluar su situación basándose en el modelo que se presenta, es decir, midiendo la brecha que existe entre su situación actual y la que establece la Norma ISO 9001:2015. realizada en el objetivo N°2.

Descripción del modelo de gestión de la calidad, para los procesos operativos de la red de los concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico basado en ISO 9001:2015.

1. Definición del contexto de la organización

Determinar las cuestiones internas y externas que afectan a la red de concesionarios.

2. Obtener información de los clientes y sus necesidades

Con esta actividad se busca establecer los requerimientos del cliente en cuanto a los productos y servicios, además crear los registros de los clientes que adquieren productos y servicios, de manera que facilite la comunicación con ellos.

2.1 Requisitos de las demás partes interesadas

En esta actividad se establecen y registran los lineamientos a seguir para cumplir con los requerimientos de las demás partes, llámense así a los clientes, proveedores, accionistas y personal que están involucrados en la red de concesionarios.

2.2 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad a implementar

La determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad incluye los procesos necesarios para garantizar que el sistema contiene todo el trabajo necesario para completar las actividades planificadas con éxito.

A la hora de fijar el alcance del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 lo más importante es definir y controlar qué se incluye y que no se incluye en dicho sistema

El alcance no tiene un límite de tamaño y se debe incluir de forma suficiente la información para determinar lo que se encuentra cubierto por los procesos del sistema de gestión de la calidad. La fabricación de la declaración del alcance simple y fácil puede facilitar el enfoque de los esfuerzos del sistema de gestión de la calidad y evitar preguntas innecesarias acerca de las actividades que usted puede realizar.

2.3 Determinación de la situación actual respecto a lo que requiere la norma (Cálculo de la brecha)

Para ello es necesario realizar listas de verificación de los requisitos de la Norma, encuesta para determinar la satisfacción del cliente, revisar documentación existente, establecer una valoración. Mediante la valoración, se podrá calcular la brecha existente entre la situación actual y los requerimientos de la norma. (Realizado en el objetivo específico N°2)

Algunos aspectos a evaluar:

- Personas
- Infraestructura

- Ambiente para la operación de los procesos
- Seguimiento y medición
- Conocimientos de la organización
- Competencias de sus trabajadores
- Toma de conciencia
- Comunicación
- Documentación
- Control, entre otros.

3. Comunicación del sistema de gestión de la calidad

3.1 Difusión del sistema de gestión de la calidad

3.1.1 Elaboración del Plan de Comunicaciones

Todo proceso organizacional requiere de procesos de comunicación, ya que en esto suele radicar la diferencia entre el éxito y el fracaso, pues constituye la herramienta más poderosa de la organización para alinear y especialmente orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

Los siguientes principios de comunicación son los más frecuentes y fundamentales pilares de una buena comunicación en la organización:

- Informar: Hacer partícipe a todos involucrados sobre los procesos a seguir.
- Orientar: Explicar con instrucciones claras y precisas a los involucrados sus diferentes roles y responsabilidades.
- Controlar: Vigilar que las tareas delegadas se realicen correctamente y corregir en caso que no sea así.

- Apoyar procesos de cultura organizacional: Fortalecer y difundir el respeto y tolerancia a las diferentes costumbres dentro de la organización, buscando la armonía con lo que se espera de cada uno.
- Facilitar la expresión emocional de los individuos: Permitir que los involucrados expresen lo que no entienden y lo que no comparten, a la vez que sean capaces de proponer diferentes ideas de hacer las cosas, a manera de llegar a un consenso y propiciar un ambiente de inclusión y empoderamiento en las diferentes actividades a realizar, lo que permite que los involucrados se sientan “parte de” y adopten la responsabilidad con motivación.

Los concesionarios deberán, conforme a sus necesidades de comunicación y a su cultura, establecer los mecanismos más efectivos y dinámicos para gestionar sus comunicaciones tanto internas como externas.

Algunos de los diferentes medios de comunicación que existen pueden ser formales e informales, directos e indirectos, tales como mensajes escritos, boletines informativos, folletos, cartillas, afiches, mensajes audiovisuales, sonoros, correos, entre otros.

3.1.2 Informar al personal sobre el sistema, generalidades y definiciones.

El objetivo primordial de esta actividad es dar a conocer a cada uno de los miembros de la organización qué es un sistema, sus componentes esenciales, requisitos, beneficios de implementar un sistema, entre otros; con el fin de garantizar el mejor desempeño a través del conocimiento de sus ejecutores. Se darán a través de:

- Reuniones informativas entre los mandos medios y la alta dirección.
- Charlas a empleados
- Cartelera informativa
- Videos

3.1.3 Capacitación sobre las ISO y la ISO 9001:2015

Esta actividad tiene como objetivo principal que los participantes conozcan todos aquellos conceptos fundamentales y más significativos de las Normas ISO y la Norma ISO 9001 versión 2015, específicamente, de manera que se logre un adecuado soporte a las etapas de planeamiento e implementación del sistema de gestión de la calidad.

Se buscará lograr lo siguiente:

- Interpretar los Principios Fundamentales de la Gestión de la Calidad.
- Adquirir conocimientos teórico-operativos para planificar y documentar procesos.
- Comprender la importancia de la aplicación de los requisitos de ISO 9001:2015 en la organización.
- Adquirir conocimientos teórico-operativos para optimizar actividades dentro de sus espacios de trabajo.
- Conocer y aplicar los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Comprender la importancia del enfoque del pensamiento basado en los riesgos en el sistema de gestión de la calidad.
- Conocer las estrategias y herramientas para la implementación de ISO9001:2015.

- Conocer y generar las competencias para aplicar los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

3.2 Políticas, Acuerdos y Objetivos del Sistema

3.2.1 Creación de políticas

Deben crearse las políticas bajo las cuales se llevará a cabo el sistema de gestión de la calidad. La política de calidad de la empresa es la declaración escrita del compromiso de la Alta Dirección con el Sistema de Gestión de Calidad. Su función es comunicar a la organización que se tiene la decisión de mantener el esfuerzo para cumplir con los objetivos del sistema y establecer que la satisfacción del cliente y el cumplimiento de requisitos son prioridad. Además es elemental que ésta sea entendida por todos los niveles de la organización, con la finalidad que las actividades se realicen bajo este marco de referencia.

3.2.2 Creación de Acuerdos

Se establecen los acuerdos entre todas las partes para el cumplimiento de sus roles dentro la empresa.

3.2.3 Creación de Objetivos

Los objetivos son expresiones formales y medibles de la política y por ello son un medio para implementarla. Son los propósitos formales que enmarcan los planes de acción en la organización.

Al momento de crear los objetivos, se debe asegurar que se tengan metas definidas de manera concreta, en lo posible en términos cuantitativos y obedeciendo las reglas básicas de los objetivos: aplicables, medibles

(medibles), alcanzables, comprensibles y coherentes con las metas de la organización.

Deben definirse de manera que permitan:

- Establecer las acciones que garanticen el cumplimiento de las funciones administrativas y técnicas.
- Diseñar los instrumentos de verificación de cumplimiento

3.3 Comunicación al cliente

3.3.1 Comunicar a los clientes sobre el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad

Normalmente las empresas esperan a que los clientes llamen para informar los problemas, sin embargo es mucho más recomendable que sea la empresa quien inicie llamadas de servicio al cliente por eventos desencadenantes específicos. En este caso, ya que la empresa está planeando una mejora de sus procesos actuales, se debe llegar de forma proactiva a los clientes e informarles acerca de estas nuevas funciones. Además, se debe aprovechar para preguntarles si han tenido algún problema con un error específico y hacerlos sentir parte del proceso de mejora. Los clientes suelen sorprenderse y emocionarse cuando se hace que se den cuenta de algo antes de que suponga un problema para ellos mismos o, en el mejor de los casos, cuando supone algo bueno para ellos, además pueden aportar de forma significativa al expresar sus necesidades y reclamos.

Con frecuencia, las comunicaciones a los clientes de las empresas se centran en las características, funcionalidades y actualizaciones de un producto. Pero el cliente siempre querrá ir más allá y conocer qué es lo que

hay en todo eso que le pueda interesar. Por lo que se debe enfocar las comunicaciones tanto verbales como escritas en el valor y los beneficios, pero no en las características, evitando al mismo tiempo la hipótesis de que los clientes entiendan automáticamente el impacto de las nuevas características o funcionalidades

4. Planificación del sistema de gestión de la calidad

4.1 Planificación del modelo

4.1.1 Establecer la organización del modelo

Una vez que los concesionarios hayan decidido llevar a cabo un sistema de gestión de calidad, es necesario que conforme un equipo de trabajo que se responsabilice de liderar y sacar adelante el desarrollo de éste. Se puede escoger entre contratar los servicios de personal calificado externo a la empresa, o bien, establecer un nuevo equipo de trabajo con el personal que ya se tiene eligiendo a los más calificados para llevar a cabo una tarea de tal magnitud.

Una estructura para este tipo de sistema debe contar con lo mínimo siguiente:

- Comité de Calidad: Participan los miembros directivos con autoridad y poder de decisión, a fin de dar viabilidad y agilidad al desarrollo y mantenimiento del sistema.

Además tendrá como objetivo y responsabilidad definir las directrices y políticas de implementación del sistema. Su responsabilidad incluye la planeación del trabajo, conformación de los grupos de trabajo, definición de normativas, objetivos, responsabilidad y resultados, dirección de ejecución,

seguimiento del avance, evaluación permanente de la efectividad y toma de decisiones para su mejoramiento y la implementación en sí del sistema de gestión de la calidad.

- Grupos de Trabajo: Se caracterizan por tener conocimiento de la organización, del área en que trabajan y los procesos y actividades a su cargo.
- Equipo Técnico
- Equipo Auditor

4.1.2 Establecer el plan de trabajo y sus actividades

Es necesaria la elaboración de un plan de trabajo detallado que refleje las actividades que será necesario llevar a cabo para la implementación del sistema, cada una con la definición de métodos, tareas, tiempos, estándares y formas deseables de cómo debe darse el proceso, instrumentos e indicadores, de tal manera que puedan entenderlo todos los responsables de ejecutar el plan de trabajo, tanto en mandos altos, medios y los demás trabajadores.

4.1.3 Identificación y análisis de riesgos

La identificación del riesgo es el elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad para su aceptación y manejo.

A fin de identificar los riesgos, la organización debe:

- Describir cada uno de los riesgos que afectan el desempeño de los macro procesos, procesos y actividades;

- Identificar de manera precisa los efectos de cada riesgo en los macroprocesos, procesos y actividades del modelo;
- Identificar de manera precisa los agentes generadores de cada uno de los riesgos, en los macroprocesos, procesos y actividades donde podrían ocurrir;
- Determinar y describir las causas de los riesgos.

Entre los métodos empleados para identificar riesgos se encuentran las listas de chequeo, los juicios basados en la experiencia y registros, los diagramas de flujo, la técnica de lluvia de ideas, el análisis de sistemas, el análisis de escenarios, etc.

4.1.4 Asignación de responsabilidades y recursos

Para cada una de las actividades definidas para el plan de trabajo, se establecen los recursos a utilizar y el o los responsables de su ejecución, los cuales deben garantizar que la actividad se realice en la forma y tiempo requeridos, bajo los parámetros de ejecución planeados, cuidando que los resultados se obtengan de la forma establecida.

Además, los recursos deben definirse con el mayor grado de exactitud posible, indicando cantidades y unidad de medida para cada recurso.

4.1.5 Establecer cronograma de actividades

Una vez establecidas las actividades, recursos y los responsables, se debe elaborar un cronograma general donde se relacionan cada una de las actividades a realizar, teniendo en cuenta el orden de ejecución, el responsable y las fechas de iniciación y terminación, así como los recursos a utilizar para poder planear también los desembolsos a realizar. Además, es

necesario elaborar un cronograma individual para cada uno de los responsables, indicando las actividades que están a su cargo.

5. Documentación

5.1 Implementación del sistema documental

5.1.1 Levantamiento de procesos

Elaboración de mapas de procesos, Diagramas de flujo de proceso, mapas de riesgos, procedimientos e instructivos, entre otros.

6. Requerimientos de la Norma

6.1 Implementación de procesos obligatorios

6.1.1 Proceso de liderazgo y compromiso

Esta actividad se centra en el establecimiento de la política de calidad, roles, responsabilidades y autoridades en la organización. Está ligado a las funciones de las autoridades altas y medias dentro de la organización.

6.1.2 Planificación de los procesos de la organización

Planificación de acciones para abordar riesgo y oportunidades y el establecimiento de los objetivos de calidad, cambios y las acciones para llevarlos a cabo.

6.1.3 Determinar y proporcionar los recursos de apoyo para los procesos de la empresa

Dentro de los recursos de apoyo se encuentran:

- **Recurso Humano:** Una parte esencial de un buen plan consiste en considerar quién hará qué. Se debe escoger personas competentes para el cargo designado.
- **Materiales, maquinaria y equipo:** Se deben considerar los recursos que utilizarán las personas anteriormente mencionadas, de manera que puedan realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Parte de recursos tan simples como papel, lápiz, bolígrafos, computadora, calculadora, cronómetro, instrumentos de medición, maquinaria y equipo para los procesos clave de la empresa, aparatos de telecomunicación, entre muchos otros.

7. Gestión de recursos

7.1 Gestión de RRHH

7.1.1 Gestionar instructor/es para impartir capacitaciones al personal

Para que el recurso humano cumpla con las competencias mencionadas por la ISO 9000, es necesario que la organización aporte también a la educación y formación de éstos, mediante las capacitaciones suministradas interna o externamente. Para ello es necesario gestionar instructores capacitados en la formación de personal y que conozcan sobre las disposiciones de la ISO 9001:2015.

7.2 Gestión de recursos

7.2.1 Establecimiento del plan de compras

En la planificación de un producto, es necesario identificar qué recursos deben adquirirse para su realización, y estas compras tienen

incidencia directa en el cumplimiento de las características de calidad del producto o servicio, y, por tanto, en la satisfacción del cliente. Considerando los tipos de características de calidad (técnicas, de oportunidad de servicio, requisitos legales y de seguridad), las compras que tienen incidencia en la calidad de un producto incluyen:

- Repuestos.
- Insumos.
- Servicios personales.
- Servicios de comunicaciones.
- Mantenimiento de infraestructura, maquinaria, equipos, incluidas actividades metrológicas.
- Capacitaciones.
- Maquinaria, equipos, infraestructura y tecnología de la información.

Los concesionarios deben elaborar un listado de los productos y servicios que afectan la calidad para el nuevo producto o modelo, y de sus potenciales proveedores, para agregarlos posteriormente a los listados completos de productos comprados y proveedores de la organización.

Es de mucha importancia que los concesionarios tengan definidos y documentados las especificaciones de los productos y servicios que compra, puesto que esta información se convierte en el fundamento de la verificación de productos comprados.

Las especificaciones de los productos y servicios comprados que afectan la calidad del producto se encuentran en documentos tales como:

- Fichas técnicas y de seguridad
- Hojas de especificación
- Ofertas de los proveedores
- Catálogos
- Contratos
- Competencias de las personas contratadas.

Finalmente se deben establecer la inspección de los productos comprados, dado que es la actividad que asegura el cumplimiento de las especificaciones de compra, y sus resultados son una entrada para evaluación y selección de proveedores.

7.2.2 Adquisición de servicios básicos

Esta actividad es una actividad básica en todo modelo y consiste en adquirir servicios básicos que no se posean, como energía eléctrica, energía a 220V, agua, teléfono, internet, entre otros servicios.

Se hace énfasis en esta actividad porque la empresa debe asegurarse que cumple incluso con los requisitos más mínimos para llevar a cabo las actividades y que faciliten también las tareas de sus empleados y aseguren su salud y bienestar.

7.2.3 Selección y evaluación de proveedores

Esta actividad tiene como finalidad determinar su capacidad para entregar productos o servicios acordes con los requisitos de compra de la

organización. Así los criterios se deben centrar en evaluar el nivel de cumplimiento de los requisitos de compra.

La organización puede aplicar para la selección y evaluación de los proveedores los mismos criterios establecidos en el plan de compras. Los criterios deben incluir los requisitos por evaluar y el método de evaluación.

Entre las preguntas que se podrían incluir se encuentran las siguientes:

- ¿Qué tan confiables son?
- ¿Pueden suministrar lo que se desea?
- ¿Cuentan con los recursos necesarios como equipo y personal?
- ¿Son aceptables el tiempo de entrega y precio cotizados?
- ¿Se han empleado antes?
- ¿Cuentan con buena reputación?
- Entre otras preguntas.

7.2.4 Compra de materias primas

Al igual que lo establecido con anterioridad, las compras deberán hacerse bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el plan de compras.

7.2.5 Compra de insumos

Al igual que lo establecido con anterioridad, las compras deberán hacerse bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el plan de compras.

7.2.6 Compra de maquinaria y equipo

Al igual que lo establecido con anterioridad, las compras deberán hacerse bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el plan de compras.

8. Capacitación y reuniones

8.1 Capacitación al personal

8.1.1 Capacitación al personal en general

Los grupos de trabajo directivo y técnico deben necesitan suplir sus necesidades de capacitación para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo. Esta capacitación debe dar a conocer los objetivos, conceptos, características y demás aspectos del diseño, implementación, desarrollo, evaluación y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad.

8.1.2 Charlas de sensibilización al cambio

Actividad mediante la cual se busca concientizar a todo el equipo de trabajo respecto a los beneficios que trae el adoptar el nuevo método de trabajo.

8.1.3 Talleres de transformación cultural

Se busca que el equipo de trabajo adopte un cambio hacia una cultura de mejora continua.

8.2 Reuniones informativas

8.2.1 Presentaciones de avances en las diferentes etapas del modelo

Esta actividad se realizará mensualmente para presentar los avances del modelo a los interesados. En donde se muestren avances físicos y financieros, así como el progreso con el recurso humano y su desempeño.

9. Evaluación y Control

9.1 Evaluación de la eficacia de la capacitación

9.1.1 Medición de la eficacia de la capacitación

La empresa debe contar con varios mecanismos de evaluación de la eficacia de capacitación, entre ellos se encuentran los indicadores de gestión de los procesos, pues si éstos reflejan un desempeño óptimo se puede evidenciar que la persona responsable del mismo cuenta con las competencias requeridas para su exitosa ejecución. Adicionalmente, los informes que provea el director serán una forma de medir la eficacia de los esfuerzo de formación, pues reflejan la realidad del desempeño organizacional, así como la evaluación de desempeño individual.

9.2 Evaluación del desempeño individual

9.2.1 Medición del desempeño del personal durante los cambios

Esta actividad conforma un sistema que pretende valorar de manera regular y lo más objetivamente posible el rendimiento de los empleados en la organización.

El sistema de evaluación del desempeño parte del perfil de competencias y cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados u las responsabilidades asumidas, junto a las condiciones de trabajo y características personales.

Es importante también evaluar el autocontrol, lo que se entiende al proceso de autoevaluarse su trabajo, detectando mejoras; de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función transparente y eficaz, lo que le proporciona la responsabilidad para asumir sus propias decisiones y regular su conducta.

Estas características a medir para la evaluación del desempeño, es importante que se establezcan durante los cambios para poder evaluar el comportamiento de los individuos ante el proceso de aceptación o negación de los nuevos procesos.

9.2.2 Medición del desempeño del personal después de los cambios

Al igual que en la actividad anterior, se medirá el desempeño de igual manera, solamente que en esta etapa se hará luego de los cambios, para evaluar la aceptación y afectación que tuvo dentro de la organización.

9.3 Medición de los indicadores

9.3.1 Medición de la productividad

La productividad es una medida relativa, en el sentido de que su significado se basa en la comparación entre la razón de productividad del presente y la razón de productividad de un periodo anterior al que se hace referencia como periodo base.

Es importante medir la productividad porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha ido utilizando los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados

deseados. Es decir, comparar el desempeño durante y después de la implementación con el desempeño de periodos anteriores.

9.3.2 Medición de la eficiencia

Los indicadores son necesarios para los procesos de mejora, ya que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. Sin embargo, la medición no debe gestionarse desde el punto de vista de la empresa sino desde la visión del cliente.

La eficiencia se relaciona con los recursos empleados para alcanzar un resultado determinado, por lo que resulta evidente que se debe medir lo relacionado con el mercado, los clientes, la tecnología y la gestión interna; el sistema debe centrarse en los procesos y no en las funciones; las áreas deben alinearse con el fin de lograr un objetivo común. Así, en lugar de optimizar indicadores propios, los departamentos trabajarán para mejorar el desempeño de los procesos en los que intervienen, trabajando con indicadores de eficiencia.

Indicadores de eficiencia: La eficiencia tiene que ver con el cumplimiento de la tarea al mínimo gasto de recursos, ya sea tiempo, mano de obra, materiales o gastos; por lo tanto, basado en esa consideración, se puede considerar el gasto real contra el gasto presupuestado.

9.3.3 Medición de la eficacia

Este análisis completa la evaluación del impacto que tiene el sistema de gestión de la calidad ya que permite conocer:

- Si los resultados planteados fueron conseguidos (eficacia),

- Si los resultados obtenidos justifican el costo de la acción (eficiencia),
- Si pueden existir alternativas más eficaces y eficientes para lograr los mismos resultados.

La eficacia de una acción está dada por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño. Usualmente se recurre a una forma de planificación como el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, inmediatos, específicos, metas y actividades

9.4 Medición de la satisfacción del cliente

9.4.1 Determinar los métodos para obtener y medir la satisfacción del cliente.

9.4.2 Elaborar cuestionarios y encuestas

Básicamente consiste en generar una serie de preguntas de la manera más clara y breve posible para que los clientes las contesten, lo cual constituye un método para la recolección de información y medir la satisfacción del cliente.

9.4.3 Tabular y analizar resultados

Estos resultados son los que determinan el grado de satisfacción que posee el cliente respecto a los productos y servicios de la empresa.

9.4.4 Establecer parámetros de control y mejora

Con estos parámetros se podrá llevar un mejor control de la situación respecto a los clientes y permitirá medir y evaluar las acciones que se llevan a cabo para lograr la satisfacción del cliente.

9.5 Control del producto no conforme

9.5.1 Analizar las causas de las no conformidades

Se busca determinar las causas que ocasionan las no conformidades para buscar posibles soluciones a esto. Usualmente se hace uso de herramientas como el diagrama de Pareto, mejor conocido como el método del 80-20, para determinar las causas principales (en términos porcentuales) y poder crear soluciones al respecto.

9.5.2 Tomar acciones correctivas de las no conformidades

Una vez determinadas las causas de las no conformidades, se deben enlistar y poner en práctica acciones correctivas contrarreste estas causas. Además, deberá documentarse cada una de las causas con sus respectivas acciones correctivas para llevar un registro actualizado y poder medir las mejoras.

10. Implementación

10.1 Implementación del sistema y sus partes

10.1.1 Puesta en marcha

Consiste en aplicar los cambios y mejoras que se han planteado para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

A continuación se presenta una guía de simulación del modelo de gestión de la calidad que puede ser aplicado e implantado a la red de concesionarios automotrices en Venezuela y Puerto Rico.

GUIA DE SIMULACIÓN DEL MODELO GESTIÓN DE LA CALIDAD

0. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La red de concesionarios de Venezuela y Puerto Rico pertenecientes al **GRUPO AUTOMOTRIZ**, con una trayectoria de más de 40 años de experiencia en el sector automotriz, presta sus servicios en la Comercialización de Vehículos, Venta de Repuestos y Servicio de Post-Venta, ofreciendo productos y servicios en diversas marcas.

El **GRUPO AUTOMOTRIZ**, está conformado por una red de 13 concesionarios los cuales se encuentran ubicados en Venezuela y 7 concesionarios en Puerto Rico, que comercializan las mejores marcas automotrices.

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

El presente documento tiene por objeto definir los requisitos que sirvan como guía de simulación en el modelo de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, a cumplir por parte de la red de concesionarios.

El cual aplica a la línea de Comercialización de Vehículos Nuevos, Repuestos / Accesorios y Servicios Automotrices (Servicio Post-Venta) de la red de concesionarios de Venezuela y Puerto Rico.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

La normativa de referencia usada para desarrollar este documento ha sido:

- FONDONORMA. Norma Venezolana ISO 9001:2015 *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.*
- FONDONORMA. Norma Venezolana ISO 9000:2015 *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.*

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los fines del presente documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015.

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

La red de concesionarios determina su misión, visión y valores (véase tabla 4.1) y las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La red de concesionarios realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

Tabla 4.1 – Misión, visión y valores

MISIÓN	VISION	VALORES
“Proporcionar servicios automotrices innovadores de manera oportuna y efectiva con un equipo de profesionales comprometidos en agregarle valor a nuestros clientes y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida en Venezuela.”	“Ser proveedor de productos y servicios automotrices de calidad, apoyados con personal altamente calificado, honesto, amable, respetuoso, con vocación de servicio, en modernas instalaciones, con equipos de avanzada, para superar las expectativas del cliente.”	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso.• Profesionalismo.• Responsabilidad.• Innovación y Mejoramiento.• Integración y Trabajo en Equipo.

4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

La red de concesionarios con el fin de proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, determina las partes interesadas del sistema de gestión de la calidad y sus expectativas en la tabla 4.2

Tabla 4.2 – Partes interesadas y sus requisitos

PARTES INTERESADAS

Cientes: Personas naturales y jurídicas con necesidad de aprovisionamiento de Vehículos Nuevos, Repuestos / Accesorios y Servicios Automotrices (Servicio Post-Venta).

EXPECTATIVAS

• Productos y servicios acorde a los requisitos establecidos.

Proveedores: Proveedores de las marcas que comercializan productos automotrices de acuerdo con los requisitos de la red de concesionarios.

Accionistas: Personas propietarias de acciones de la red de concesionarios.

Empleados: Personas, que forman parte de la red de concesionario y ejecutan labores con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

- Pedidos oportunos y de forma planificada.
- Puntualidad de pagos.

- Incrementar la presencia y posicionamiento de la red de concesionarios en el mercado.
- Crecimiento de la red de concesionarios.
- Beneficio económico.

- Asegurar su puesto de trabajo y crecer dentro de la organización.

La red de concesionarios realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El sistema de gestión de la calidad de la red de concesionarios es de aplicación en procesos operativos Comercialización de Vehículos, Venta de Repuestos y Servicio de Post-Venta.

Los requisitos del apartado 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios de la Norma no se aplican en el alcance del sistema de gestión de la calidad porque la empresa actualmente no realiza esta actividad.

4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS

La red de concesionarios, en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos para lograr la mayor satisfacción del cliente, ha establecido un sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

La red de concesionarios ha identificado los procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad, así como definido su secuencia e interacción (véase figura 4.1).



Figura 4.1 .Mapa de Procesos red de concesionarios

Estos procesos son sometidos a un seguimiento y mejora constante mediante la asignación de indicadores. Periódicamente se analizan los resultados de las mediciones y se establecen objetivos de mejora para el periodo siguiente.

5 LIDERAZGO

5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

5.1.1 Generalidades

La dirección de la red de concesionarios asume el compromiso de mantener y mejorar de forma continua la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante:

- La comunicación a toda la organización de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, asegurándose que se cumplen.
- Estableciendo la política de la calidad y los objetivos de calidad.
- Realizando periódicamente revisiones del sistema.
- Proporcionando los recursos necesarios para cumplir con estos compromisos, política y objetivos.

5.1.2 Enfoque al cliente

La dirección de la red de concesionarios tiene como propósito lograr la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus necesidades y expectativas, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios, y ello queda reflejado en el apartado 4.2.

5.2 POLÍTICA

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La red de concesionarios tiene como objetivo que la calidad de los productos y servicios que ofrece sean un fiel reflejo de las expectativas y exigencias de cada cliente, asegurando así el éxito a corto y a largo plazo de la organización.

Por todo esto establece, declara y asume la siguiente política:

“Tenemos como compromiso satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo en la comercialización de productos, servicios automotrices y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, apoyados en profesionales altamente capacitados.”

5.2.2 Comunicación de la política de la calidad

La política de la calidad se comunica internamente a través de inducciones, reuniones, pendones, folletos, carteleras y publicaciones; a través de estas actividades se asegura el entendimiento de la misma.

Además, como toda la información referente a la gestión de la calidad, está disponible en el programa vía web de la empresa a la que tienen acceso las partes interesadas pertinentes.

5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

La dirección de la red de concesionarios ha definido los roles, las responsabilidades, la autoridad y las relaciones entre todo el personal que dirige, realiza y verifica cualquier trabajo que incide en el sistema de gestión de la calidad.

6 PLANIFICACIÓN

6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

En la matriz de riesgos se determinan los riesgos y oportunidades y las acciones para abordarlos, que deben ser apropiadas al impacto de los problemas encontrados.

6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

Los objetivos de la calidad son fijados anualmente por la dirección de la red de concesionarios.

Por todo esto establece, declara y asume los siguientes objetivos:

1. Aumentar la satisfacción del cliente.
2. Mejorar continuamente los procesos de la empresa.
3. Aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

La dirección de la red de concesionarios mediante la revisión del sistema de calidad y las herramientas de planificación, se asegura de que se cumplan tanto los objetivos como los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Las herramientas de planificación del sistema de calidad de la red de concesionarios son:

- La gestión de los procesos identificados en el mapa de procesos.
- Los procedimientos documentados e instrucciones.
- Los objetivos de la calidad.
- Las acciones derivadas de las revisiones del sistema.

Los cambios que haya que realizar en el sistema de calidad se analizan en la revisión del sistema.

7 APOYO

7.1 RECURSOS

7.1.1 Generalidades

La dirección de la red de concesionarios se compromete a determinar y proporcionar en el momento adecuado, los recursos necesarios para implementar y mejorar los procesos del sistema de la calidad y para lograr la satisfacción del cliente.

7.1.2 Personas

La red de concesionarios determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos según el apartado 5.3 de este documento.

El personal de la red de concesionarios que tiene responsabilidades definidas en el sistema de gestión de la calidad debe ser competente en base a la educación aplicable, formación, habilidades prácticas y experiencia.

Para ello la dirección:

- Determina las necesidades de competencia para el personal que realiza actividades que afectan a la calidad.
- Proporciona la formación para satisfacer dichas necesidades.
- Evalúa la efectividad de la formación proporcionada.
- Asegura que sus empleados son conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y que contribuyen a la consecución de los objetivos de la calidad.

En los procedimientos Reclutamiento y Selección de Personal y Formación se detalla la metodología, para la gestión de los recursos humanos y el establecimiento de registros relativos a la formación.

7.1.3 Infraestructura

La red de concesionarios proporciona las instalaciones, el espacio de trabajo, los equipos y los servicios de apoyo tales como comunicación o sistemas de información necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

El mantenimiento a llevar a cabo, para estas infraestructuras se detalla en el procedimiento de Infraestructura.

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

La red de concesionarios identifica y gestiona los factores físicos y humanos del entorno de trabajos necesarios, para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

Se ha establecido un sistema de prevención de riesgos laborales donde se indica las condiciones de trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y

de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.1.5.1 Generalidades

La red de concesionarios aplica métodos apropiados para el seguimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad, detallados en el procedimiento de Seguimiento y Medición. Cuando no se alcanzan los resultados planificados la red de concesionarios lleva a cabo acciones correctivas, para asegurar la conformidad del producto.

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

La red de concesionarios aplica métodos apropiados para la medida de las características de los productos para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. El equipo de medición se calibra según lo establecido en el procedimiento de Seguimiento y Medición.

7.1.6 Conocimientos de la organización

La red de concesionarios determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

La red de concesionarios mantiene y pone a disposición, en la medida en que sea necesario, estos conocimientos.

7.3 TOMA DE CONCIENCIA

La red de concesionarios se asegura de concienciar 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

La red de concesionarios asegura la comunicación entre los diferentes niveles y funciones de la empresa, referente a los procesos del sistema de gestión de la calidad y su efectividad.

Para ello, cada miembro de la organización dispone de correo electrónico para poder comunicarse entre ellos. Así mismo se usa como medios de comunicación interna aplicaciones de mensajería instantánea, anuncios y reuniones puntuales.

La información referente a la gestión de la calidad está disponible en el programa web de la empresa a la que tienen acceso todos los trabajadores.

7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

7.5.1 Generalidades

La información documentada del sistema de calidad de la red de concesionarios incluye la información documentada requerida por la norma ISO 9001:2015 y la necesaria para la eficacia de su sistema de gestión de la calidad.

7.5.2 Creación y actualización

El gerente de operaciones de la red de concesionarios es responsable de la aprobación y de la declaración de carácter obligatorio del presente documento para todo el personal de la organización, siendo éste previamente revisado por el responsable de gestión de la calidad.

El procedimiento de creación y actualización del resto de la información documentada se indica en el procedimiento control de la información documentada.

7.5.3 Control de la información documentada

Se establece el procedimiento documentado control de la información documentada que define los requisitos para controlar e identificar todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Todos los documentos utilizados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la red de concesionarios son revisados y aprobados antes de que se emitan. Así como la distribución de las copias controladas y no controladas se indica en el procedimiento documentado control de la información documentada

8 OPERACIÓN

8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

Durante la planificación, la red de concesionarios tiene en cuenta, cuando sea necesario, los siguientes aspectos:

- Los objetivos de la calidad para los productos y servicios.
- La necesidad de establecer procesos y documentación, y proporcionar los recursos e instalaciones específicas para los productos y servicios.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección, ensayo/pruebas y los criterios para la aceptación.
- La información documentada necesaria para proporcionar confianza con la conformidad de los procesos y de los productos resultantes.

8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

8.2.1 Comunicación con el cliente

La red de concesionarios establece en el procedimiento de Comercialización cómo identifica e implanta disposiciones para la comunicación con los clientes, relativas a:

- La información relativa a los productos y servicios.

- El tratamiento de consultas, contratos y pedidos, incluyendo las modificaciones.

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

En el procedimiento de Comercializaciónse describe la metodología para determinar los requisitos de los clientes incluyendo:

- Los requisitos de disponibilidad, entrega y apoyo.
- Los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la utilización prevista o especificada.
- Las obligaciones asociadas al producto, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios.

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios

En el procedimiento de Comercializaciónse describe la metodología para revisar y registrar los requisitos del producto y servicio, de manera que se asegure que:

- Los requisitos para el producto están definidos.
- Los requisitos del cliente son confirmados antes de su aceptación.
- Las diferencias existentes entre los requisitos del pedido o contrato y los expresados previamente son resueltos.
- 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

En el procedimiento de Comercializaciónse establece el sistema para asegurar que si los requisitos de los productos y servicios cambian, la documentación relevante se modifica y que el personal apropiado es informado de los requisitos modificados.

8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La red de concesionarios actualmente no realiza actividades de diseño de los productos que comercializa por lo que este apartado no es de aplicación.

8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE

8.4.1 Generalidades

La red de concesionarios define en el procedimiento de Compras la metodología para controlar sus procesos de compra y asegurar que los productos y servicios adquiridos cumplen los requisitos.

8.4.2 Tipo y alcance del control

En el procedimiento de Compras, se definen los documentos de compra de manera que se asegure que contienen la información que describe el producto a comprar, incluyendo los requisitos para la aprobación o cualificación del producto, los procedimientos, los procesos, los equipos y el personal, así como los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

En el procedimiento de Compras se definen las actividades necesarias para la verificación de los productos comprados.

8.4.3 Información para los proveedores externos

En el procedimiento de Evaluación de Proveedores se definen los criterios y registros de selección y evaluación de los proveedores en función de su capacidad, para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la empresa.

8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

La red de concesionarios controla las operaciones de producción a través de:

- La disponibilidad de información que especifique las características del producto.
- Donde sea necesario, la disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- La utilización y el mantenimiento del equipo apropiado para las operaciones de producción y servicio.
- La disponibilidad y utilización de equipos de medición y seguimiento.
- La implantación de actividades de seguimiento.
- La implantación de procesos definidos para la liberación y entrega.

8.5.2 Identificación y trazabilidad

La red de concesionarios tiene definido en los procesos de Ventas, Repuestos y Post-Venta, los mecanismos para identificar los productos automotrices y servicios que se prestarán de acuerdo a los requisitos establecidos por el cliente, lo cual se contempla en los procedimientos Ventas de Vehículo, Venta y Despacho de Repuestos y Servicio Post-Venta, y sus formularios relacionados.

Los vehículos comercializados y a los cuales se les presta servicio, poseen una identificación única, la cual es asignada por el fabricante en el momento de su fabricación. Adicionalmente se maneja como identificación el número de placa asignada por el INTT. Una vez que el vehículo es asignado al concesionario, o se ha recibido, para realizar algún servicio al mismo, dicha identificación es mantenida en la documentación asociada.

El estado de inspección y ensayo de los vehículos, repuestos y accesorios, con respecto a los requisitos es identificado en la documentación asociada a estos procesos.

La trazabilidad no es un requisito especificado, si se decidiera realizar la trazabilidad de un servicio o una venta, se disponen de los mecanismos necesarios para poder realizar la misma.

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La red de concesionarios recibe los vehículos de los clientes para ser realizado el Servicio Post-Venta. Los mismos son identificados, verificados, protegidos y salvaguardados de manera de garantizar que se mantienen en las condiciones en las que fueron entregadas. Ver Procedimiento Servicio Post-Venta.

Asimismo, se recibe del cliente información personal, tales como, estados de cuenta, balances personales, entre otros. A la misma solo tiene acceso el personal autorizado. Se han firmado acuerdos de confidencialidad con el personal involucrado en este proceso. Ver Procedimiento Ventas de Vehículos.

En el caso de que el vehículo o la documentación que sean propiedad del cliente se deterioren, se pierda o sea inadecuada, es registrado y comunicado al cliente.

8.5.4 Preservación

La red de concesionarios preserva los productos automotrices y los vehículos de los clientes durante el proceso interno y en los almacenes para mantener la conformidad con los requisitos.

Este proceso incluye la identificación, manipulación, almacenamiento y protección.

Las instalaciones donde son mantenidos los productos automotrices y los vehículos permiten la protección de los mismos mientras están bajo el control de la red de concesionarios.

Los productos automotrices no son embalados, son mantenidos en sus empaques originales.

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

En el procedimiento Servicio Post-Venta queda plasmado el servicio que ofrece la red de concesionarios.

8.5.6 Control de los cambios

En los procedimientos Ventas de Vehículos, Repuestos y Servicio Post-Ventase establece la manera de proceder en el caso de que el cliente quiera modificar las condiciones de un pedido.

8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La liberación de los productos y servicios no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES

La red de concesionarios se asegura de que los servicios automotrices de Venta de Repuestos, Venta y Post-Venta que no sean conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se ha establecido el procedimiento No Conformidad y Acción Correctiva, para definir los controles y las responsabilidades y

autoridades relacionadas para tratar las no conformidades en Venta de Repuestos, Venta de Vehículos Nuevos y Servicio Post-Venta.

En el procedimiento Productos y Servicios No Conformes se describe el tratamiento de los productos no conformes después de la entrega o cuando se ha comenzado su utilización. En este caso, la red de concesionarios adopta las acciones apropiadas respecto con las consecuencias de la no conformidad.

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

9.1.1 Generalidades

La red de concesionarios define, planifica e implanta las actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación para:

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

9.1.2 Satisfacción del cliente

La red de concesionarios realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción que tiene el cliente del servicio que recibe con respecto al cumplimiento de sus requisitos. Los métodos para obtener y utilizar dicha información se han establecido en el procedimiento *Medición de la Satisfacción del Cliente*, el cual es ejecutado por la Gerencia de Operaciones.

9.1.3 Análisis y evaluación

La red de concesionarios debe recopilar y analizar los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras.

Estos datos son utilizados para proporcionar información sobre:

- La satisfacción y/o insatisfacción de los clientes.
- La conformidad con los requisitos del cliente.
- Las características de los procesos, producto y sus tendencias.
- Los suministradores.

9.2 AUDITORÍA INTERNA

En el procedimiento de Auditorías Internas se describe la metodología para llevar a cabo de forma periódica auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- Es conforme con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Ha sido implantado de manera efectiva y se mantiene actualizado.

El responsable de gestión de la calidad planifica el programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de las actividades y áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas.

En este procedimiento se contemplan las responsabilidades y requisitos para la realización de auditorías, asegurar su independencia, registrar los resultados e informar a la dirección. La dirección de la red de concesionarios debe adoptar las acciones correctoras oportunas sobre las deficiencias encontradas durante la auditoría.

Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de la implantación de las acciones correctoras y la comunicación de los resultados de la verificación.

9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

9.3.1 Generalidades

A intervalos definidos, la dirección de la red de concesionarios revisa el sistema de gestión de la calidad, para asegurar su continua consistencia, adecuación y efectividad. Mediante la revisión se detectan los cambios en el sistema de gestión de la calidad de la organización, incluyendo la política de calidad y los objetivos de la calidad.

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

La revisión se efectúa en base a:

- Resultados de las auditorias.
- Retroalimentación de los clientes.
- Funcionamiento de los procesos y conformidad del producto.
- Seguimiento de las acciones derivadas de las revisiones anteriores a la dirección.
- Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Evaluación de los resultados de la mejora continua y de las oportunidades de mejora.
- Mejora del sistema de gestión de la calidad y sus procesos;
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente;
- Necesidades de recursos.

En el procedimiento Dirección se describe la metodología para llevar a cabo la revisión y mantener los registros adecuados.

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

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

10 MEJORA

10.1 GENERALIDADES

La red de concesionarios llevará a cabo las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.

10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA

En el procedimiento No Conformidad y Acción Correctiva se describe el método para adoptar acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición. Las acciones correctivas deben ser apropiadas al impacto de los problemas encontrados.

En este procedimiento se definen los requisitos para:

- Identificar las incidencias;
- Determinar las causas de la no conformidad;
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las incidencias no vuelven a aparecer;
- 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

En el procedimiento Dirección, la red de concesionarios planifica y gestiona los procesos necesarios para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

La red de concesionarios facilita la mejora continua del sistema de gestión de la calidad por medio de la utilización de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas, análisis de riesgos y oportunidades, y la revisión por la dirección.

CONCLUSIONES

Mediante este estudio, se ha procurado partir de una muestra hacia una generalización, para el sector de automotriz escogida a través de un muestreo no probabilístico, el cual arrojó establecer el estudio a tres (3) concesionarios automotrices en Venezuela (2) y Puerto Rico (1) que tuvieran procesos y productos en común.

Se realizó el diagnóstico del nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad de los dos concesionarios objeto de estudio del sector automotriz venezolano mediante la aplicación de la herramienta establecida en el anexo A de la norma ISO 9004:2009 “Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización – Enfoque de Gestión de la Calidad”, en donde se obtuvo un nivel de madurez promedio de tres que representa el valor mínimo que debe poseer un concesionario del sector automotriz, para ser aceptada en la migración hacia un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015; lo cual valida el diseño del modelo del sistema de gestión de la calidad.

Se evaluó el cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en los tres concesionarios (A, B y C) y esto arrojó resultados del 47%, 66% y 36% respectivamente, con un promedio de cumplimiento del 50%, lo que da como resultado en el cálculo una brecha promedio del 50%. A partir de esta brecha y los requisitos que no se cumplen por la red de concesionarios en Venezuela y Puerto Rico, se estableció el diseño del modelo del sistema de gestión de la calidad.

Después de realizar el diseño del sistema de gestión de la calidad la empresa tiene la oportunidad de aumentar el cumplimiento de un 50% a un 100%, y con esto culminar con una brecha total a 0% y por tanto un logro de cumplimiento del 100%.

El modelo de gestión de la calidad de la norma ISO 9001: 2015 diseñado, servirá como guía en el proceso de implantación de sistema de gestión de la calidad, para los concesionarios automotrices en Venezuela, Puerto Rico y cualquier otro país de América Latina aplicable.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda trabajar en disminuir la brecha entre la situación actual y la norma ISO 9001:2015.
- Antes del desarrollo de cualquier modelo de gestión, es recomendable que el análisis a realizar sea detallado y profundo de la realidad en la red de concesionarios, ya que a partir de este es que recién se podrá diseñar y alinear correctamente el sistema a implementar al contexto de la empresa, lo que permitirá una implementación eficaz que genera cuantiosos beneficios a la empresa.
- La revisión y seguimiento de implementación del modelo de gestión son tareas de importancia, es por esto que se recomienda que estas tareas se realice antes, durante y después de la implementación, ya que es la única manera de asegurarse que el modelo implementado es correcto y generará mejoras en la gestión de la empresa.
- Dar vital importancia al control a través de indicadores, ya que esta es una herramienta importante y poderosa que permitirá evaluar las mejoras en la red de concesionarios.
- El modelo de gestión de la calidad podría ser objeto de estudio de otra investigación, para su validación.
- Finalmente y no menos importante se recomienda buscar continuamente mejorar la eficacia de los procesos que se desarrollan en la red de concesionarios, antes de que aparezcan problemas que subsanar. Las mejoras pueden ser en actividades cotidianas o en proyectos de mejora estratégica a largo plazo, pudiendo ocasionar cambios en procesos, productos o incluso en el sistema de gestión de la calidad de ISO 9001:2015.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Achinstein P. (1967) **Problemas científicos y tecnológicos. Los modelos teóricos.** Suplementos III/8 México: UNAM.

Aguilera J. (2000) **Modelo Querétaro.** CIIDET. Maestría en Ciencias en Enseñanza de las Ciencias.

Álvarez R. (2017). **La “Revolución Bonita” destruyó la industria automotriz. Como otros sectores de la producción, también tocó fondo en el 2017.** Recuperado el 31 de enero de 2018, de <http://flash.guiamotor.com/DetalleNoticia.aspx?noticiald=22686>

Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación.** Guía para su Elaboración. Caracas: Editorial Episteme.

Avgrafoff, B. (1997). **Sistemas de gestión de la producción.** Procesos de gestión de la producción. Madrid: Ibérico Europa de ediciones S.A.

Camacaro, W. (1984) **Análisis al Programa Sectorial de Desarrollo de la Industria Automotriz en el Pacto Subregional Andino.** Trabajo de Ascenso presentado a la UC para optar a la categoría de Profesor Asistente, Valencia.

Camisón, C.; Cruz, S.; González, T. (2006): **Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.** Madrid: Editorial Prentice Hall.

Caracheo, F. (2002). **Modelo educativo (propuesta de diseño),** Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.

CAVENEZ (1998). **Anuario Estadístico 1998-1999**. Caracas: Cámara Automotriz Venezolana (CAVENEZ).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N°36.860. Publicada en 1999.

Chang, R. (1996). **Mejora continua de procesos**. Barcelona: Granica.

De Rosnay, J. (1975). **Le Macroscopie**, Paris: Editorial Le Seuil.

Deming, E. (1989). **Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis**. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Escudero, C. H. (2013). **Manual de Auditoría Médica**. Buenos Aires: Editorial Dunken.

FAVENPA (2017). **Cayó un 3% la venta y 37,7% la producción de vehículos en Venezuela en el 2017**. Recuperado el 31 de enero de 2018, de http://www.favenpa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=274&catid=7&Itemid=46

FAVENPA (2018, 16 de Enero). **Boletín Informativo No. 01/2018: Tips Económicos**, Comisión de Relaciones Institucionales y con los Asociados. Recuperado el 30 de enero de 2018, de http://www.favenpa.org/index.php?option=com_docman&Itemid=83

Fernández, A. (2016). **Impacto de la norma ISO 9001:2015 en el ámbito de la ingeniería. Integración en las pymes**. España.

Ferrando, M., & Granero, J. (2005). **Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia**. España: FC editorial.

FONDONORMA. (2015). **Norma Venezolana FONDONORMA ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario.** Caracas. Venezuela.

FONDONORMA. (2015). **Norma Venezolana FONDONORMA ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la Calidad- Requisitos.** Caracas. Venezuela.

FONDONORMA.(2009).**Norma Venezolana FONDONORMA ISO 9004:2019.Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.2da revisión.** Caracas.Venezuela.

Fontalvo, T. (2009). **El Método: Un enfoque Sistémico Convergente de la Calidad.** Bogotá: Ediciones Asesores del 2000.

Gago, H. (1999). **Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje.** México: Editorial Trillas.

Gaviria, J y Dovale, P.(2014). **Propuesta de un modelo de migración de un sistema gestión de la calidad ISO 9001:2008 a un sistema de gestión de la calidad basado en la estructura de alto nivel, ISO/DIS 9001:2015.,** para optar al título de Magister en Gerencia de la Calidad. Universidad de Medellín.

Gonzalez, H.(2016).**GAP analisis para implementación de ISO 9001:2015.**Recuperado el 4 de junio de 2018 de: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/analisis-de-brechas/>

Ghobadian, A. y Gallear, D. (1997). **Total quality management in SME.** The international Journal of management science, vol. 24, pp. 83-106.

Gross, D. (1999) **Historias de Forbes.** Caracas: Editorial Norma de Venezuela.

Harrington, J. (1995). **Mejoramiento de los procesos de la empresa.** Colombia: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010). **Metodología de la Investigación** (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación

Hughes, J. (1996). **Fases de evolución del sistema de control de gestión.** Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Comisión Europea.

Hurtado de Barrera, J. (2006). **El proyecto de investigación Metodología de la investigación holística.** (4a. ed.). Bogotá Colombia: Ediciones Quirón.

Juran, J. (1990). **Planificación para la calidad.** Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Kelly, R. (2009). **5 Simple Steps On How To Do A Gap Analysis.** Recuperado el 4 de junio de 2018 de: <http://robdkelly.com/blog/getting-things-done/gap-analysis/>, visitada en julio de 2012.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N°37.555. Publicada en 2 002.

Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.358. Publicada en 2010.

Lizarzaburu, E. (2015). **La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015.** Perú.

Lucena, H. (1996) **Los Efectos Laborales de la Reestructuración Productiva. Casos de la Industria Automotriz en Venezuela, Argentina, Brasil, Colombia y México.** Asociación de Relaciones de Trabajo de Venezuela. Colección Relaciones de Trabajo. Valencia: Universidad de Carabobo.

Maderni, G. (2016). **La norma ISO 9001:2015. Anatomía del Cambio.** La Norma ISO 9001:2015. Aspectos fundamentales del cambio. Laboratorio tecnológico de Uruguay.

Ogalla, F.(2005) **Sistema de Gestión; Una guía práctica.** Madriz, España: Ediciones Díaz de Santos.

Padilla, E. y Sequera, J. (2007) **Demanda de automóviles nuevos en Venezuela.** Caracas, Venezuela: Edición eumed.net.

Pardo, J. M. (2012). **Configuración y usos de un mapa de procesos.** España: AENOR ediciones.

Peñaloza, A. (2005). **Curso – Taller. Elaboración de Instrumentos de Investigación.** Caracas. Departamento de Investigación CUAM.

Pérez, J. A. (2010). **Gestión por procesos**(4ta ed.). Madrid: EISIC.

Pérez, I. (2016). **Implementación de ISO 9001:2015 en un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado ISO 9001.2008.**, para optar al título de Magister en Gestión de la Calidad. Instituto Politécnico Nacional de México.

Rodríguez, G.; Gil, J.; y García, E. (1996). **Enfoques de la Investigación Cualitativa.** Málaga: Edición Aljibe.

Rosero, L. (2013). **Gestión de Procesos de la Empresa Servicio Automotriz PARM-SAM.** El objetivo de esta investigación es Diseñar un Manual de Procesos para el Servicio Automotriz PARM-SAM., para optar al título de Magister en Gestión de la Calidad y Productividad. Escuela del Ejército de Ecuador.

Sabino, C. (2002).**El proceso de investigación.** Venezuela: Editorial Panapo.

Suárez, R. (2012). **Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos del departamento de servicio de los concesionarios de Toyota de Venezuela C.A.,** para optar al título de Magister en Sistemas de la Calidad. Universidad Católica Andrés Bello.

Tovar, A., & Mota, A. (2007). **CPIMC: Un Modelo de Administración por Procesos.** México: Panorama Editorial.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006).**Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y tesis Doctorales,** Caracas-Venezuela: FEDUPEL.

Zapata K. y Déniz R. (2016, 26 de Enero).**La industria automotriz de Venezuela retrocede a cotas de 1962.** Mercados y finanzas Venezuela.

Recuperado el 30 de enero de 2018, de

<http://www.americaeconomica.com/noticia.php?id=22356>

Zaratiegui, J. R. (1999) **La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.** *Economía Industrial*, VI (330), 81-88.

ANEXOS

**ANEXO A DE LA NORMA ISO 9004:2009
“GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA
ORGANIZACIÓN – ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD”.**

ANEXO A DE LA NORMA ISO 9004:2009

Lugar y fecha:

Nombre y Apellido:

Cargo:

Objetivo: El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad diagnosticar el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008, para los procesos operativos de la red de concesionarios automotrices en Venezuela. Toda la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

Instrucciones:

Escuche cuidadosamente cada pregunta antes de responder.

Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.

Resaltar en color los niveles hasta donde el concesionario en estudio ha llegado en cuanto a su sistema de gestión de la calidad.

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades.	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase.
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada.	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.
¿Cómo se decide qué es importante? (Estrategia y política)	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos están planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (benchmarking), y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)	Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las acciones correctivas son puntuales.	Se logran ciertos resultados previstos. Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática.	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas. El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente.	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencias sostenibles. Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	Los resultados obtenidos son superiores al promedio del sector para la organización y se mantienen a largo plazo. La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados	Se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la organización y sus partes interesadas.	Los indicadores clave de desempeño están alineados con la estrategia de la organización y se utilizan para realizar el seguimiento.	Los indicadores clave de desempeño están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos, y el desempeño se comunica eficazmente a las partes interesadas pertinentes.
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (Mejora, innovación y aprendizaje)	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.	Las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas.	Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y de las personas de la organización.	Las prioridades de mejora se basan en las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, así como en el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos.	Las prioridades de mejora se basan en los elementos de entrada de las partes interesadas emergentes.
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? (Mejora, innovación y aprendizaje)	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual.	El aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización.	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua.	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y apoyan la creatividad y la innovación.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

ANEXO B
LISTA DE CHEQUEO

LISTA DE CHEQUEO ISO 9001:2008 vs ISO 9001-2015

CRITERIOS DE CALIFICACION: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las 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 las 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 las 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).

No.	REQUISITOS ISO 9001:2008	No.	REQUISITOS ISO 9001:2015	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
				A-V	H	P	NS
				A	B	C	D
1.1 GENERALIDADES	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.					
	2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.					
	4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS						
1.2 APLICACIÓN / 4.2.2 MANUAL DE LA CALIDAD	3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.					
	4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.					
	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					
	6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?					
4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD / 4.1 REQUISITOS GENERALES	7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestion.					
	8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestion?					
	4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS						
	9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización					
	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.					
	11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.					
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C)/100)	0%			
5.1.1 COMPROMISO CON LA DIRECCION	5. LIDERAZGO						
	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL						
5.1.2 ENFOQUE AL CLIENTE	1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.					
	5.1.2 Enfoque al cliente						
	2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes de determinan y se cumplen.					
5.2 POLITICA DE LA CALIDAD	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.					
	5.2 POLITICA						
	5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA 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.					
	5.2.2 Comunicación de la política de calidad						
	5	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.					
5.5.1 RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES / 5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN						
	6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.					
				SUBTOTAL	0	0	0
			Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C)/100)	0%			
5.4.2 PLANIFICACION DEL SGC / 8.5.3 ACCIONES PREVENTIVAS	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.					
5.4.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD	2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.					
	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?					
5.4.2 PLANIFICACION DEL SGC	4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos					
	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?					
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C)/100)	0%			
6.1 PROVISION DE RECURSOS	7. APOYO						
	7.1 RECURSOS						
	7.1.1 Generalidades						
7.6 CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	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)					
	7.1.5 Recursos de seguimiento y medicion						
	7.1.5.1 Generalidades						
7.5.3 IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD	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?					
	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones						
	3	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.					
NUEVO	7.1.6 Conocimientos de la organización						
	4	Ha determinado la organización 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.					
6.2.1 GENERALIDADES / 6.2.2 COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA	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					
	7.3 TOMA DE CONCIENCIA						
	6	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.					

5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA	7.4 COMUNICACIÓN				
	7	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SIG dentro de la organización.			
4.2.1 GENERALIDADES	7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA				
	7.5.1 Generalidades				
4.2.3 CONTROL DE LOS DOCUMENTOS / 4.2.4 CONTROL DE LOS REGISTROS	8	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.			
	7.5.2 Creación y actualización				
	9	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.			
	7.5.3 Control de la información documentada				
	10	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.			
			SUBTOTAL	0	0
			Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) / 100)	0%	
7.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO	8. OPERACIÓN				
	8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL				
	1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.			
	2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.			
	3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.			
	4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.			
8.2.1 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	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.			
	6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.			
	7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.			
7.2.1 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	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.			
7.2.2 REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios				
	9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.			
	10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.			
	11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.			
	12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.			
	13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.			
	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.			
NUEVO	8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
	8.3.1 Generalidades				
	15	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.			
7.3.1 PLANIFICACION DEL DISEÑO Y DESARROLLO	8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo				
	16	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.			
7.3.2 ENTRADAS PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo				
	17	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.			
	18	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.			
	19	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.			
7.3.4 REVISIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO 7.3.5 VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO 7.3.6 VALIDACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo				
	20	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.			
	21	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.			
	22	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.			
	23	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación			
	24	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.			
7.3.3 RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo				
	25	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas			
	26	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios			
	27	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación			
	28	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.			
	29	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.			
7.3.7 CONTROL DE CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo				
	30	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios			
	31	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.			
7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE				
	8.4.1 Generalidades				
	32	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.			
	33	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.			
	34	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.			
	35	Se conserva información documentada de estas actividades			

7.4.1 PROCESO DE COMPRAS / 7.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS	8.4.2 Tipo y alcance del control									
	36	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.								
	37	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.								
	38	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.								
	39	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.								
7.4.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS	40	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.								
	8.4.3 Información para los proveedores externos									
	41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.								
	42	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.								
	43	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.								
7.5.1 CONTROL PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN SERVICIO	44	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.								
	45	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.								
	8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO									
	8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio									
	46	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.								
7.5.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD	47	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.								
	48	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.								
	49	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados								
	50	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.								
	51	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.								
7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE	52	Se controla la designación de personas competentes.								
	53	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.								
	54	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.								
	55	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.								
	8.5.2 Identificación y trazabilidad									
7.5.5 PRESERVACIÓN DEL SERVICIO O PRODUCTO	56	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.								
	57	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.								
	58	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.								
7.5.1 CONTROL PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN SERVICIO	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos									
	59	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.								
	60	Se identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.								
7.3.7 CONTROL DE CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	61	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.								
	8.5.4 Preservación									
	62	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.								
	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega									
	63	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.								
8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO / 7.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS	64	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.								
	65	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.								
	66	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.								
	67	Considera los requisitos del cliente.								
8.3 CONTROL DE SERVICIO O PRODUCTO NO CONFORME	68	Considera la retroalimentación del cliente.								
	8.5.6 Control de cambios									
	69	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.								
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	70	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.								
	71	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.								
	72	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.								
	73	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.								
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES	74	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.								
	8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES									
	75	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.								
	76	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.								
	77	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.								
SUBTOTAL	78	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras								
	79	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.								
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)							0	0	0	0
							0%			

8.1 GENERALIDADES	9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
	9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION				
	9.1.1 Generalidades				
	1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.			
	2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.			
	3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.			
8.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	9.1.2 Satisfacción del cliente				
	7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			
8.4 ANÁLISIS DE DATOS	9.1.3 Análisis y evaluación				
	9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.			
8.2.2 AUDITORIA INTERNA	9.2 AUDITORIA INTERNA				
	10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.			
	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.			
	12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.			
	13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.			
	14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.			
	15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.			
	16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.			
5.6 REVISION POR LA DIRECCION	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.			
	9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección				
	19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.			
	20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.			
	21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.			
	22	Considera los resultados de las auditorías.			
	23	Considera el desempeño de los proveedores externos.			
	24	Considera la adecuación de los recursos.			
	25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			
	26	Se considera las oportunidades de mejora.			
	9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección				
	27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.			
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.				
29	Incluye las necesidades de recursos.				
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.				
SUBTOTAL					
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)					
0% 0 0 0 0					
8.5.1 MEJORA CONTINUA	10. MEJORA				
	10.1 Generalidades				
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.				
8.3 CONTROL DE SERVICIO O PRODUCTO NO CONFORME / 8.5.2 ACCIONES CORRECTIVAS	10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA				
	2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.			
	3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.			
	4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.			
	5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.			
	6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.			
	7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.			
	8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			
	9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.			
8.5.1 MEJORA CONTINUA	10.3 MEJORA CONTINUA				
	10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.			
	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.			
SUBTOTAL					
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)					
0% 0 0 0 0					

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	0%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	0%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACION	0%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	0%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	0%	IMPLEMENTAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	0%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	0%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO	0%	
Calificacion global en la Gestion de Calidad	BAJO	

ANEXO C
ACTA DE EVALUACIÓN DE PRESENTACIÓN Y
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRIA
EN SISTEMAS DE LA CALIDAD



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
 Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 20332
 Telf.: (0212) 407-44-44 Fax: 407-43-49

Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA MAESTRÍA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

Nosotros, Profesores MARÍA GONCALVES RODRIGUEZ (tutor), MARÍA REMEDIOS DE LEGONIA y MET SIMANCAS PADILLA, designados por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ingeniería a los veinte días del mes de junio del año dos mil dieciocho, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo de Grado de Maestría " MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015, PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA RED DE CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES EN VENEZUELA ", presentado por la ciudadana Sánchez Campos, Katherine Katiuska, C.I. N°. 13533119, para optar al grado de Magister en Sistemas de la Calidad.

Declaramos que:

Después de haber estudiado dicho trabajo, presenciamos la exposición del mismo, a los veinte días del mes de julio del año dos mil dieciocho, en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Hechas por nuestra parte, las preguntas y aclaratorias correspondientes y, una vez terminada la exposición y el ciclo de preguntas, hemos considerado formalizar el siguiente veredicto:

APROBADO

Hemos acordado calificar la presentación y defensa del Trabajo de Grado de Maestría con buena (10) puntos.

(Observaciones o declaratoria de recomendación)

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los veinte días del mes de julio del año dos mil dieciocho.

Nombre y firmas del jurado evaluador:


 María Goncalves Rodriguez
 C.I.: 6849330


 María Remedios De Legonia
 C.I.: 5530488


 Ivet Simancas Padilla
 C.I.: 4326224

Impreso por: marmarti

Fecha y Hora de Impresión: 20/07/2018 02:11:56 p.m



Página 1 de 1