

Universidad del Salvador

Especialización en Gestión de la Calidad

Implementación de Control de Calidad y Certificación ISO en Empresa de Servicios

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumna:

María de las Mercedes Ruíz

Tutor:

Ana Maria Lopez



CONTENIDO

I. Introducción	3
II. La Compañía “Inventory”	3
III. Problema	4
IV. Definición de Cambio	6
V. Formalización del Proyecto: Certificación en Normas ISO	8
VI. Presentación del Proyecto	9
VII. Desarrollo del Proyecto	13
VIII. Resultados:	45
IX. Conclusión	49
X. Bibliografía	103



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR



I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, en la compañía de servicios Inventory.

II. LA COMPAÑÍA “INVENTORY”

Actividad

La compañía Inventory se dedica desde hace 15 años a prestar servicios de inventario de bienes de cambio. Básicamente, efectúa la comprobación objetiva e independiente de las existencias vs. el registro contable.

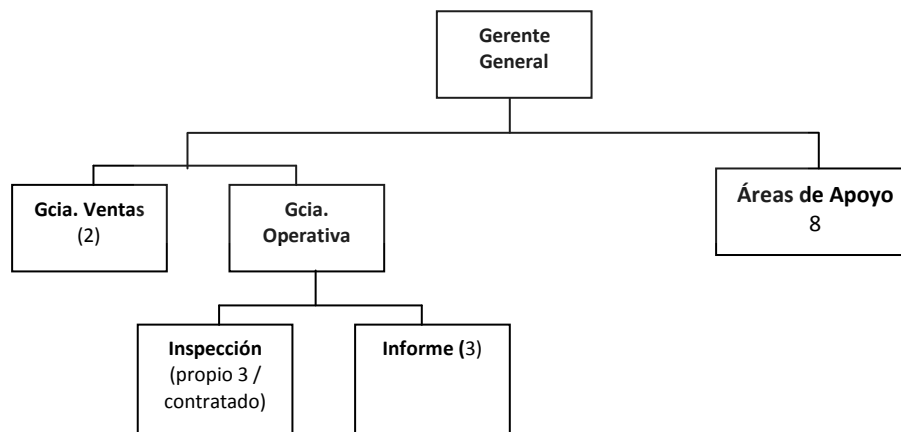
La significatividad de este rubro en determinadas empresas, justifica la necesidad de tener controles de inventario confiables. El rango de empresas que cubre Inventory es amplio, incluyendo empresas manufactureras, cadenas de supermercado, centros de distribución, etc.

Organización

La empresa está organizada en direcciones, destacando la Gerencia de Ventas y la Gerencia Operativa.

De la Gerencia Operativa, dependen el área de Inspección, área que realiza el trabajo de campo utilizando una herramienta informática (hand helds) y cuyo personal de base es contratado. Por otro lado, se encuentra el área de Informe, donde se desempeña el personal que realiza el análisis e informe final. Estas áreas trabajan en forma conjunta para cumplir con los servicios acordados por la Gerencia de Venta.

Organigrama



Dotación total: 18 empleados.



Sitio Web

Inventory cuenta con un sitio web, no obstante es básico y no brinda mayor servicio en la relación con el cliente.

III. PROBLEMA

En los últimos cinco años, Inventory estuvo perdiendo su posición en el mercado. De 11 negocios que se realizaban por mes, se pasó a un promedio de 7. En términos monetarios, representaba una disminución de M. de \$ 2.989 (39%).

Pero estos datos, estaban acompañados de numerosas quejas de los clientes. Los reclamos más frecuentes, se resumen eran:

- Trabajo de campo deficiente.
- Demoras excesivas en la presentación del informe final, principal entregable del servicio.

El Gerente de Ventas entendió que la compañía estaba enfrentando un problema de calidad de servicio. Más allá de los años en el mercado, Inventory no tenía implementado un sistema de gestión de calidad, como si lo hicieron las otras empresas competidoras.

Si bien el Gerente de Ventas y el Gerente Operativo entendían que el cliente era quien opinaba sobre la calidad, subestimaban que la satisfacción real o percibida sobre un servicio, constituía un fundamento principal.

Jospeh M. Juran, destacó (Manual de control de la calidad, Ed. Reverté SA, 1955 **PAG. 92**):

“El éxito final de cualquier empresa comercial depende, en gran parte, de la calidad del servicio prestado, de la calidad del producto ofrecido, o usualmente de una combinación práctica de ambos. ... En este asunto, el punto de vista de la gerencia deberá necesariamente difundirse a toda la organización. Naturalmente, para que tal actitud se infiltre a través de los diversos niveles de la organización, la gerencia debe apreciar a fondo la importancia de los problemas de la calidad. Pero la actitud de la gerencia no basta por sí sola, a menos que el mecanismo de la organización esté dispuesto para poner las ideas en acción.”

Características Comunes de los Problemas

Según W. Edwards Deming (La Nueva Economía, Ed. Días de Santos, S.A., 1998, Juan Bravo, 3-A, 28006 Madrid **PÁG. 2**) *“Un producto o servicio posee calidad si le es útil a alguien y disfruta de un mercado bueno y sostenible. El comercio depende de la*



calidad.” En el caso de Inventory, eso era exactamente lo que sucedía. El servicio no estaba siendo útil a sus clientes y su participación en el mercado no era sostenida.

De acuerdo a P. B. Crosby (Calidad Sin Lágrimas, Ed. McGraw-Hill Book Company, primera edición en español de la primera en inglés, agosto 1989 **PAG 15**), *“Las organizaciones que adolecen de problemas, tienen varias características en común ...:”*

Se enumeran a continuación y se desarrolla en forma seguida la situación en Inventory:

“1. Los productos o servicios que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos.”

En Inventory los servicios prestados estaban difiriendo de los servicios publicados y/o acordados con los clientes. En una contratación estándar, un servicio de inventario incluía:

- Relevamiento preliminar del depósito, almacén o ubicación.
- Ejecución del conteo físico.
- Comparación de la cantidad contada con los reportes de stock contables.
- Emisión del informe ejecutivo dentro de los 5 días de elaborar el informe de detalle. El primer informe incluía el resumen del trabajo realizado y la conclusión independiente de Inventory.

Sin embargo, en la práctica, se trabajaba de manera subestándar. Por ejemplo, en ocasiones el relevamiento preliminar, básico para poder contextualizar el trabajo a llevar a cabo, era realizado sin haber efectuado una visita al lugar.

Por otro lado, Inventory tenía una rotación alta de los inspectores contratados que realizaban el trabajo de campo. Esto llevaba a que dicho proceso no tuviera el nivel esperado de precisión, análisis y profundización en caso de corresponder.

Otro tema que no se correspondía con la práctica, era el tiempo de emisión de los informes. En general superaban ampliamente los 15 días.

“2. La compañía posee una extensa red de servicio postventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicio correctivo a fin de mantener satisfechos a los clientes.”

Esta área no tenía gran desarrollo en Inventory, lo cual era concretamente una falencia.



Asimismo, los contactos que se producían con los clientes post emisión de informes, se debían a correcciones, lo cual reflejaba que el trabajo de campo o la misma etapa de informe, no había sido adecuada.

“3. Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición de calidad, por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios al respecto.”

Como se mencionó en el Apartado “III. Problema”, Inventory no tenía implementado un sistema de gestión de calidad y por ende, el Gerente General y los Gerentes de Venta y Operativo, no habían establecido estándares ni definido formalmente la calidad del servicio pretendida.

Los Gerentes estaban conformes con el nivel del servicio que prestaba la compañía, aceptando que podían surgir consultas post envío de informes. En ocasiones las quejas de clientes recibidas por el Gerente de Ventas, no eran analizadas ni se efectuaba un análisis / seguimiento, dado que el responsable en general ya se encontraba concertando un nuevo negocio.

En síntesis, se convivía con un cierto nivel de incompetencia.

“4. La dirección desconoce el precio del incumplimiento.”

Los Gerentes aceptaban en forma implícita el costo que representaban los servicios prestados en forma equivocada y su consecuente corrección. Como lo menciona P. B. Crosby (Calidad Sin Lágrimas, Ed. McGraw-Hill Book Company, primera edición en español de la primera en inglés, agosto 1989 **PAG 19**) *“un sistema de administración de la calidad, orientado hacia la prevención, puede reemplazar todo ese costo con tan sólo una módica inversión en la implantación de un proceso de educación y verificación.”*

“5. La dirección niega ser la causa del problema.”

Al no reconocer los problemas de calidad y profundizar sobre su causa raíz, los Gerentes no se veían involucrados como responsables primarios en ninguna situación.

IV. DEFINICIÓN DE CAMBIO

Luego de reconocer que Inventory adolecía de problemas de calidad, el Gerente de Ventas propuso encarar el camino hacia el cambio e iniciar todas las actividades necesarias para implementar y certificar las normas ISO.

Según Buzzell and Gale (The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance - http://books.google.com.ar/books?id=i49zb983FfMC&pg=PA109&hl=es&source=gbselected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false), *“Together, relative market share*

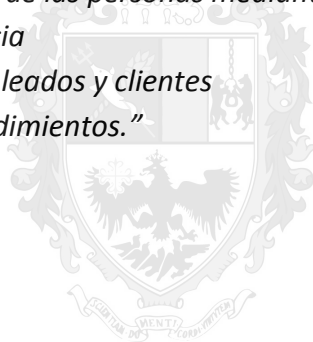


and relative quality exert a strong positive influence on a business's profitability. Businesses that have both larger share and better quality than their leading competitors earn ROIs that are dramatically higher than those of businesses with small share an inferior quality.”

(En conjunto, la cuota de mercado relativa y la calidad relativa ejercen una fuerte influencia positiva sobre la rentabilidad de una empresa. Las empresas que tienen ambos, mayor participación y calidad superior que sus principales competidores, ganan ROIs que son mucho más altos que los de las empresas con menor participación y calidad inferior).

Por otro lado, de acuerdo a A. Senlle (ISO 9000-2000 Liderazgo de la Nueva Calidad, Ed. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001 **PAG. 37**) *“las normas (ISO) proporcionan como beneficio directo las referencias cumplir dichos objetivos, contando también con que en la mejora del desempeño global se incluyen:*

- 1. Mejora de ingresos, rentabilidad y beneficios*
- 2. Logro de la integración de las personas mediante el desarrollo del liderazgo*
- 3. Incremento de la eficacia*
- 4. Satisfacción de los empleados y clientes*
- 5. Mejora de costes y rendimientos.”*



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR



V. FORMALIZACIÓN DEL PROYECTO: CERTIFICACIÓN EN NORMAS ISO

El Gerente de Ventas efectuó un análisis de la conveniencia de implementar y certificar las normas ISO, estando seguro que dicha implementación estaría acompañado de un mayor ingreso. En resumen, comparó el costo del proyecto vs. el recupero en ingresos por ventas.

Costo de proyecto

Equipo

Gerente de Ventas	90.000	45.000
Gerente Operativo	70.000	35.000
Supervisor	44.000	44.000
Responsable Informe	35.200	35.200
Responsable de Sistemas	38.000	38.000
	277.200	197.200

3 meses **591.600**

El Gerente de Ventas y el Gerente Operativo dedicarán el 50% del tiempo. El resto del equipo dedicará el 100% de su tiempo para la implementación.

Consultor Externo

Honorarios 100.000

Total costo 691.600

Ingresos por ventas (proyección post implementación)

	Cant. Negocios (Ref. 1)	Ingresos	Costo	Rdo. Operativo	Gastos Adm.	Rdo. Neto
Año 1	84	4.956.000	2.251.200	2.704.800	3.336.000	-631.200
Año 2	96	5.664.000	2.572.800	3.091.200	3.336.000	-244.800
Año 3	108	6.372.000	2.894.400	3.477.600	3.336.000	141.600
Año 4	132	7.788.000	3.537.600	4.250.400	3.336.000	914.400
Año 5	156	9.204.000	4.180.800	5.023.200	3.336.000	1.687.200

TIR: 16%

Ref. 1: Se proyecta pasar de 7 negocios por mes a 13 negocios por mes.



Confirmado el beneficio de implementar y certificar en Normas ISO 9000-2015 a través de los montos, presentó el proyecto a la Gerencia General, denominado “Aconcagua”.

Como ya fue mencionado, el compromiso y el respaldo del proyecto por parte de los altos mandos es fundamental para el éxito. Según Souri Anderi (Implantación y gestión de la Norma ISO 9001-2015 **PAG 5**):

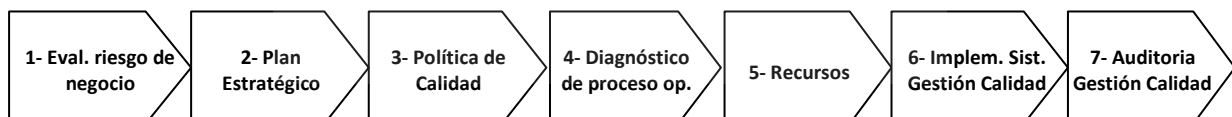
“... la implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la Norma ISO 9001-2015, no es garantía de éxito sino se cuenta con un fuerte compromiso de la dirección, en establecer una clara visión del destino de la organización, así como su apoyo y participación en todo el proceso de implantación y mantenimiento, de los requisitos aplicables. Precisamente, el factor principal en el fracaso en este cometido es la falta de compromiso; por ese motivo se alerta a las organizaciones a no iniciar la gestión para implantar los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, si no hay un compromiso visible de la dirección, porque de hacerlo de esta forma, existe una gran probabilidad de fallar en el intento. Por otra parte, la adopción de este sistema es una decisión estratégica y lo puede llevar adelante cualquier organización que desee mejorar su desempeño, independientemente si al final certifica o no su sistema de gestión de la calidad con algún organismo reconocido.”

A modo constancia de aprobación del proyecto, se elaboró un escrito en donde constaba las razones de la implementación, el estado actual, las fases del proyecto, el equipo y sus roles y funciones, el cual fue firmado por el Gerente General y presentado en una reunión formal (Anexo I).

VI. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se planteó bajo el marco de “gestión de proyectos”, con un objetivo definido, plazo de realización y recursos predeterminados.

Las fases del proyecto Aconcagua, fueron las siguientes:



Plazo: 3 meses hasta la fase 5 / 1 año para la fase 6.

El Equipo de Proyecto estaba conformado por el Gerente de Ventas (Project Manager), Gerente Operativo, 1 supervisor, 1 inspector, 1 responsable del área de Informe y un responsable de sistemas.



La definición de asignar el rol de Project Manager al Gerente de Ventas, fue por su liderazgo, posición formal, el conocimiento que poseía de los requisitos de los clientes, capacidad de análisis financiero, de riesgos y capacidad en la toma de decisiones. Además, poseía habilidades de comunicación tanto interna como externa. En este sentido manifestó un fuerte compromiso con el proyecto, dado que entendió la criticidad de la situación de la empresa.

Descripción general de las Fases

1. Evaluación de riesgo de negocio

A los efectos de determinar las debilidades y fortalezas de la empresa para implementar el plan estratégico y luego el sistema de gestión de calidad y su mantenimiento a largo plazo, Inventory debía realizar una adecuada evaluación de riesgos. A tal fin, utilizó una lista de verificación amplia, en donde recabó información general de la organización hasta aspectos de mejora continua.

Entregable: matriz de riesgos

2. Plan Estratégico

El plan estratégico está dirigido a mantener la competitividad en entornos sobre los cuales las compañías no controlan y que obligan a tomar decisiones que permitan mejorar el desempeño. Para ello la alta dirección debe establecer las necesidades que quiere satisfacer, como así también su destino.

Dado que la implementación de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica clave para mejorar la posición competitiva, Inventory avanzó en elaborar este punto.

Entregable: definición de misión, visión y plan estratégico

3. Política de la Calidad

La política de la calidad es el marco para el sistema de gestión de la calidad, sirviendo como base de referencia fundamental ante las distintas actividades y rutinas diarias que permitirán el éxito de la implementación.

La política de la calidad debe estar alineada con la estrategia de la empresa y tener en cuenta la matriz de riesgo. Es una declaración del compromiso de la empresa para estar en una mejor posición competitiva a través de la mejora continua y para lograr la satisfacción del cliente.

Al respecto, fue el paso siguiente que realizó Inventory para confirmar la decisión de avanzar hacia un cambio de gestión.

Entregable: política de calidad

4. Diagnóstico del proceso actual