

**“DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA
ISO 9001:2008 PARA EL SERVICIO DE VENTA Y POST-VENTA DE LA
EMPRESA PROMOTORES DEL ORIENTE S. A DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA”**

**DIANA MARCELA PADILLA BADILLO
LAURA ANDREA GUTIÉRREZ VALDERRAMA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SECCIONAL BUCARAMANGA**

2010

**“DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA
ISO 9001:2008 PARA EL SERVICIO DE VENTA Y POST-VENTA DE LA
EMPRESA PROMOTORES DEL ORIENTE S.A DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA”**

**DIANA MARCELA PADILLA BADILLO
LAURA ANDREA GUTIÉRREZ VALDERRAMA**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

**DIRECTORA
LIBIA ROSA RANGEL ARIAS
Ingeniera Industrial
Especialista en Gerencia de Innovación y Calidad**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SECCIONAL BUCARAMANGA**

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente documento ha sido aprobado y calificado por las autoridades competentes pertenecientes al comité académico, bajo las normas vigentes de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DE JURADO CALIFICADOR

FIRMA DE JURADO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios por darme la sabiduría para comprender y aceptar, y por abrir mi corazón para perdonar.

A Mónica por escucharme y ayudarme cuando venían momentos de tristeza.

A mis dos madres, a mi tía, a mis amigos, y Pedro. A ellos por entender mis ausencias y darme momentos de tranquilidad y alegría cuando más lo necesité.

A todos los que me ayudaron en mi recuperación después del accidente e hicieron posible que cumpliera los objetivos en el momento adecuado.

A los que estuvieron, ya no están y contribuyeron a este logro. Sin ellos no habría sido posible.

Y a Laura, mi compañera y amiga inseparable e irritante, por su paciencia, ayuda, y su gran cariño.

DIANA MARCELA PADILLA BADILLO

Doy infinitas Gracias...

A Dios, por ser mi guía incondicional, por darme la sabiduría y fortaleza para seguir adelante.

A mi familia, por estar ahí siempre que los necesito buscando siempre mi bienestar.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por sus consejos y por ser los principales gestores de este logro profesional.

A Diana Padilla, mi compañera de trabajo, y amiga incondicional por su dedicación y apoyo en este proyecto.

LAURA ANDREA GUTIÉRREZ VALDERRAMA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque ha sido nuestra fortaleza y nos ha dado el discernimiento para encontrar el camino correcto que nos ha llevado a este logro. Porque no nos dejó caer en el orgullo cuando tuvimos momentos de triunfo, ni en la desesperación cuando sentimos momentos de fracaso.

A nuestras familias por el apoyo brindado durante todo nuestro ciclo de aprendizaje, por acompañarnos en nuestros logros y ser partícipe de ellos.

A la ingeniera Libia Rangel Arias, por su colaboración, apoyo, guía y conocimientos que dieron un gran aporte para el desarrollo del proyecto.

A Promotores del Oriente S.A, y a la Doctora Nohora Cecilia Bermúdez Suarez por abrirnos las puertas de su empresa, por su colaboración y dedicación.

CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	23
1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	24
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	26
3. ANTECEDENTES	28
4. JUSTIFICACIÓN	31
5. OBJETIVOS	33
5.1 OBJETIVO GENERAL:	33
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	33
6. MARCO TEÓRICO	34
6.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	34
6.2 FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	35
6.2.1 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.	35
6.2.2 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad	35
6.2.3 Enfoque basado en procesos	36
6.2.4 Política de la calidad y objetivos de la calidad	36
6.2.5 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad	37
6.2.6 Documentación	38
6.2.7 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad	38
6.2.8 Mejora continua	38
6.2.9 Papel de las técnicas estadísticas	39

6.3 FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000	39
6.4 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	40
6.5 METODOLOGÍA ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN DE JAMES HARRINGTON	42
6.5.1 Enfoque Ponderado de Selección	42
6.6 EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN	44
6.6.1 Manual de Organización del Servicio (MOS)	44
6.6.2 Grupo TÜV Rheinland (Technischer Überwachungs-Verein- Asociación Técnica de Seguimiento).	45
7. METODOLOGIA	46
8. DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	47
8.1 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	48
8.1.1 Lista de Verificación	48
8.1.1.1 Metodología	48
8.1.1.2 Resultados del diagnóstico inicial:	51
8.1.1.3 Resumen del diagnóstico inicial de la empresa Promotores del Oriente S.A. en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.	56
Gráfica 6. Resultados generales del diagnóstico inicial de la lista de verificación.	57
8.1.2 Lista de chequeo del Manual de Organización del Servicio de VolksWagen	58
8.1.2.1 Metodología	58
8.1.2.2 Resultados del diagnóstico inicial de la lista de chequeo de las exigencias del grupo VolksWagen	59
8.1.2.3 Resumen del diagnóstico inicial de la empresa Promotores del Oriente S.A. en el cumplimiento de los requisitos de los estándares de funcionamiento del grupo VolksWagen.	82
8.2 SENSIBILIZACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN	84

8.2.1 Misión	85
8.2.2 Visión	85
8.2.3 Política De Calidad de Promotores del Oriente S.A	85
8.2.4 Objetivos de Calidad	89
9. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	94
9.1 ALCANCE Y EXCLUSIONES	94
9.2 DOCUMENTACIÓN	94
9.2.1 Diseño y Elaboración del Sistema Documental	95
9.2.2 Codificación de los Documentos	100
9.2.3 Estructura física de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.	103
9.2.4 Desarrollo de la Documentación	104
10. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LOS PROCESOS QUE REQUIEREN CAMBIOS INMEDIATOS.	106
10.1 PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PARA PROPUESTA DE MEJORA BAJO LA METODOLOGÍA ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN DE JAMES HARRINGTON	106
10.2 ANÁLISIS DE PROGRAMACIÓN DE CAPACIDAD	111
10.3 ANÁLISIS DE EXAMEN DE VEHÍCULO- RECEPCIÓN DEL CLIENTE	115
10.4 ANALISIS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	119
10.5 ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	121
10.6 ANÁLISIS DE SERVICIO NO CONFORME	124
10.7 ANÁLISIS DE QUEJAS Y RECLAMOS	126
10.8 MEDICIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	128
11. ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS BAJO LA NORMA ISO 9001:2008	132
12. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN TOTAL DEL SISTEMA	

DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008.	144
13. CONCLUSIONES	147
14. RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	155

LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Organigrama de Promotores del Oriente S.A.	25
Figura 2. Metodología para el desarrollo del proyecto	46
Figura 3. Esquema de la lista de verificación	50
Figura 4. Política de Calidad de Promotores del Oriente S.A.	89
Figura 5. Mapa de procesos	97
Figura 6. Encabezado documentos del Sistema de Gestión de Calidad.	103
Figura 7. Ejemplo de encabezado de los documentos del SGC.	104
Figura 8. Pie de página de los documentos de Promotores del Oriente S.A.	104
Figura 9. Esquema de la plantilla para programación de capacidad para reparaciones mecánicas.	113
Figura 10. Esquema de programación de capacidad para reparaciones eléctricas y de inyección.	114

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Descripción de los criterios de evaluación en la lista de verificación.	49
Tabla 2. Matriz de priorización de la Política de Calidad de Promotores del Oriente S.A.	88
Tabla 3. Despliegue de la Política de Calidad	91
Tabla 4. Procesos identificados en Promotores del Oriente S.A.	98
Tabla 5. Procedimientos para el sistema de Gestión de la Calidad.	99
Tabla 6. Descripción de la codificación de documentos.	101
Tabla 7. Guía para codificar los documentos.	102
Tabla 8. Factores para la selección de los procesos para mejoramiento.	107
Tabla 9. Priorización de procesos para mejora.	109
Tabla 10. Priorización de los subprocesos de Post-Venta para mejora.	109
Tabla 11. Priorización de los subprocesos de Gestión de recurso humano para mejora.	110
Tabla 12. Priorización de los subprocesos de GESTIÓN DE Calidad para mejora.	110
Tabla 13. Carta de colores para la identificación de Servicio	118
Tabla 14. Indicadores de gestión para la medición de las propuestas de mejora.	129
Tabla 15. Listado maestro de documentos internos elaborados.	134
Tabla 16. Listado maestro de registros elaborados.	138
Tabla 17. Relación del Sistema documental con las exigencias del grupo Volkswagen y la NTC ISO 9001:2008.	145

LISTA DE GRÁFICAS

	PÁG.
Gráfica 1. Resultados del numeral 4.	51
Gráfica 2. Resultados del numeral 5.	52
Gráfica 3. Resultados del numeral 6.	54
Gráfica 4. Resultado del numeral 7.	55
Gráfica 5. Resultados Del numeral 8.	56
Gráfica 6. Resultados generales del diagnóstico inicial de la lista de verificación.	57
Gráfica 7. Numeral 1.1 Orden y Limpieza	60
Gráfica 8. Numeral 1.2 Identificación primaria.	61
Gráfica 9. Numeral 2.1 Sistema de Gestión de Calidad	62
Gráfica 10. Numeral 2.2 Personal Obligado a Calificación, 2.3 Personal con funciones claves y 2.4 calificación de personal productivo.	63
Gráfica 11. Numeral 2.5 Análisis de satisfacción del cliente.	63
Gráfica 12. Numeral 2.6 Test de taller.	64
Gráfica 13. Numeral 2.7 Programas de prueba.	65
Gráfica 14. Numeral 2.8 Prestaciones ajenas.	66
Gráfica 15. Numeral 2.9 Quejas y reclamos.	66
Gráfica 16. Numeral 2.10 Gestión de documentos.	67
Gráfica 17. Numeral 3.1 Recepción.	68
Gráfica 18. Numeral 3.2 Acuerdos de plazos.	68
Gráfica 19. Numeral 3.3 Pedidos y 3.4 facturas de Clientes.	69
Gráfica 20. Numeral 3.5 Prueba de ruta.	70
Gráfica 21. Numeral 3.6 Automóvil de sustitución.	71
Gráfica 22. Numeral 3.7 Servicio de recogida y entrega.	71
Gráfica 23. Numeral 3.9 Express Service.	72
Gráfica 24. Numeral 3.10 Recepción activa.	73
Gráfica 25. Numeral 4.1 Servicio área de ventas.	74

Gráfica 26. Numeral 4.2 Entrega de vehículo y 4.3 automóviles dentro del almacén	75
Gráfica 27. Numeral 4.4 Satisfacción de clientes.	75
Gráfica 28. Numeral 5.1 Sistema de informes.	76
Gráfica 29. Numeral 5.2 Personal de servicio de recambios.	77
Gráfica 30. Numeral 5.3 Organización de Almacén y 5.4 literatura de recambios	78
Gráfica 31. Numeral 5.5 Mostrador de piezas.	78
Gráfica 32. Numeral 6.1 Servicio en el área de taller.	79
Gráfica 33. Numeral 6.2 Garantías.	80
Gráfica 34. Numeral 6.3 Herramientas, Medios de Medición y Equipamientos	81
Gráfica 35. Numeral 6.4 Literatura del servicio.	81
Gráfica 36. Numeral 6.5 Niveles IT ELSA-VAS	82
Gráfica 37. Diagnostico Inicial General DEL CHECK LIST.	84
Gráfica 38. Modificaciones y mejoras en los documentos internos.	137
Gráfica 39. Elaboración, Modificación y mejoras de los registros.	143

LISTA DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo A. Lista de Verificación	155
Anexo B. Lista de Chequeo	176
Anexo C. Sensibilización Gerencia	186
Anexo D. Control de Asistencia a la Sensibilización.	203
Anexo E. Acta de Reunión Establecimiento Política de Calidad	205
Anexo F. Caracterizaciones.	209
Anexo G. Sistema Documental.	218
Anexo H. Manual de Funciones Promotores del Oriente S.A.	219
Anexo I. Manual de Calidad	220
Anexo J. Programación de Capacidad	221
Anexo K. Orden de Trabajo Actual	222
Anexo L. Orden de Trabajo Propuesta	223
Anexo M. Seguimiento del Desempeño	224

GLOSARIO

Acción Correctiva: “Conjunto de acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.”¹

Acción Preventiva: “Conjunto de acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad potencial o indeseable.”²

Auditoría: “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas con el fin de determinar en que cumplen los criterios establecidos”.³

Calidad: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.⁴

Cliente: “Organización o persona que recibe un producto o servicio”.⁵

Documento: “Información y su medio de soporte”.⁶

DESY: “Plataforma o software en donde se reportan actividades comerciales como: Consulta del inventario de vehículos del importador, Pedido de Vehículos, Facturación Vehículos al concesionario, Activación de la garantía en donde se reporta fecha de venta al cliente final.”⁷

¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC-. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá. D.C.: El Instituto, 2005. p. 10.

² *Ibíd.* p.10

³ *Ibíd.* p.18

⁴ *Ibíd.* p.8

⁵ *Ibíd.* p.11

⁶ *Ibíd.* p.16

⁷ ENTREVISTA con Saúl Bogotá Manrique, Director del Área de Postventa. Promotores del Oriente S.A, Bucaramanga, 15 de Agosto de 2010.

Eficacia: “Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.”⁸

Eficiencia: “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”⁹.

Enfoque ponderado de selección: “Metodología sistemática en el cual se realiza la selección de los principales procesos de una empresa, asignando una calificación en categorías o variables, con el fin de identificar los procesos que requieren mejora inmediata.”¹⁰

Elsa: “Catalogo Electrónico de información de servicio. (Manual de reparaciones y de Servicio”¹¹.

Gestión de calidad: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”¹².

GEKO (Geheimnis und Komponentenschutz): “Secreto y protección de componentes), el cual está disponible para el usuario con la conexión online del equipo de diagnóstico (VAS5051) usado para la reparación de los vehículos.”¹³

Manual de calidad: “Documento utilizado en la descripción e implantación del sistema de gestión de calidad en el que se establecen las políticas, sistemas y

⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC-. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá. D.C.: El Instituto, 2005. p. 10.

⁹ *Ibid.* p.10

¹⁰ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la empresa. Enfoque Ponderado de Selección. Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A. 1998. 309 p. ISBN 958-600-168-7.p.23

¹¹ ENTREVISTA con Saúl Bogotá Manrique, Director del Área de Postventa. Promotores del Oriente S.A, Bucaramanga, 15 de Agosto de 2010.

¹² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC-. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá. D.C.: El Instituto, 2005. p. 10.

¹³ ERWIN, Servicios Online para equipos de Diagnóstico GEKO-VW, [Citado el 15 de Agosto del 2010]. [Disponible en línea]: <https://erwin.volkswagen.de/erwin/showOnlineServices.do>.

prácticas de calidad en una empresa”¹⁴.

Mejora continua: “Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”¹⁵.

No conformidad: “Incumplimiento de un requisito”¹⁶

Niveles IT: Conjunto de tecnología informática que tiene la empresa para realizar sus reparaciones y diagnósticos (Elsa, Vas 5051, Geko).¹⁷

Política de calidad: “Intención global y orientación relativa a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.”¹⁸

Planificación de la calidad: “Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad”¹⁹.

Programas de Prueba: “Pruebas realizadas a intervalos regulares para evaluar la eficiencia de los técnicos y certificar que la reparación ha sido realizada conforme a los requisitos del cliente.”²⁰

Prueba de ruta: “Prueba realizada sobre carretera, para simular las condiciones en las que se ha generado una falla mecánica, con el fin de verificar su reparación

¹⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC, Op.cit.,p.11

¹⁵ Ibid. p.10

¹⁶ Ibid. p.14

¹⁷ VOLKSWAGEN AG Service Operations. Manual de Organización del Servicio (MOS-Puebla), Organización del Servicio Tomo 1-3, Wolfsburg. [Citado el 15 de Agosto de 2010].

¹⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC-. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá. D.C.: El Instituto, 2005. p.9.

¹⁹ Ibid. p.10

²⁰ VOLKSWAGEN AG Service Operations. Manual de Organización del Servicio (MOS-Puebla), Organización del Servicio Tomo 1-3, Wolfsburg. [Citado el 15 de Agosto de 2010]

total.”²¹

Requisito: “Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria”.²²

SGC: “Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”²³.

Trazabilidad: “Capacidad para seguir la historia, la aplicación, la localización de todo aquello que está bajo considera”²⁴

Vas 5051: “Equipo de Diagnóstico especializado para los vehículos Volkswagen en donde se evidencia el estado del vehículo y las reparaciones a realizar en el vehículo en el momento de la reparación.”²⁵

²¹ *Ibíd.*, p.45

²² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC-. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá. D.C.: El Instituto, 2005. p.8.

²³ *Ibíd.* p.9

²⁴ *Ibíd.*, p.14

²⁵ AUTODIAG, INC VOLKSWAGEN, Vehículos Electrónicos, Equipos de Diagnóstico VAS 5051. [Citado el 15 de Agosto del 2010]. [Disponible en línea]: <http://www.autodiag.ru/vas5051en.html>

RESUMEN

TÍTULO: “DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008 PARA EL SERVICIO DE VENTA Y POST-VENTA DE LA EMPRESA PROMOTORES DEL ORIENTE S.A DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA”

AUTOR(ES): DIANA MARCELA PADILLA BADILLO, LAURA ANDREA GUTIERREZ VALDERRAMA.

FACULTAD: INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR(A): LIBIA ROSA RANGEL ARIAS

PALABRAS CLAVE: Sistema de Gestión de Calidad, Manual de Organización del Servicio Volkswagen, Metodología enfoque Ponderado de Selección de James Harrington.

DESCRIPCIÓN

En este documento se describe las etapas de desarrollo para el diseño, documentación y propuestas de mejora de los procesos del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para los servicios de venta y post-venta de la empresa PROMOTORES DEL ORIENTE S.A.

PROMOTORES DEL ORIENTE S.A al tener productos sofisticados y de reconocimiento en calidad en el mundo entero, ha decidido iniciar las fases de diseño y documentación necesarias para implementar en el año 2011 un Sistema

de Gestión de Calidad; cuyo objetivo será potencializar la marca y competir adecuadamente en un mercado cada vez más exigente.

El desarrollo de este proyecto se ha dado mediante la ejecución de las etapas descritas a continuación:

Inicialmente se realizó la determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos relacionados con la prestación de los servicios de Venta y Post Venta seguido de un Diagnostico Inicial del Sistema de Gestión de Calidad para medir el estado de cumplimiento de los procesos bajo la norma ISO 9001:2008 y a su vez se aplicó una lista de chequeo para evaluar el estado de cumplimiento de requisitos y exigencias del Grupo Volkswagen.

Posteriormente se realizó la planificación del Sistema de Gestión de Calidad, luego el Diseño y elaboración del sistema documental; y finalmente la realización de las propuestas de mejora para los procesos y subprocesos que requerían atención prioritaria teniendo en cuenta la metodología de James Harrington quien postula el Enfoque Ponderado de Selección.

Además se realizaron mejoras y cambios mediante la estandarización de los demás procedimientos bajo la norma ISO 9001:2008, y las exigencias del grupo Volkswagen, las cuales se encuentran consignadas en el MOS (Manual de Organización del Servicio Volkswagen) quien expone dichos lineamientos para su red de distribuidores en el mundo.

ABSTRACT

TITLE: "DESIGN, DOCUMENTATION AND PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM PROCESSES UNDER THE ISO 9001:2008 STANDARD FOR SALE AND AFTER-SALE SERVICES OF PROMOTORES DEL ORIENTE S.A. IN BUCARAMANGA CITY"

AUTHOR(S): DIANA MARCELA PADILLA BADILLO, LAURA ANDREA GUTIERREZ VALDERRAMA

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING

DIRECTOR: LIBIA ROSA RANGEL ARIAS

KEYWORDS: Quality Management System, Volkswagen Service's Organization Manual, Weighted Selection Approach Methodology of James Harrington.

DESCRIPTION

In this document are described the stages of development for the design, documentation and proposals for improving the processes of quality management system under the ISO 9001:2008 standard for the sale and after-sale services of the company PROMOTORES DEL ORIENTE S.A.

As PROMOTORES DEL ORIENTE S.A. has sophisticated products and worldwide quality recognition, has decided to initiate the design and documentation stages, necessary to implement in 2011 a Quality Management System, which aims to boost its brand and compete adequately in an increasingly demanding market.

The development of this project was given by executing the steps described below:

Initially it was performed the determination of the scope of the Quality Management System in the processes related to the provision of sale and after-sale services followed by an initial diagnosis of Quality Management System to measure the fulfillment status of the processes under ISO 9001:2008 standard and in turn it was apply a checklist to assess the status of compliance of requirements and demands of the Volkswagen Group

Later the planning of the Quality Management System was carry out, then the design and preparation of the documentation system, and finally the implementation of the proposals to improve the processes and sub-processes that require priority attention taking into account the methodology of James Harrington, who postulates the Weighted Selection approach.

Moreover improvements and changes were made by means of normalizing the other procedures under the ISO 9001:2008 standards, and the Volkswagen group's demands, which are set forth in the MOS (acronym in Spanish of Volkswagen Service Organization Manual) who sets out these guidelines to its dealer network in the world.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha observado en el país una creciente atención empresarial en torno a la competitividad y productividad, obligando a las empresas a adoptar Sistemas de Gestión de Calidad, los cuales se convierten en pieza clave e ineludible para la participación en el mercado, que incide directamente en la satisfacción del cliente.

Estos sistemas alcanzan un nivel concreto al implementarse a través de las normas ISO, las cuales son el aval para desarrollar procesos de calidad y son aplicables en cualquier tipo de organización debido a su estandarización internacional, por ello un mayor número de compañías han decidido iniciar con el riguroso proceso del levantamiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008. PROMOTORES DEL ORIENTE S.A, ha iniciado las gestiones de diseño y documentación para su posterior implementación en el año 2011, para así obtener la certificación de calidad en los procesos relacionados con la prestación de los servicios en Venta y Postventa, a través del ente certificador TÜV, pues el grupo Volkswagen exige la certificación teniendo como aval los criterios de dicha firma

En este documento se especifica el sistema de gestión de calidad de PROMOTORES DEL ORIENTE S.A, el cual se ha definido de manera coherente bajo los requisitos planteados en la norma NTC-ISO 9001:2008, y el grupo VW, enmarcado en los procedimientos documentados que planifican y administran las actividades de la organización, la administración estratégica (Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Mapa de procesos, Organigrama), y todas las actividades que aseguran el cumplimiento de los requisitos de los clientes, de la ley, y de la organización.

1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA: PROMOTORES DEL ORIENTE S.A

ACTIVIDAD ECONÓMICA: Comercialización, Mantenimiento, y Reparación de Vehículos.

PRODUCTOS: Vehículos

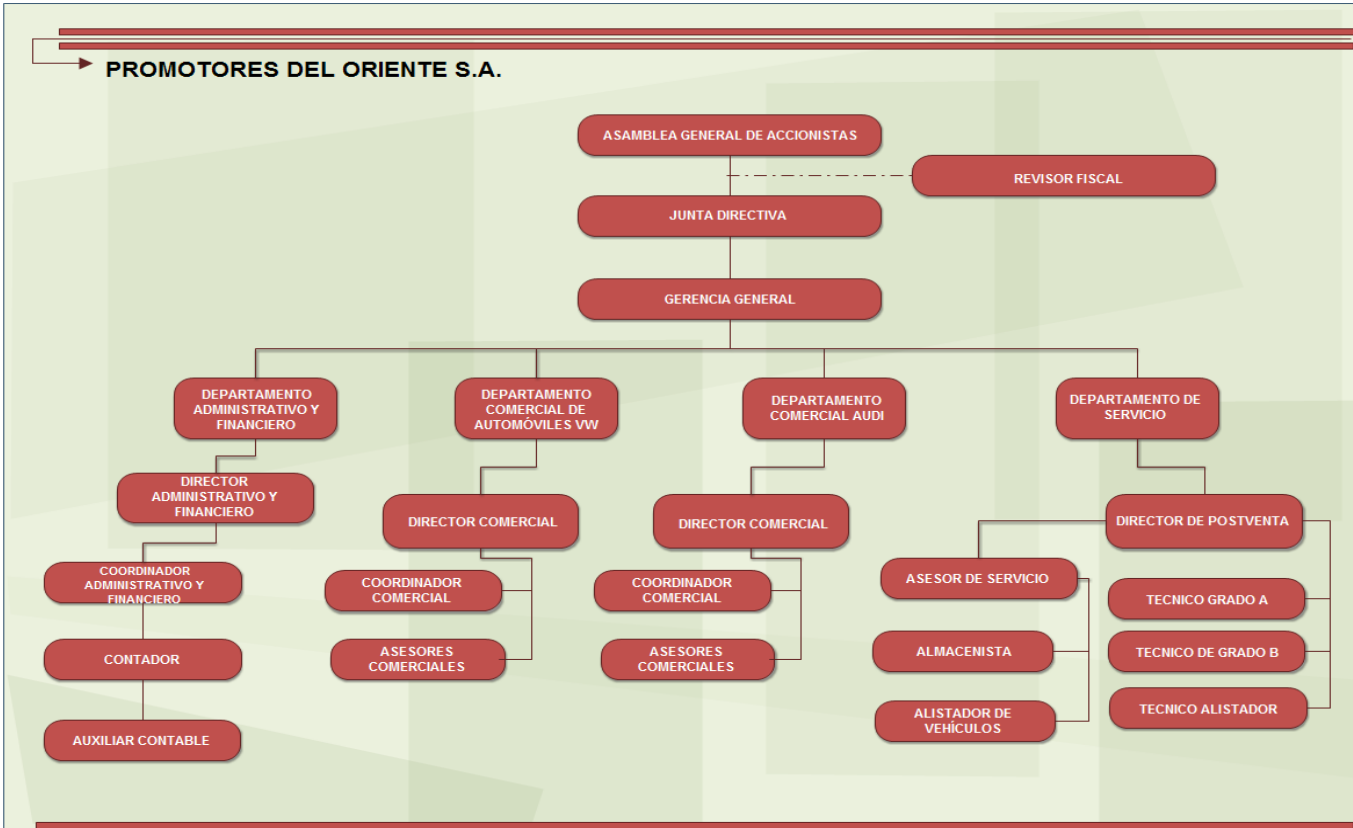
NÚMERO DE EMPLEADOS: 26

TELEFONO: 6479222

DIRECCIÓN: Carrera 27 N° 45-38 Bucaramanga,

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Organigrama de Promotores del Oriente S.A.



Fuente: Autoras.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La creciente actividad del sector automovilístico en la ciudad de Bucaramanga ha traído como resultado que las empresas pertenecientes al gremio modelen estrategias para captar clientes. En el caso de PROMOTORES DEL ORIENTE S.A, al tener productos sofisticados y con un alto calificativo de calidad en el mundo entero, ha decidido enfocar sus esfuerzos en la excelencia del servicio, estableciendo las bases necesarias para implementar en el año 2011 un Sistema de Gestión de la Calidad; para lograrlo, ha iniciado con el diseño, documentación y propuestas de mejora en los procesos actuales, para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 Que de cumplimiento a las exigencias del grupo Volkswagen.

La compañía inició en el año 2006 con una elevada inversión, trayendo como consecuencia un diferido a largo tiempo, y un pasivo corriente que no daba permisibilidad a la contratación del personal directivo, lo que en su momento generó que las cargas laborales de algunos trabajadores fueran múltiples.

Sumado a esto, la planta de servicio de postventa no era amplia, y su layout hacía que se incrementaran las tareas en el proceso las cuales eran innecesarias, de manera que afectaba el óptimo desempeño del servicio prestado.

Actualmente la organización cuenta con asesores de ventas y empleados de postventa que responden satisfactoriamente a la atención del cliente, sin embargo se han presentado falencias a nivel interno de tipo documental, estructural y logístico que no alcanzan a ser perceptibles, no obstante la empresa se ha concientizado del potencial de impacto negativo que podría tener el continuar con estas fallas, incidiendo principalmente de manera perjudicial en la satisfacción del cliente al tener contacto con los servicios prestados por el concesionario.

La empresa presenta una insuficiencia en la distribución e implementación de algunos documentos de seguimiento y de apoyo para la efectividad de los procesos, y algunos de estos no cuentan con el formato pertinente para que los empleados los acojan y los diligencien adecuadamente; Es por esta razón que las mejoras que implican técnicas de control del servicio toman largo tiempo en ser adoptadas por algunos de los empleados, incluso algunas de ellas no se han logrado mantener, lo que ha llevado a que el sistema interno funcione sin soportes estadísticos que generen una métrica haciendo que la empresa enfoque todos sus esfuerzos para mantener o alcanzar.

De acuerdo a lo anterior PROMOTORES DEL ORIENTE S.A, en este momento necesita propuestas de mejora específicas que se concentren en los principales problemas que están afectando los procesos que afectan directamente con la satisfacción del cliente, de manera que se puedan corregir de forma inmediata. Por esta razón, debe empezar con el diseño y cambio de la documentación actual tomando como referencia las gestiones necesarias para obtener la certificación de calidad en un futuro a corto plazo bajo la norma ISO 9001:2008.

3. ANTECEDENTES

PROMOTORES DEL ORIENTE S.A, nace en el año 2006, como solución para el mercado de motocicletas en Santander, años más tarde tomó la decisión de incursionar en el mercado de vehículos y camionetas Volkswagen; finalmente para el año 2009 y comienzos de 2010 mediante investigaciones de mercado y estudios, inicia con la línea de vehículos livianos Volkswagen, Audi y Seat.

Desde ese momento comienza afianzar su reto de ser uno de los concesionarios más reconocidos de Santander, cuyo propósito fundamental es el mejoramiento continuo, la estandarización y la regulación de sus procesos. Por lo tanto, la organización ha considerado iniciar las fases de diseño y documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo como objetivo lograr unidad en la dirección estratégica de negocio, estabilidad administrativa, estandarización de procesos de venta y post-venta y a su vez potenciar la marca para competir adecuadamente en un mercado cada vez más exigente, tanto a nivel nacional como internacional tomando como referencia la norma ISO 9001:2008, que le permita finalmente la implementación y certificación futura.

“Renault fue una de las compañías más reconocidas del país en este sector que en el año 2007, lanzaba a nivel mundial el Plan de Excelencia Renault, y con esto fue la primera empresa en conseguir la certificación de calidad, debido a esta implementación del plan, notaron la importancia de la satisfacción de sus clientes, y a través de encuestas realizadas, de lo importante y enriquecedoras que eran sus opiniones. El cambio en los empleados y en sus clientes fue tan notorio y positivo que decidieron empezar con el diseño y documentación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001, para luego de recorrer un largo camino

posteriormente conseguir la certificación como primer objetivo de F.O.Díaz S.A”²⁶.

“El trabajo de análisis y diagnóstico para el Diseño y Construcción del Sistema de Gestión de Calidad según requerimientos de la Norma Internacional de Calidad ISO 9001 comenzó en abril de 2008 para la empresa F.O.Díaz S.A

(Renault); a partir de marzo del presente año se avanzó en la implementación luego de un largo proceso de auditorías internas y externas, obtuvieron en el mes de noviembre la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 2008, por parte de IRAM. Las sucursales certificadas fueron la Casa Central de ventas (Av. Álvarez Thomas 1489) y el Taller central de servicio de Postventa (Av. El Cano 4155), con alcance integral a todas las actividades que involucran ventas, administración, entregas y servicio post venta de vehículos 0km Renault.”

“Al implementar un sistema de gestión se determinaron objetivos, procesos, procedimientos, memos, instructivos y registros para todas las actividades que se realizan, y para poder llevar adelante las acciones necesarias para mejorar el trabajo. Todo esto ha facilitado un seguimiento de los nuevos procesos implementados y asegura al concesionario el cumplimiento de las exigencias de la norma.”²⁷

“Este año cumplimos 30 años en el país, y creemos que obtener la certificación ISO ha sido el mejor regalo. Hemos trabajado profundamente en la mejora de los procesos de toda la organización, y gracias a una tarea sostenida y bien planificada hemos constituido un mayor compromiso del personal, y una muy motivadora mejora en la calidad del servicio brindado. Los clientes se encuentran

²⁶ ESTEBAN, Nicolás., “Díaz es el primer concesionario Renault con norma ISO 9001”, Auto Clase [Disponible en línea]. [Citado el 07 de Febrero del 2010]. <http://www.autoclase.com.ar/wp/?p=2028>.

²⁷ ESTEBAN, Nicolás. “Díaz es el primer concesionario Renault con norma ISO 9001”, Auto Clase [En línea]. [Citado el 07 de Febrero del 2010].

con una empresa comprometida con su satisfacción. Resultó tan estimulante y valiosa la experiencia, que a partir de la certificación la Dirección determinó una política de calidad y objetivos para todos los sectores de la organización, y proyecta la certificación para otras sucursales y la marca Nissan el año próximo”, aseguró Roberto Blasizza, Gerente General de F.O.Díaz SA”.²⁸

Tomando como referencia lo anterior, y apoyado en el trabajo de los demás concesionarios que proveen al mercado la marca; PROMOTORES DEL ORIENTE S.A sigue la misma línea de buscar la certificación de calidad.

²⁸ *Ibíd.*, p. 25.

4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto surge de la necesidad de la empresa PROMOTORES DEL ORIENTE S.A de dar aval al buen servicio de su concesionario, a demás busca incrementar su desempeño en el servicio de venta y postventa a través del aumento de la eficiencia y la eficacia de sus procesos, es por ello que ha decidido iniciar las gestiones necesarias para lograr mejoras en los procesos bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2008 y de esta forma en un futuro a corto plazo obtener la certificación en Calidad.

PROMOTORES DEL ORIENTE S.A ofrece a sus clientes tres líneas líderes en excelencia de rendimiento los cuales son: VOLKSWAGEN, AUDI Y SEAT. Gracias a la iniciativa de la Doctora Nohora Bermúdez Suárez, gerente general del concesionario en Bucaramanga, la compañía ha identificado la necesidad de adecuar y promover la efectividad de los servicios prestados para la venta y postventa de los vehículos al nivel de competitividad que tienen sus productos, de manera que la empresa brinde a sus clientes un sistema integral de cumplimiento a sus requerimientos a la hora de adquirir un automóvil.

En Agosto del año 2009 Bucaramanga incrementó su participación en un 7% en el mercado de las ventas nacionales de automóviles debido a que “al cierre del 2008 ésta solo alcanzaba el 5,6%”²⁹.

Este favorable dinamismo en el comportamiento del sector de la comercialización de vehículos, ha incurrido para que haya un cambio en el concepto de ventas de estos productos de conveniencia, a productos de selección incidiendo de manera

²⁹LEON, Diana. Bucaramanga repunta en venta de carros. Vanguardia Liberal, Economía. [Online] Bucaramanga, Santander. 28 de Septiembre del 2009. [Citado el 3 de Febrero del 2010]. sec. 1. p. 1. col. 1-1. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/40953-bucaramanga-repunta-en-venta-de-carros>.

positiva en el comportamiento de la oferta, pues cada vez mas concesionarios se preocupan por brindar servicios de venta y postventa innovadores y de gran compromiso con la satisfacción del cliente.

Las tendencias comerciales actuales que rigen los sectores de producción y servicios exigen que las organizaciones tengan un alto nivel competitivo, el cual se logra a través de la mejora continua; esta se haya cimentada en la gestión de la calidad la cual es el pilar de crecimiento de las organizaciones y el medio para competir en el mercado actual.

Fomentar una cultura de Calidad es una herramienta que proporciona credibilidad a la empresa que lo sustenta. “Esto, ayuda al diseño y desarrollo de productos acordes a las necesidades de los consumidores por lo que mejora su competitividad³⁰”, además el desperdicio se disminuye influyendo de manera positiva en la productividad, hay un mejor clima laboral de manera que se evidencian óptimos resultados en todas las actividades de la organización, trayendo beneficios económicos y de crecimiento, es por ello que PROMOTORES DEL ORIENTE S.A ha decidido iniciar con el diseño y la documentación del sistema de gestión de calidad y a su vez de las mejoras en sus procesos de forma específica bajo la norma ISO 9001:2008, entendiendo que este es el medio facilitador competitivo y de constantes cambios.

³⁰ ARREDONDO CORONA, Marco. Análisis de los factores que afectan la calidad de la tapa de la guantera, para los automóviles modelo Jetta A4. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Puebla, México. D.F.: UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS PUEBLA. Escuela de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial, 2003. 77 p.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar, Documentar y Plantear propuestas de mejora de los procesos del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para los servicios de Venta y Postventa de la empresa PROMOTORES DEL ORIENTE S.A

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnóstico inicial para las áreas de venta y Postventa de la empresa PROMOTORES DEL ORIENTE S.A para establecer en qué nivel de implementación se encuentran los requerimientos necesarios para dar cumplimiento a la norma ISO 9001:2008.
- Sensibilizar al personal de la organización sobre la importancia y el impacto del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad asegurando la eficiencia del flujo y claridad de la información, de manera que pueda ser implementado en un futuro.
- Formalizar y establecer la documentación necesaria que asegure el óptimo desempeño y control del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Plantear propuestas de mejora en los procesos que requieren ser mejorados inmediatamente, teniendo como premisa las exigencias del grupo VolksWagen, para que sea expuesto a la certificación ante la entidad competente en un futuro.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.”³¹

“Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos”.³²

“El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.”³³

³¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC-. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá. D.C.: El Instituto, 2005. p.9.

³² *Ibíd.*, p1

³³ *Ibíd.*, p 1.

6.2 FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.2.1 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

“La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización, anticipándose a los requisitos del cliente o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.”³⁴

6.2.2 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

“Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;

³⁴ *Ibíd.* p. 2

- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- g) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.³⁵

6.2.3 Enfoque basado en procesos

“Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".³⁶

6.2.4 Política de la calidad y objetivos de la calidad

“La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la

³⁵ *Ibíd.*, p. 2

³⁶ *Ibíd.* p. 2

calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse”.³⁷

6.2.5 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad

“A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- a) Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- d) Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- e) Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- f) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- g) Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- h) Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- i) Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la

³⁷ *Ibíd.* p. 3

calidad.³⁸

6.2.6 Documentación

“La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción.”³⁹

6.2.7 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad

“Se puede llevar a cabo Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad, Auditorías del sistema de gestión de la calidad para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad; Revisión del sistema de gestión de calidad y Autoevaluación.”⁴⁰

6.2.8 Mejora continua

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

- a) Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- b) Establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección
- e) La implementación de la solución seleccionada;
- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la

³⁸ *Ibíd.* p. 4

³⁹ *Ibíd.* p. 4

⁴⁰ *Ibíd.* p. 5

- implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) La formalización de los cambios.”⁴¹

6.2.9 Papel de las técnicas estadísticas

“El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar la eficacia y la eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.”⁴²

6.3 FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000

“Esta familia de normas, se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de SGC eficaces.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los SGC y especifica la terminología de los SGC.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del SGC. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.

- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de los

⁴¹ Ibíd. p. 6.

⁴² Ibíd., p.6.

SGC y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas del SGC que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.”⁴³

6.4 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

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

- b) liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

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

- d) Enfoque basado en procesos.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan

⁴³ *Ibíd.*, p.6

como un proceso.

- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.⁴⁴

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de SGC en la familia de Normas ISO 9000.”

“El enfoque a través de un Sistema de Gestión de la Calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un SGC puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente”⁴⁵

⁴⁴ *Ibíd.* p. 6

⁴⁵ *Ibíd.* p. 1

6.5 METODOLOGÍA ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN DE JAMES HARRINGTON

“La MPE es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón de los problemas ofreciendo un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones, asegurando que sus clientes internos y externos reciban productos y servicios sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Reduzcan el exceso de personal”.⁴⁶

6.5.1 Enfoque Ponderado de Selección

“El enfoque ponderado de selección concentra su atención en los problemas críticos, establece prioridades para los recursos y garantiza que el esfuerzo sea manejable. Este enfoque consiste en asignar a cada uno de los principales procesos de la empresa una calificación en las siguientes cuatro categorías:

- Impacto en el cliente

⁴⁶ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la empresa. Enfoque Ponderado de Selección. Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A. 1998. 309 p. ISBN 958-600-168-7, pág. 23.

- Impacto en la Organización
- Oportunidad de mejora
- Afecta Significativamente el sistema de gestión de calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior las calificaciones que se tomaron para la metodología son las descritas a continuación:

“La calificación 1 indica que es difícil hacer algo con el proceso, o que éste tiene poco impacto, o que no requiere un cambio urgentemente. La calificación 3 indica que la relación con los factores evaluados es media, y que el proceso no requiere gran cambio, o que tiene un impacto medio. La calificación 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto.”⁴⁷

“La selección de un proceso para trabajar en él debe realizarse enfocándose en los cuales la gerencia y los clientes no estén satisfechos. Generalmente uno o más de los siguientes síntomas es la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos
- Problemas y/o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto costo
- Procesos con tiempo de ciclo prolongados
- Existencia de una mejor forma conocida
- Existen nuevas tecnologías
- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología”.⁴⁸

⁴⁷ *Ibíd.* p. 67

⁴⁸ HARRINGTON, *Op. Cit.*, p. 70

6.6 EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN

6.6.1 Manual de Organización del Servicio (MOS)

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

- Es el órgano de Comunicación para todas las directrices y objetivos en el área de organización de servicio.
- Contiene todas las bases para el sistema de gestión de calidad para certificación de calidad ISO 9001 y 9002.
- Informa sobre *indicaciones, recomendaciones y trasfondos* para superar los múltiples trabajos organizativos en el área asistencial y permite un conocimiento de las disposiciones legales relevantes para el negocio de Postventa.
- Contiene todos los *medios, de trabajo y auxiliares*, para los quehaceres diarios, tales como listas de control, formularios e impresos, como originales para sacar copias, y explica su manejo práctico por medio de numerosos ejemplos”.⁴⁹

Es indispensable que la alta dirección lo tenga como manejo interno para todos los colaboradores, puesto que cualquier inquietud que se tenga respecto al servicio el manual de servicio dice como se debe resolver, se debe utilizar con el fin de elevar la participación de mercado y los buenos resultados de la empresa.

⁴⁹ VOLKSWAGEN AG Service Operations. Manual de Organización del Servicio (MOS-Puebla), Organización del Servicio Tomo 1-3, Wolfsburg), Preámbulo, Organización del Servicio Tomo 1. [Citado el 20 de Julio de 2010].

6.6.2 Grupo TÜV Rheinland (Technischer Überwachungs-Verein- Asociación Técnica de Seguimiento).

“Entidad Alemana líder en servicios técnicos a nivel mundial reconocida por su labor en el ámbito de emisión de certificados de calidad en sector de la actividad Comercial; mantenimiento y reparación de automotores.

Desde su creación en 1872 en Colonia, Alemania, el Grupo ha ido desarrollando soluciones para garantizar un progreso seguro y sostenible conciliando la Tecnología con el Hombre y el Medioambiente de acuerdo con los principios y la filosofía que le guían.

“TÜV Rheinland actúa como entidad independiente, neutral y competente, se rige por los principios de total imparcialidad en la realización de sus actividades de inspección, control y certificación y no tiene intereses en empresas fabricantes, instaladoras, comercializadoras o de otro tipo que puedan suponer un conflicto de interés, a su vez dispone de los procedimientos necesarios para analizar y detectar cualquier situación que pueda comprometer la imparcialidad de sus actividades y aplicar, en consecuencia, los mecanismos adecuados para asegurar en todo momento la objetividad de sus actuaciones acorde con sus principios”.⁵⁰

⁵⁰ TÜV Rheinland Group Precisely Right. ¿Quiénes Somos? [En línea]. [Citado el 20 de Julio de 2010], TÜV, [Disponible en línea]: <http://www.tuv.com/es/index.html>.

7. METODOLOGIA

Las actividades desarrolladas han sido 6 en total, enmarcadas en la planeación, diseño, documentación y mejora de los procesos del sistema de gestión de calidad. Los cuales se presentan en el siguiente esquema:

Figura 2. Metodología para el desarrollo del proyecto



Fuente: Autoras.

8. DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para establecer el estado documental, y un análisis que permita priorizar los procesos que requieren mejoras se han desarrollado dos instrumentos de medición; el primero de ellos ha sido elaborado por las investigadoras para analizar el estado de cumplimiento de los procesos en cada uno de los numerales de la norma ISO 9001:2008 y verificar el estado de avance y el punto de partida que tendrá el diseño de la documentación.

El segundo ha sido facilitado por la organización Automotriz Interamericana S.A, importadora colombiana oficial de los automóviles livianos del grupo Volkswagen, el cual es una lista de chequeo que permite evaluar el cumplimiento de las exigencias de la marca para que el concesionario opere eficientemente, consiste en verificar el estado de cumplimiento de los requisitos estandarizados de operación de los concesionarios VolksWagen, de manera que las directivas de la organización puedan identificar los puntos críticos que deben ser atendidos y cuáles de ellos requieren inversión, de manera que puedan dar cumplimiento a la meta de certificación que han impuesto los distribuidores autorizados, voceros oficiales de VolksWagen Alemania, quienes tienen como requisito para mantener la concesión, la certificación en Calidad a través del ente certificador TÜV.

La diferencia básica entre los dos instrumentos reside en que las exigencias del grupo Volkswagen para el funcionamiento operacional de las áreas de Venta y de Post-Venta son puntuales y específicas en temas de la existencia de metodologías de operación, a nivel de infraestructura, gerenciamiento y medición, para el servicio ofrecido en la venta, reparaciones y mantenimiento técnico-mecánico de automóviles VW, AUDI y SEAT. Por el contrario la Norma ISO 9001:2008, ha sido creada de manera estandarizada y encaminada a dar normalización a nivel multisectorial, es decir, no es focalizada a un solo sector de

la industria.

8.1 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

8.1.1 Lista de Verificación

Para dar inicio al diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para PROMOTORES DEL ORIENTE S.A, se construyó una Lista de Verificación (ANEXO A) que permitió evidenciar la situación actual de la empresa frente a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008. A este proceso se le ha denominado Diagnóstico Inicial, el cual se realizó el día 06 de Febrero del 2010, bajo inspección directa por parte de las investigadoras, realizando reconocimiento de la documentación existente, y analizado la situación de la organización frente a la Norma con la gerente general Nohora Bermúdez Suárez.

8.1.1.1 Metodología: Se establecieron unos criterios de evaluación para la lista de Verificación (Ver tabla 1). Los cuales han sido sumados individualmente y dividido en total de ítems de cada numeral para obtener un porcentaje que indique el estado de avance de los requisitos. A su vez, se ha realizado el mismo procedimiento con el total de ítems de todos los numerales para evidenciar de manera general el estado de cumplimiento de las áreas evaluadas, las cuales son Venta y Post-Venta.

Los criterios de evaluación han sido aplicados para evaluar el estado actual de documentación y cumplimiento de los requisitos de cada numeral de la norma siguiendo el esquema presentado en la Figura 3.

Tabla 1. Descripción de los criterios de evaluación en la lista de verificación.

NA	No Aplica
NE	No existe
EDI	Establecido, Documentado e Implementado
ESDI	Establecido, Sin Documentación e Implementado
EDSI	Establecido, Documentado, Sin Implementar
EMDI	Establecido, Medianamente Documentado e Implementado
EMDSI	Establecido, Medianamente Documentado, Sin Implementar

Fuente: Autoras.

Figura 3. Esquema de la lista de verificación

Numerales Norma ISO 9001:2008	No. Ítem	REQUISITOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
			IIA	II E	EDI	ESDI	EDSI	EMDI	EMDSI	
4		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD								
	1	¿Existe un SGC?		1						
	2	¿Se tienen identificados los procesos para el SGC?						1		
	3	¿Se ha determinado la frecuencia e interacción entre los procesos?						1		
	4	¿Existen criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de los procesos son eficaces?				1				
	5	Se asegura la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y seguimiento de los procesos?						1		
	6	¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos?		1						
	7	¿Se implementan acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos?						1		
TOTAL 4.1			0	2	0	1	0	4	0	0

Numeral de la norma
NTC ISO 9001:2008

Requisitos a evaluar
de cada numeral

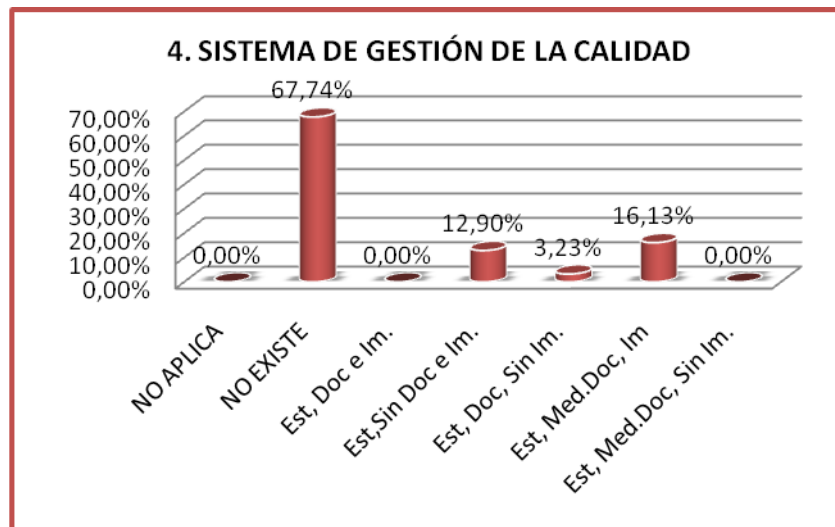
Criterios de Evaluación

8.1.1.2 Resultados del diagnóstico inicial: De acuerdo al diagnóstico realizado, a continuación se presenta los resultados evidenciados:

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

Con respecto al numeral 4 se evidenció que con un total de 31 ítems Promotores del Oriente S.A, no cumple con los requisitos del numeral 4 de la norma ISO 9001:2008, el cual se evidencia en el estado No Existe con un 67,74%; este resultado es normal puesto que la empresa hasta este año comienza el proceso de montaje de gestión de calidad; Incumpliendo con los requisitos generales de documentación, implementación y mantenimiento del sistema, sin embargo es importante resaltar con un 16,13% el estado "Establecido, Medianamente Documentado e Implementado" la evidencia de los diferentes procedimientos y formatos que se realizan y se implementan actualmente de manera informal; finalmente con un 12,90%, el estado "Establecido, Sin documentar e Implementado", evidenciándose en las actividades realizadas e implementadas pero sin un documento de soporte.

Gráfica 1. Resultados del numeral 4.

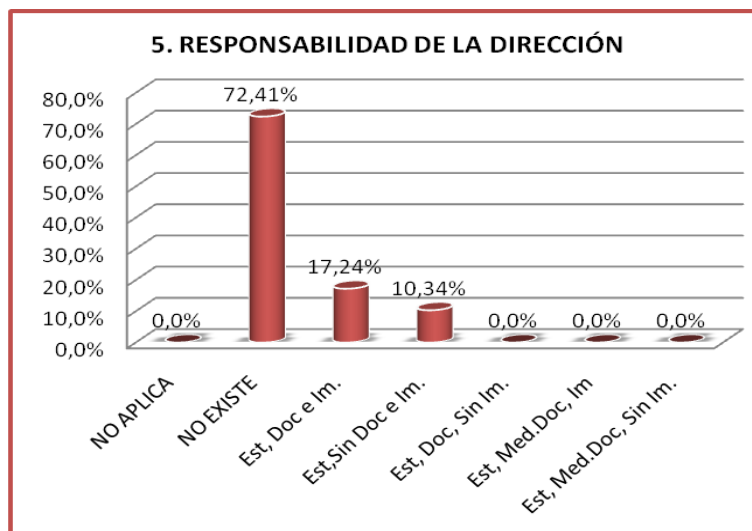


Fuente: Autoras

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

Con un total de 29 ítems, al analizar el estado de los requisitos del numeral 5 de la Norma ISO 9001:2008, se observa que 21 de ellos, para un indicador porcentual de 72,41%, no hay existencia de los lineamientos necesarios para dar cumplimiento de los requisitos del numeral 5, esto se debe en gran medida a que en la empresa no está establecido un sistema de gestión de calidad formal, y en este numeral se habla principalmente de la planificación, política, objetivos y revisión del sistema de gestión de la calidad. El 27.6% restante corresponde en un 17,24% a Establecido, Documentado e Implementado y un 10,34% a Establecido, Sin Documentación e Implementado, este comportamiento se debe a los ítems que hacen alusión a la responsabilidad y compromiso de la alta dirección, lo cual indica que el principal incumplimiento se debe a la falta de documentación y diseño de las bases que dan inicio a un sistema de gestión de calidad.

Gráfica 2. Resultados del numeral 5.



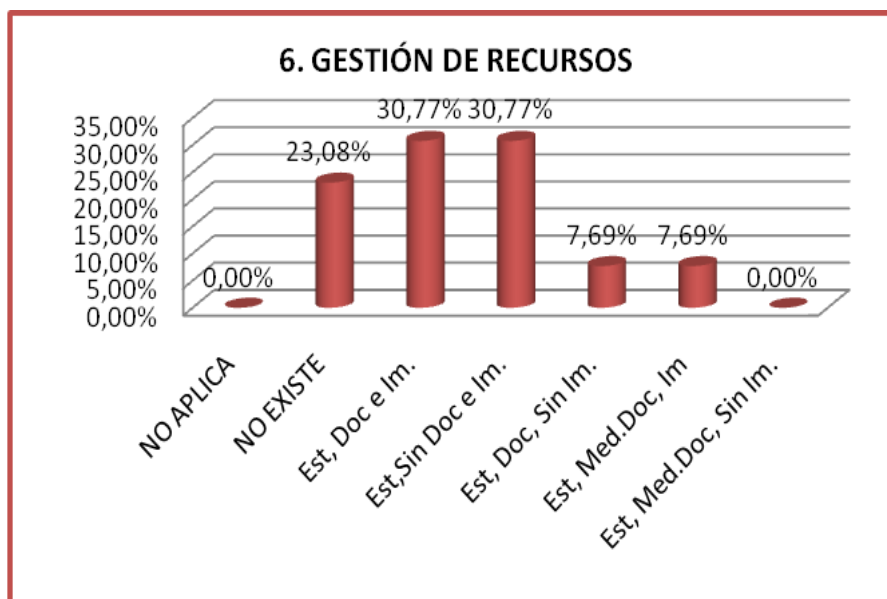
Fuente: Autoras.

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

Con respecto al numeral 6 se evidenció que Promotores del Oriente S.A, para este numeral presenta resultados en igual proporción en un 30,77%, en los estados “Establecido, Documentado e Implementado” y en “Establecido, sin documentación, e implementado”, lo cual indica que en algunos procesos se tiene documentación y procedimientos (satisfacción del cliente, habilidades y experiencia de los trabajadores) completos pero no en su totalidad; Sin embargo es importante resaltar el estado “NO EXISTE” el cual fue de los más representativos por tener un resultado de 23,08%, en el incumplimiento de los requisitos (recursos humanos en toma de conciencia y formación) puesto que la empresa realiza capacitaciones a sus empleados de forma constante pero no existe un control documentado de estas capacitaciones, conjunto a esto, la organización no tiene establecido un sistema de selección, capacitación, y evaluación del desempeño.

En un 7,69% tienen un comportamiento igual los estados “Establecido, Documentado y Sin implementación” y el “Establecido, Medianamente documentado e Implementado”; los cuales pertenecen a los requisitos de infraestructura, y ambiente de trabajo, el cual es importante resaltar, que la empresa tiene buen manejo de estos, pero hace falta completar totalmente los requisitos contenidos en el numeral 6 “Gestión de Recursos”, de la norma ISO 9001:2008. (Provisión de recursos necesarios en cuanto a calidad, infraestructura y un ambiente de trabajo adecuado), el cual se realizará mediante la documentación de todos los procesos.

Gráfica 3. Resultados del numeral 6.

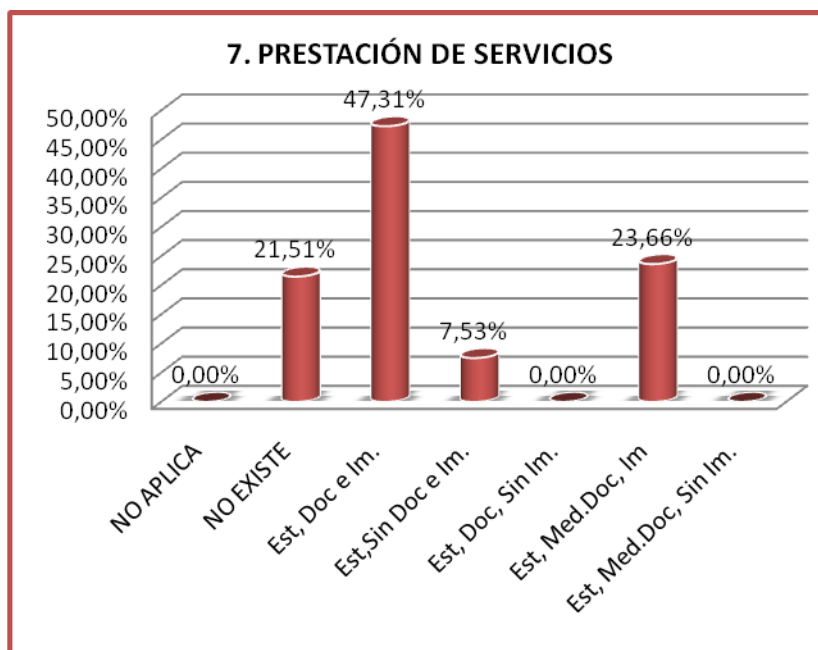


Fuente: Autoras

- **NUMERAL 7. PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Al analizar el estado de cumplimiento de los requisitos del numeral 7, se observa que la organización está cumpliendo a cabalidad en un 43,01% los requisitos del numeral correspondiente al análisis de la prestación del servicio, pues PROMOTORES DEL ORIENTE S.A. cuenta con regulaciones y documentos que permiten un desarrollo eficiente en el área de ventas y postventa, sin embargo hay falencias en el contenido de algunos documentos, por ello se presenta un 19,35% en el parámetro de Establecido Medianamente Documentado e Implementado. En el caso No existe, presenta un cifra de 21,51%, este comportamiento se debe principalmente a la falta de seguimiento y medición en los dispositivos de medición.

Gráfica 4. Resultado del numeral 7.

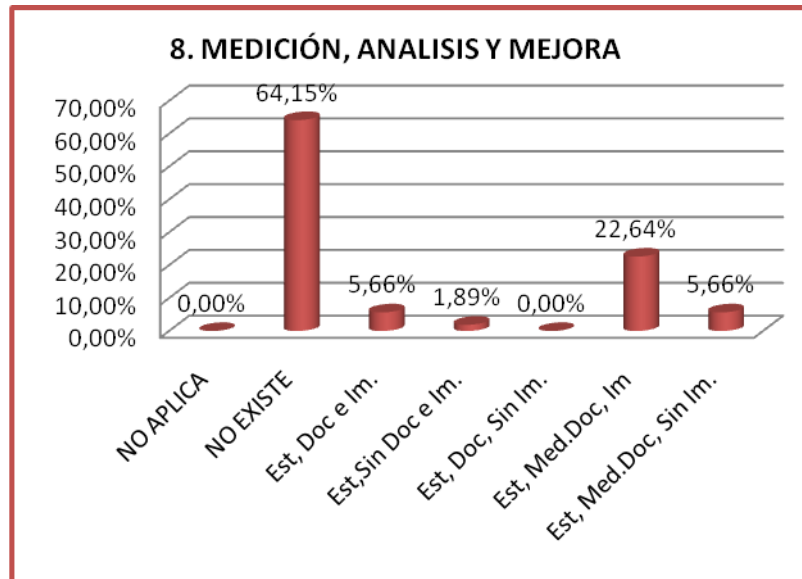


Fuente: Autoras

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

Al analizar el cumplimiento de los requisitos del numeral 8, se puede analizar que el porcentaje de mayor representación corresponde al estado “NO EXISTE” con un 64,15%, puesto que en Promotores del Oriente S.A, no se han realizado auditorías internas, ni procesos de mejora documentados. El siguiente estado de mayor porcentaje es el de “ Establecido, Medianamente documentado e Implementado” con un 22,64% lo cual indica que realizan acciones correctivas y control a servicios no conformes y su vez no tiene un procedimiento documentado; en igual proporción o porcentaje de 5,66% para los estados “Establecido, Documentado e Implementado” y “ Establecido, Medianamente Documentado, y Sin implementación.”

Gráfica 5. Resultados Del numeral 8.



Fuente: Autoras

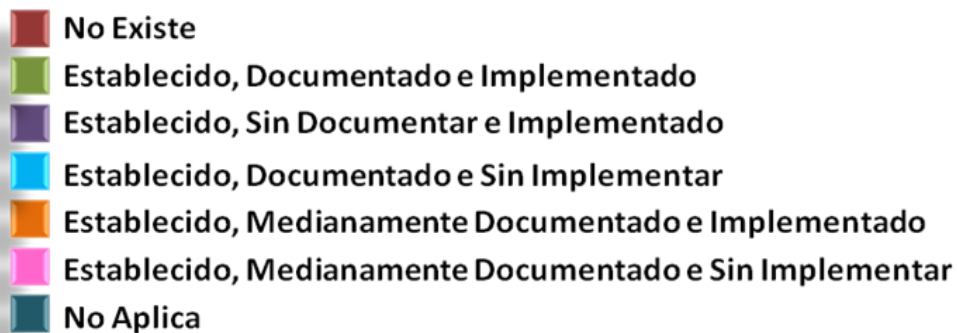
8.1.1.3 Resumen del diagnóstico inicial de la empresa Promotores del Oriente S.A. en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

En términos generales PROMOTORES DEL ORIENTE S.A presenta el siguiente diagnóstico:

- En un 45% no hay cumplimiento total de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, el cual se debe en su mayoría a la inexistencia de un Sistema de Gestión de la Calidad documentado. Tan solo en un 26% se ejecutan debidamente actividades que contribuyen al cumplimiento de los requisitos.
- La organización efectúa acciones parcialmente documentadas. Sin embargo existen procesos mandatorios puestos a disposición de la empresa por parte del consorcio de concesionarios VolksWagen, que sirven de apoyo al sistema de gestión de calidad.
- El control de documentos cuenta con un diseño y aprobación estandarizada que permite su identificación y diligenciamiento apropiado por cada una de las dependencias.

- La infraestructura del área del servicio postventa no cuenta con el espacio suficiente, y la inexistencia de la automatización de la recepción del vehículo hace que la configuración del proceso no sea optima en relación a los documentos y lo establecido por la organización.
- La organización efectúa las acciones necesarias para eliminar las causas de las no conformidades y de prevención, sin embargo no existe la documentación necesaria que permita establecer un estándar con los lineamientos a seguir para realizar dichas correcciones.
- La organización no tiene establecido un sistema de selección, capacitación, y evaluación del desempeño, lo cual incide en la alta rotación de personal.

Gráfica 6. Resultados generales del diagnóstico inicial de la lista de verificación.



Fuente: Autoras.

8.1.2 Lista de chequeo del Manual de Organización del Servicio de VolksWagen

Los concesionarios del grupo Volkswagen tienen estándares de óptimo funcionamiento en las áreas de Venta y Post-Venta las cuales se encuentran consignadas en Manual de Organización del Servicio (MOS). Y tiene entre sus condiciones para mantener la concesión, la certificación en Calidad teniendo en cuenta sus exigencias, por ello se ha realizado este diagnóstico, en cual se califica la existencia o inexistencia de los requisitos para optar a la certificación de Calidad a través del grupo TÜV Rheinland (*Technischer Überwachungs-Verein o en español Asociación Técnica de Seguimiento*), entidad Alemana líder en servicios técnicos a nivel mundial y reconocida por su labor en el ámbito de emisión de certificados de calidad en sector de actividad Comercial; mantenimiento y reparación de vehículos a motor; entidad por la cual, a través de ella, VolksWagen Alemania exige la certificación a los comercializadores autorizados de la marca.

Esta lista de chequeo ha sido facilitada a la organización por Víctor Cañón, representante de Automotriz Interamericana S.A, importadora colombiana oficial de los automóviles livianos del grupo Volkswagen, y auditor de TÜV.

8.1.2.1 Metodología El siguiente diagnóstico se ha realizado a través del instrumento de medición llamado lista de chequeo de valoración inicial (Anexo B), en el cual se diagnosticaron seis aspectos principales para identificar el cumplimiento de los estándares de funcionamiento del grupo VolksWagen, que a su vez da cumplimiento a algunos requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008

- Instalaciones del concesionario
- Direccionamiento estratégico

- Contacto con el cliente
- Ventas
- Servicio de Recambios
- Taller

Estos aspectos a evaluar se desprenden en ítems, los cuales se evaluaron teniendo en cuenta su cumplimiento o no cumplimiento a través de la observación de la evidencia en cada una de las áreas junto con la Gerente General.

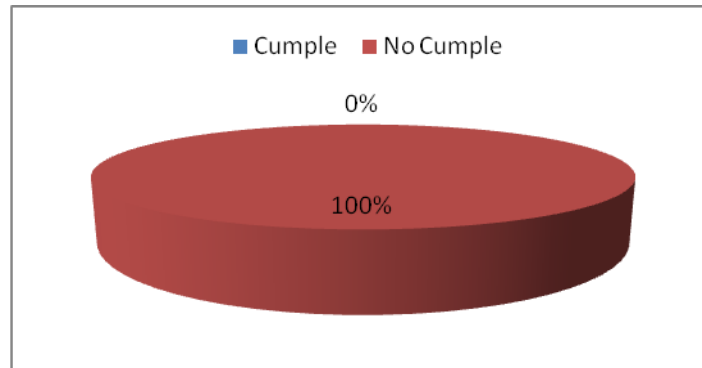
8.1.2.2 Resultados del diagnóstico inicial de la lista de chequeo de las exigencias del grupo VolksWagen

NUMERAL 1. INSTALACIONES DEL CONCESIONARIO

NUMERAL 1.1 ORDEN Y LIMPIEZA (En este ítem se evalúa las condiciones y aspecto de las instalaciones vistas desde fuera y dentro de la organización).

Se evidencia inconformidad total frente a los requisitos establecidos; las instalaciones tienen visibilidad limitada desde fuera debido a la presencia de palmas en los antejardines del concesionario y automóviles usados recibidos como forma de pago bloqueando la vista de los clientes potenciales hacia las vitrinas, además la razón social se encuentra ubicada en una sección poco visible y las paredes presentan deterioro de pintura. Dentro del concesionario, las condiciones de limpieza son escasas en el suelo, paredes y escritorios; hay canecas de basura sin tapa a la vista de los clientes, la existencia de paredones auxiliares de propaganda en forma elíptica reducen el espacio del concesionario, generando hacinamiento y altas temperaturas en las oficinas y dentro de la sala de exhibición.

Gráfica 7. Numeral 1.1 Orden y Limpieza



Fuente: Autoras.

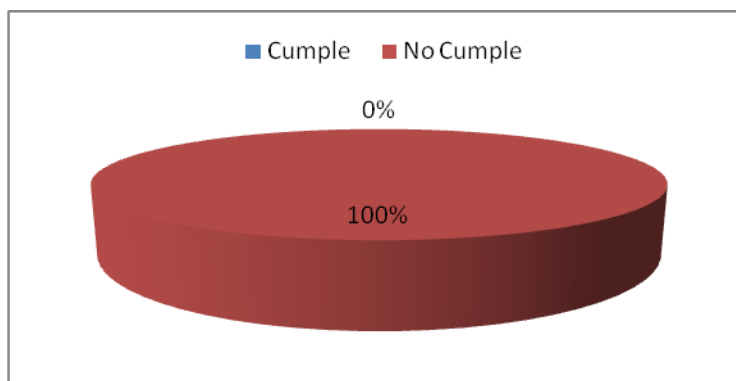
NUMERAL 1.2 IDENTIFICACIÓN PRIMARIA

La identificación primaria en un concesionario Volkswagen es fundamental, puesto que es la primera visión que tiene el cliente del producto que desea adquirir, es por esta razón que es uno de los ítems esenciales, pues en este se evalúa la identificación de la marca junto a los vehículos en exhibición.

De acuerdo a la lista de chequeo realizada para **Promotores del Oriente S.A**, teniendo en cuenta los puntos a cumplir, se pudo observar que la empresa no está realizando de forma adecuada la identificación de la marca exigida por el proveedor.

Es importante resaltar que algunos de estos si las tenían, sin embargo la naturaleza del checklist permite dar visto bueno solo si es cumplido el requisito a cabalidad.

Gráfica 8. Numeral 1.2 Identificación primaria.



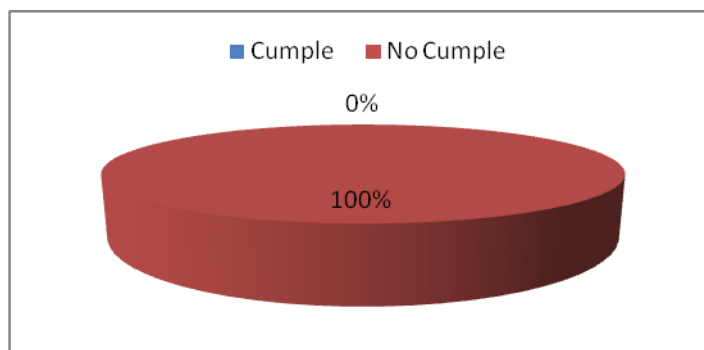
Fuente: Autoras.

NUMERAL 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

NUMERAL 2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según los resultados obtenidos en aplicación de la lista de chequeo, **Promotores del Oriente S.A** está sometiéndose a las gestiones necesarias con el fin de obtener los cambios necesarios y a su vez de participar y comprometerse de forma activa para el cumplimiento de los objetivos y demás requisitos fundamentales; la gerencia está altamente comprometida para brindar los recursos necesarios y conseguir finalmente la certificación, sin embargo no tiene establecido actualmente ningún sistema alusivo a la calidad, por ello los resultados son en un 100% de no cumplimiento.

Gráfica 9. Numeral 2.1 Sistema de Gestión de Calidad



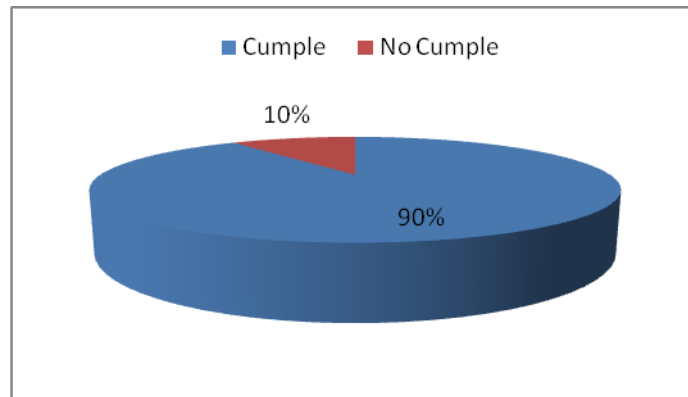
Fuente: Autoras.

NUMERAL 2.2 PERSONAL OBLIGADO A CALIFICACIÓN, 2.3 PERSONAL CON FUNCIONES CLAVES Y 2.4 CALIFICACIÓN DE PERSONAL PRODUCTIVO

Promotores del Oriente S.A., cuenta con el personal necesario y está en constante capacitación interna y especializada, la cual es asistida por los proveedores de la marca. Algunos cargos establecidos en el Manual Organizacional del Servicio (MOS) no se encuentran establecidos formalmente, sin embargo dichas funciones son realizadas por otros cargos que cumplen con el perfil necesario, y no ha sido impedimento para el óptimo desempeño de las mismas, debido a esto se presenta un 90% de cumplimiento en estos 3 numerales que agrupa la gestión del recurso humano.

En este momento no existe un responsable de calidad ni de protección de medio ambiente, de igual manera no existe un sistema formal de calificación de personal y por ende trazabilidad de la misma, por ello se presenta un 10% de no cumplimiento atribuidos a la calificación de estos tres ítems.

Gráfica 10. Numeral 2.2 Personal Obligado a Calificación, 2.3 Personal con funciones claves y 2.4 calificación de personal productivo.

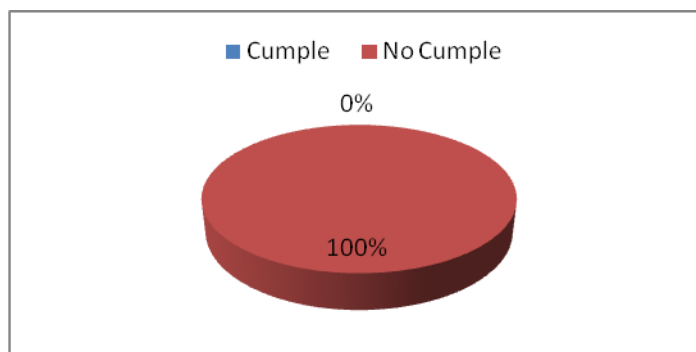


Fuente: Autoras

NUMERAL 2.5 ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

De acuerdo a la lista de chequeo **Promotores del Oriente S.A**, no cumple con los puntos más importantes en la satisfacción del cliente entre esos; la participación activa en los análisis según las condiciones del fabricante, la documentación respectiva de acciones correctivas, un plan de medidas según las acciones correctivas, ausencia de objetivos medibles, responsabilidades y fechas para el cumplimiento de estos.

Gráfica 11. Numeral 2.5 Análisis de satisfacción del cliente.



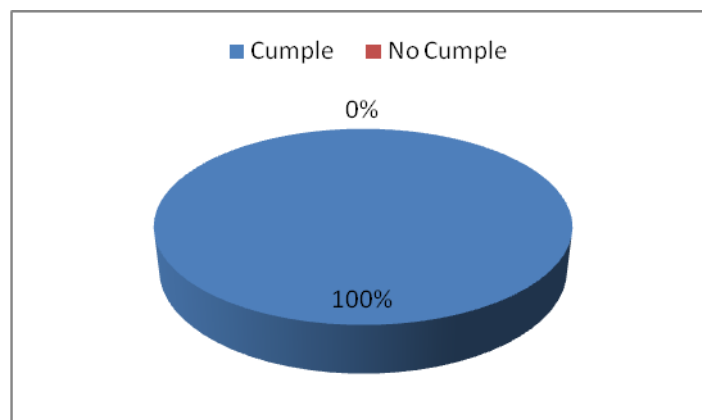
Fuente: Autoras.

NUMERAL 2.6 TEST DE TALLER (PRUEBA FANTASMA)

La empresa participó en dicha prueba, y en el momento en que fue ejecutada, los resultados fueron óptimos, según testimonio de la Gerente General de **Promotores del Oriente S.A** Nohora Bermúdez, sin embargo no hay existencia de registros del test, y no se ha podido establecer cuáles fueron los puntos críticos, las medidas tomadas y las fechas de cumplimiento.

Debido a los costos en que debe incurrir el proveedor, dicha prueba no se ha vuelto a realizar, sin embargo es importante que la empresa las realice a nivel interno a intervalos irregulares para evaluar la asistencia técnica realizada por sus empleados. Para ello puede recurrir al asesoramiento de un experto de Automotriz Interamericana S.A., que de las indicaciones pertinentes para realizar la prueba.

Grafica 12. Numeral 2.6 Test de taller.



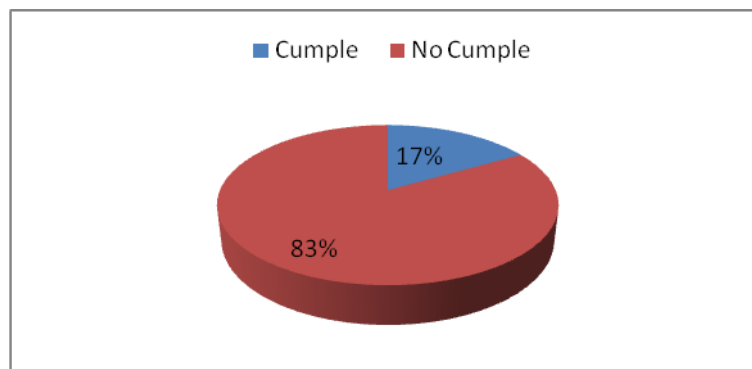
Fuente: Autoras.

NUMERAL 2.7 PROGRAMAS DE PRUEBA

Los programas de prueba son tres, “Servicio de Entrega, Reparación General y Servicio de Inspección”, los cuales se encuentran agrupados en un formato y a disposición del jefe de taller para realizar la prueba una vez el vehículo se

encuentra listo para la entrega al cliente, sin embargo no se está realizando dicha prueba, el formato no está actualizado, no cuenta con membrete ni consecutivo, lo cual hace que se presente un 83% de incumplimiento. Sin embargo se tienen establecidas las responsabilidades lo cual permite que haya un 17% de cumplimiento atribuido al acatamiento de un solo ítem de seis.

Gráfica 13. Numeral 2.7 Programas de prueba.

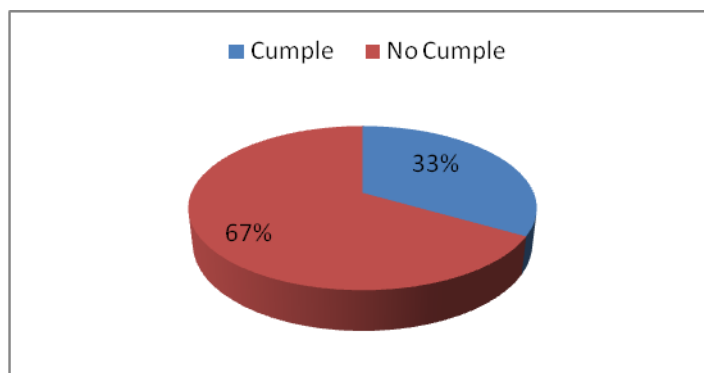


Fuente: Autoras.

NUMERAL 2.8 PRESTACIONES AJENAS

Promotores del Oriente S.A, no posee un listado de proveedores con las condiciones específicas que ayude a realizar pedidos de forma inmediata, y a su vez controlar la calidad en las reparaciones realizadas de forma externa; lo cual hace que 2 de los 3 ítems evaluados no se cumplan, Teniendo en cuenta lo anterior se observa que en un 67% no hay cumplimiento, el único ítem que se cumple es el que hace referencia a los acuerdos por escrito al realizar pedidos a empresas externas, haciendo que haya cumplimiento en un 33%.

Gráfica 14. Numeral 2.8 Prestaciones ajenas.

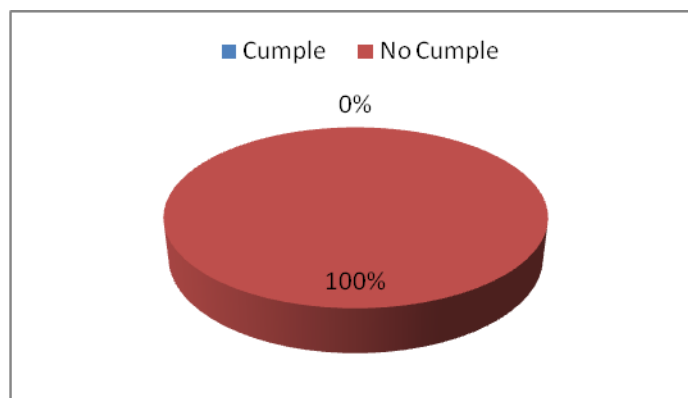


Fuente: Autoras.

NUMERAL 2.9 QUEJAS Y RECLAMOS DE CLIENTES

En este momento la organización no cuenta con un manejo formal de quejas y reclamos, por ello los 3 ítems evaluados en este punto arrojan “No cumplimiento”.

Gráfica 15. Numeral 2.9 Quejas y reclamos.



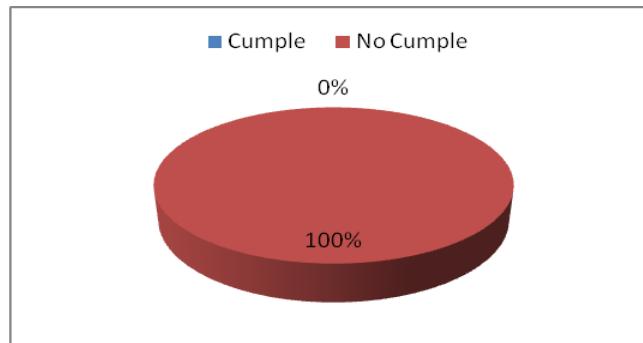
Fuente: Autoras.

NUMERAL 2.10 GESTIÓN DE DATOS Y DOCUMENTOS.

Hay ausencia de evidencia de los trabajos realizados, es decir no hay documentación que de soporte y seguimiento. En la lista de verificación de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 se evidencia que en un 16,13% hay existencia de algunos documentos, sin embargo para ejercicio de las

exigencias del grupo VW que a su vez darán cumplimiento a la NTC ISO 9001:2008 para optar a la certificación en Calidad la documentación debe estar completa, por ello se evidencia un 100% de incumplimiento.

Gráfica 16. Numeral 2.10 Gestión de documentos.



Fuente: Autoras.

NUMERAL 3. CONTACTO CON EL CLIENTE

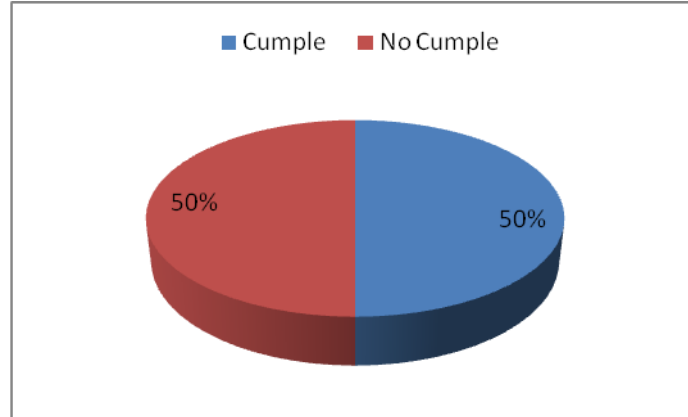
NUMERAL 3.1 RECEPCIÓN

Promotores del Oriente S.A, cumple con el 50% de los puntos evaluados en la lista de chequeo atribuido a la inexistencia de la recepción activa lo cual es fundamental para el diagnóstico de los vehículos en postventa, además el sistema de información ELSA solo está instalado en algunos puestos de trabajo y no en la recepción del servicio, esto hace que en el momento que exista un flujo constante de vehículos no se podrá utilizar de forma simultánea.

Como puntos favorables que contribuyen al 50% de cumplimiento de este numeral, cabe mencionar que aunque el sistema de información ELSA, no está en todos los puestos de trabajo está actualizado y listo para ser usado en cualquier momento; otro punto que es importante mencionar es que la persona responsable de garantías está realizando su trabajo de forma adecuada con el sistema de

trámite de garantías actualizado.

Gráfica 17. Numeral 3.1 Recepción.

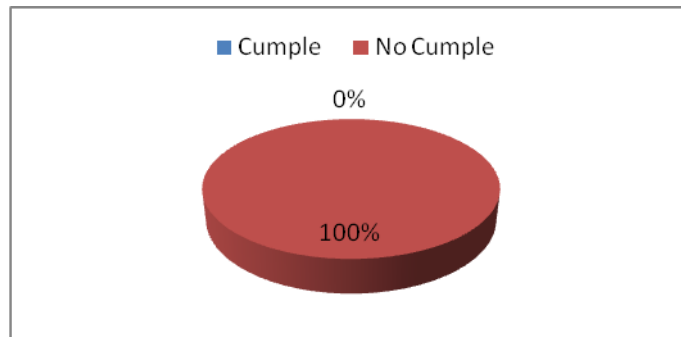


Fuente: Autoras.

NUMERAL 3.2 ACUERDOS DE PLAZOS

Promotores del Oriente S.A. En este momento no tiene establecido un sistema formal para concertar las citas con el cliente.

Gráfica 18. Numeral 3.2 Acuerdos de plazos.



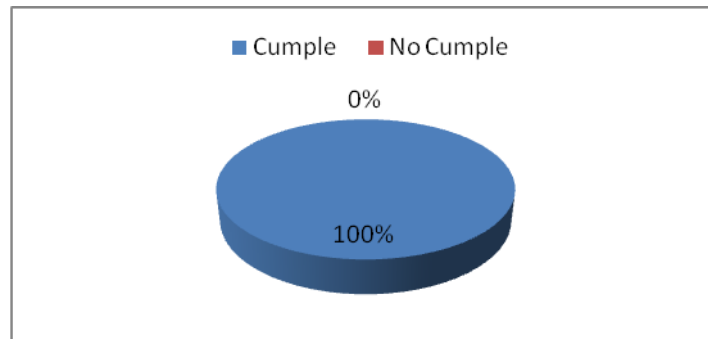
Fuente: Autoras.

NUMERAL 3.3 PEDIDOS Y 3.4 FACTURAS DE CLIENTES.

Promotores del Oriente S.A., cumple con todos los puntos evaluados en este

ítem en el cual se evidencia la correcta utilización de los recursos y a su vez el manejo adecuado en la documentación de los pedidos, las facturas se encuentran completas y comprensibles para los clientes, precios actualizados y a su vez el aseguramiento del personal es adecuado para la realización de dichas labores.

Gráfica 19. Numeral 3.3 Pedidos y 3.4 facturas de Clientes.



Fuente: Autoras.

NUMERAL 3.5 PRUEBA DE CIRCULACIÓN O RECORRIDO DE PRUEBA

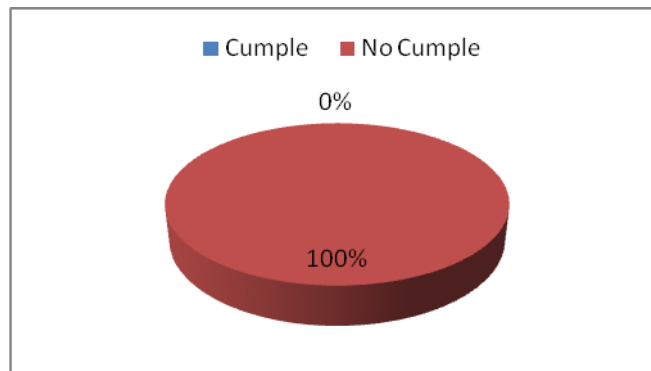
Promotores del Oriente S.A. realiza la inspección de sus vehículos reparados, revisando que se hayan cumplido los puntos tratados en la orden de reparación, sin embargo no lleva un registro que permita evidenciar el tratamiento de las inconformidades halladas; a demás no realiza la prueba de circulación para evaluar el funcionamiento del automóvil.

El recorrido de prueba sirve para controlar y asegurar la calidad del servicio prestado en el taller, la cual debe ser realizada por un técnico competente, la cual consiste en un control final con prueba funcional y/o prueba en carretera, teniendo en cuenta los puntos siguientes:

- Ejecución de todas las posiciones de trabajo ordenadas
- Que el resultado de la reparación sea satisfactorio al 100%
- Seguridad vial y de funcionamiento

- Niveles de líquidos y pegatinas eventualmente necesarias
- Limpieza interior y exterior del vehículo

Gráfica 20. Numeral 3.5 Prueba de ruta.

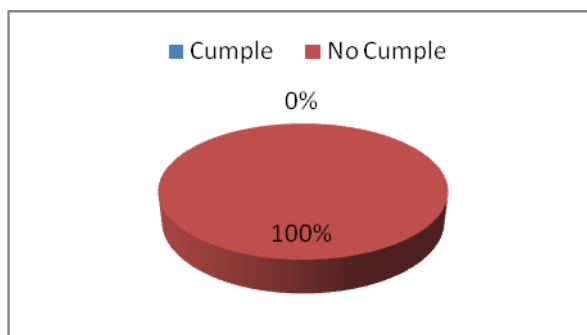


Fuente: Autoras.

NUMERAL 3.6 AUTOMÓVIL DE SUSTITUCIÓN

El Manual de Organización de Servicio (MOS) es un medio informativo y de trabajo del Servicio al Cliente. En este se encuentran prescripciones e instrucciones para el cumplimiento de las múltiples tareas organizativas del área de Servicio del concesionario. Una de ellas es la de establecer el servicio de automóvil de sustitución, sin embargo por los altos costos en los que se incurre al implementar este servicio Promotores del Oriente no cuenta este actualmente, conllevando a un 100% de incumplimiento.

Gráfica 21. Numeral 3.6 Automóvil de sustitución.

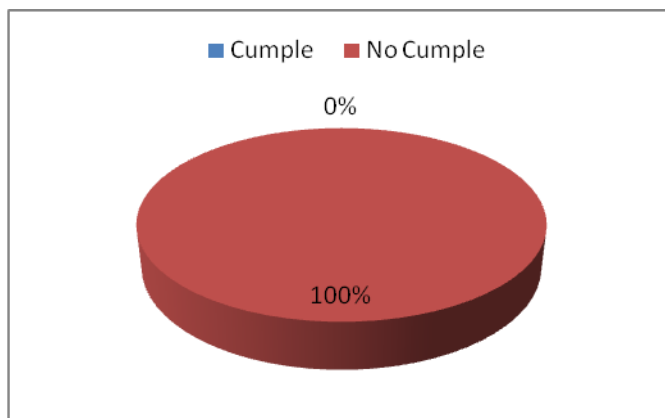


Fuente: Autoras.

NUMERAL 3.7 SERVICIO DE RECOGIDA Y ENTREGA

En este momento Promotores del Oriente S.A. No está brindando el servicio.

Gráfica 22. Numeral 3.7 Servicio de recogida y entrega.



Fuente: Autoras.

NUMERAL 3.8 AYUDA LAS 24 HORAS

Eliminado por el grupo de la marca VW días después de efectuado el checklist, por ello sus resultados no han sido tenidos en cuenta para la evaluación de cumplimiento de los requisitos.

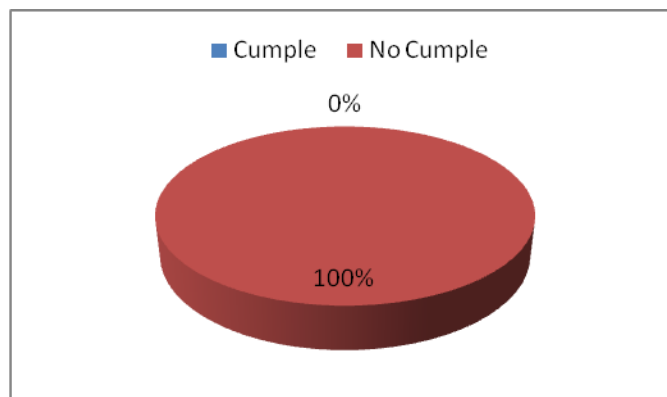
NUMERAL 3.9 EXPRESS SERVICE

Este servicio es especialmente útil para los trabajos diarios que duran menos de una hora, Incluye las piezas de repuesto y la rutina básica de servicios que integran:

- Lubricación
- Baterías
- Tubos de escape
- Frenos
- Amortiguadores

Promotores del Oriente S.A, no presta el servicio Express Service a pesar de tener el letrero visible, el cual indica que se está prestando en el concesionario.

Gráfica 23. Numeral 3.9 Express Service.

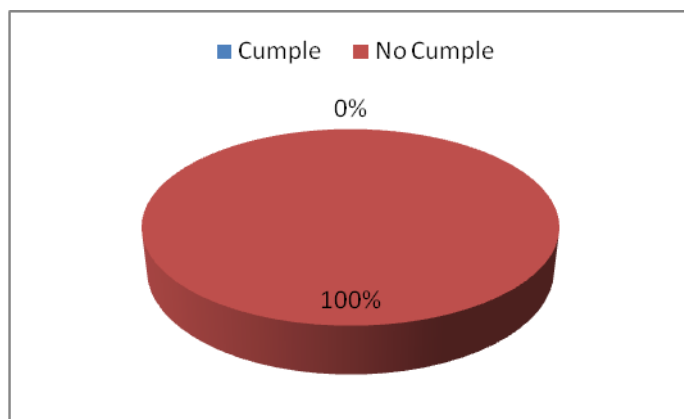


Fuente: Autoras.

NUMERAL 3.10 RECEPCIÓN ACTIVA

Debido a la configuración del taller y/o su falta de espacio, no ha sido posible implementar la recepción activa.

Gráfica 24. Numeral 3.10 Recepción activa.



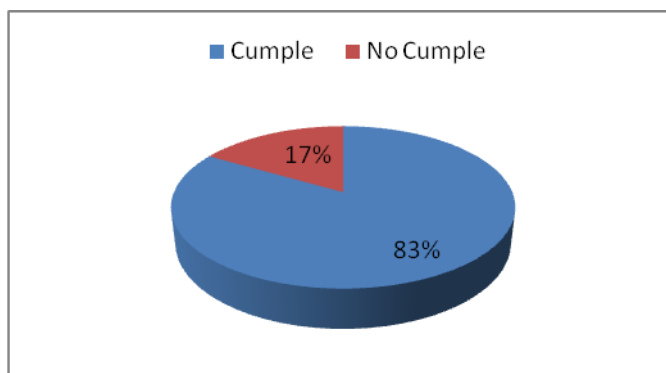
Fuente: Autoras.

NUMERAL 4. VENTAS

NUMERAL 4.1 SERVICIO ÁREA DE VENTAS

Promotores del Oriente S.A, está comprometido con el servicio que presta en el área de ventas es por esta razón que en un 83% los ítems están cumpliéndose de manera satisfactoria, teniendo en cuenta lo anterior cabe resaltar que el personal escogido para el área comercial es calificado, además tienen sus respectivas descripciones de los diferentes puestos de trabajo desde el vendedor, jefe de ventas y responsable de la sala. Uno de los puntos evaluados y que es muy importante resaltar es que se realizan acciones internas de formación para los empleados los cual es muy importante para el continuo desempeño de sus labores y por ende la satisfacción de los clientes. Sin embargo no hay evidencia de anotaciones y recomendaciones que permita planificar capacitaciones, por ello se presenta un 17% de no cumplimiento.

Gráfica 25. Numeral 4.1 Servicio área de ventas.



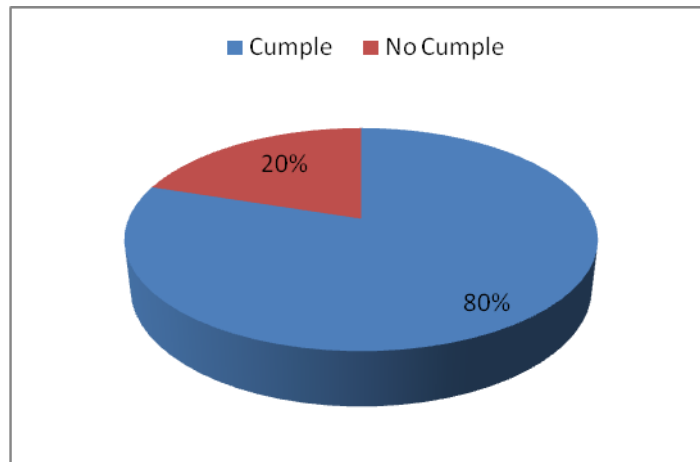
Fuente: Autoras.

NUMERAL 4.2 ENTREGA DE VEHÍCULOS Y 4.3 AUTOMÓVILES QUE SE ENCUENTRAN EN ALMACÉN

Con un total de 10 ítems, se observa que 2 de ellos, para un indicador porcentual de 20%, no hay existencia de los lineamientos necesarios para dar cumplimiento a los requisitos de la entrega del vehículo, esto se debe a la falta de evidencia documentada de los trabajos realizados antes de la entrega, y a que los vehículos usados que están puestos a la venta no cuentan con una indicación de precio uniforme y una descripción de producto detallada.

El 80% restante corresponde al cumplimiento de los ítems tratados, los cuales hablan sobre los documentos existentes sobre el pedido realizado, comprobación final de la instalación de los productos aportados por cliente, instrucción técnica y asesoramiento sobre las garantías, comprobación técnica y documentada sobre los automóviles usados, preservación y conservación de los vehículos dentro el almacén, y medidas tomadas para evitar daños.

Gráfica 26. Numeral 4.2 Entrega de vehículo y 4.3 automóviles dentro del almacén

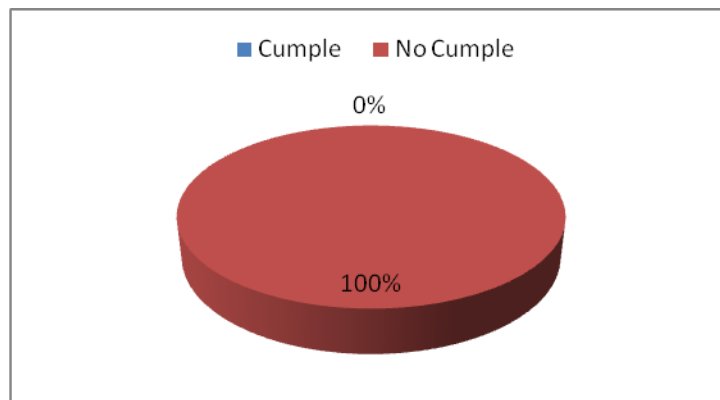


Fuente: Autoras

NUMERAL 4.4 SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Es importante establecer un instrumento de medición que permita establecer el grado de satisfacción de los clientes. En este momento la organización no cuenta con un sistema formal de análisis de satisfacción de clientes, por ello el 100% de los ítems arrojan no cumplimiento.

Gráfica 27. Numeral 4.4 Satisfacción de clientes.



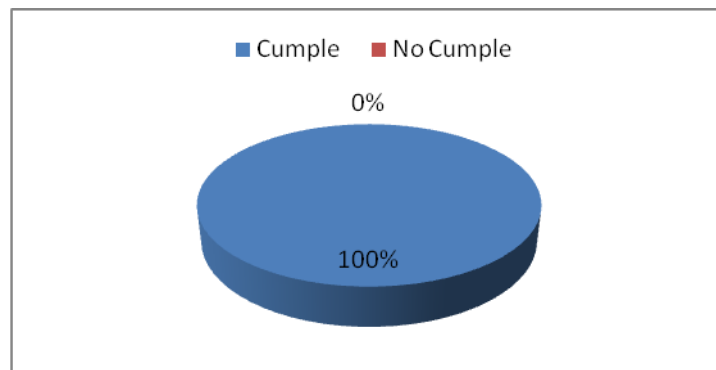
Fuente: Autoras.

NUMERAL 5. SERVICIO DE RECAMBIOS (REPUESTOS)

NUMERAL 5.1 SISTEMA DE INFORMES

Promotores del Oriente S.A, cumple con el punto más importante de la evaluación realizada el cual es el sistema de informes en donde se tienen objetivos planeados y documentados entre los mayoristas y el concesionario, en donde se realizan reuniones para alcanzar los objetivos planeados, de forma que la compañía marche de manera adecuada de acuerdo a las líneas de productos.

Gráfica 28. Numeral 5.1 Sistema de informes.

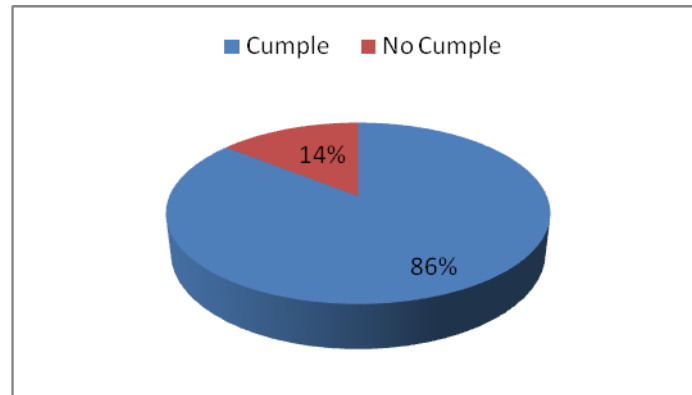


Fuente: Autoras.

NUMERAL 5.2 PERSONAL DE SERVICIO DE RECAMBIOS

El personal de servicio de repuestos en general es adecuado, es importante resaltar que los resultados de la empresa fueron satisfactorios puesto que del total de los puntos analizados en este ítem, el 86% de estos están completamente cumplidos, se puede resaltar la existencia del cargo o responsable de recambios y a su vez el cumplimiento de todas sus funciones, lo cual indica que la persona es adecuada y calificada para asumir el contacto directo de los clientes, sin embargo en un 14% no hay cumplimiento, esto se debe al colaborador de esta área el cual no es calificado para realizar sus labores.

Gráfica 29. Numeral 5.2 Personal de servicio de recambios.

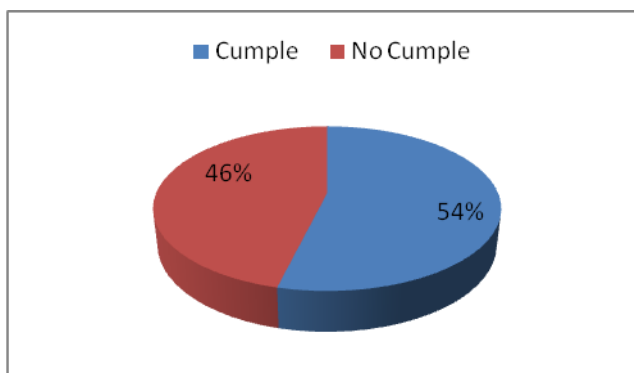


Fuente: Autoras.

NUMERAL 5.3 ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN Y 5.4 LITERATURA DE RECAMBIOS

Se observa que la organización está cumpliendo a cabalidad en un 54% los requisitos del numeral correspondiente al análisis de organización del almacén, sin embargo hay falencias en la identificación de piezas defectuosas, falta un programa informático para el servicio de recambios, no hay señalización oportuna para los productos con fecha de caducidad, la literatura de recambios no es accesible ni está el día, y no existe instructivo para la correcta manipulación, almacenamiento y preparación, por ello se presenta un 46% en el parámetro de No Cumple.

Gráfica 30. Numeral 5.3 Organización de Almacén y 5.4 literatura de recambios

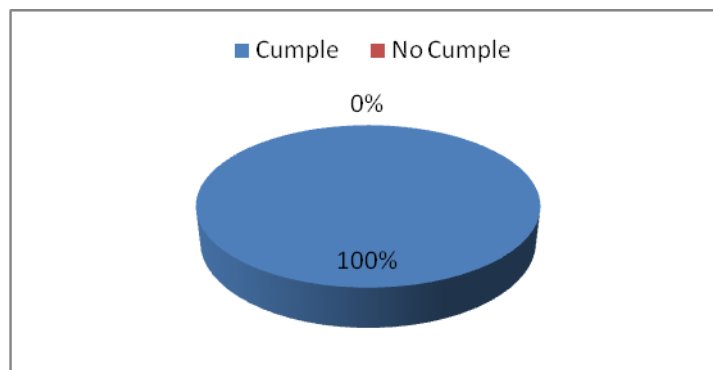


Fuente: Autoras.

NUMERAL 5.5 MOSTRADOR DE PIEZAS

Promotores de Oriente S.A., cuenta con un mostrador de ventas de piezas, y se encuentra señalado.

Gráfica 31. Numeral 5.5 Mostrador de piezas.



Fuente: Autoras.

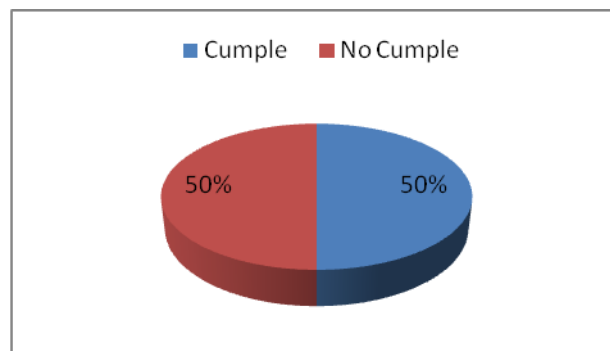
NUMERAL 6. TALLER

NUMERAL 6.1 SERVICIO ÁREA DE TALLER

Promotores del Oriente S.A de acuerdo a los puntos analizados y evaluados,

cumple con el 50% de los requerimientos fundamentales, algunas de ellas son las medidas de protección adecuadas para los vehículos en el momento de la reparación o mantenimiento; el 50% restante del no cumplimiento se ve reflejado en la falta de organización que se tiene de los formatos y pruebas en los trabajos realizados en el taller el cual corresponde un formulario según las condiciones del fabricante.

Gráfica 32. Numeral 6.1 Servicio en el área de taller.

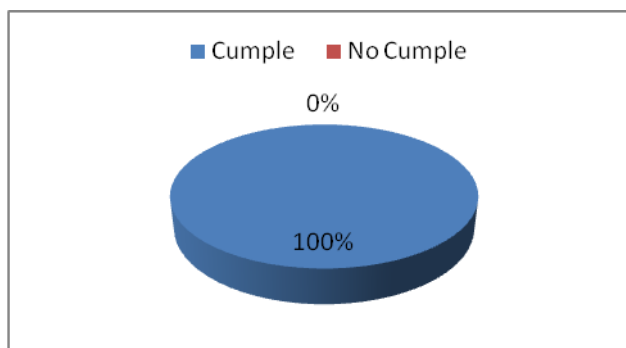


Fuente: Autoras.

NUMERAL 6.2 GARANTÍAS

Promotores del Oriente S.A, cumple con el requisito fundamental del cumplimiento del servicio de garantías el cual es la adecuada programación de encargos de reparación, amparos de garantías y garantías a favor del cliente; es importante resaltar que no utilizan el reloj, pero si lo realizan de otra manera y por esta razón cumplen con el requisito.

Gráfica 33. Numeral 6.2 Garantías.



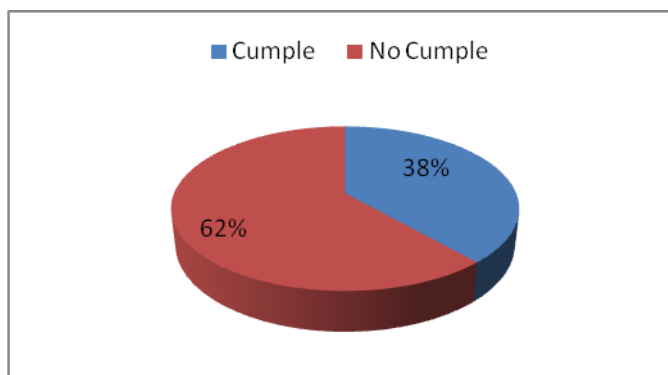
Fuente: Autoras.

NUMERAL 6.3 HERRAMIENTAS, MEDIOS DE MEDICIÓN Y EQUIPAMIENTOS

En un 62% Promotores del Oriente S.A., no está cumpliendo con los requisitos establecidos en el numeral correspondiente a herramientas, medios de medición y equipamientos, este comportamiento se debe principalmente a la falta de seguimiento y medición en los dispositivos de medición, no existe una lista completa y actualizada de todos los equipos/medios de comprobación, y no hay documentación de los chequeos realizados a los equipos y herramientas existentes en el taller.

En un 38% hay cumplimiento de los requisitos, esto se debe a que Promotores del Oriente S.A., cuenta con las herramientas y equipos establecidos por la marca para realizar las reparaciones en el taller.

Gráfica 34. Numeral 6.3 Herramientas, Medios de Medición y Equipamientos

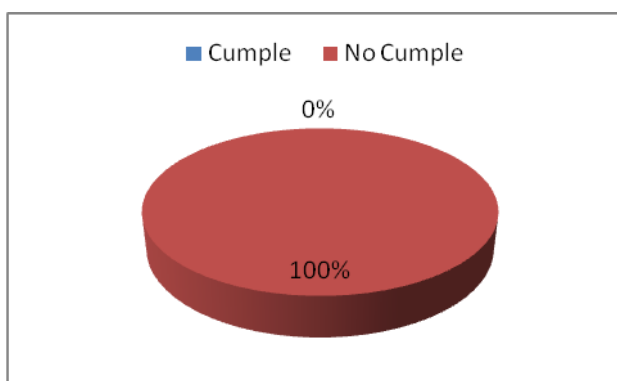


Fuente Autoras

NUMERAL 6.4 LITERATURA DE SERVICIO

La literatura de servicio actualmente no se maneja en la compañía de forma correcta, sin embargo es importante resaltar que el sistema de información ELSA está actualizado en los equipos de taller, se tienen manuales de reparación, catálogos y el manual de organización de servicio pero no se aplican.

Gráfica 35. Numeral 6.4 Literatura del servicio.



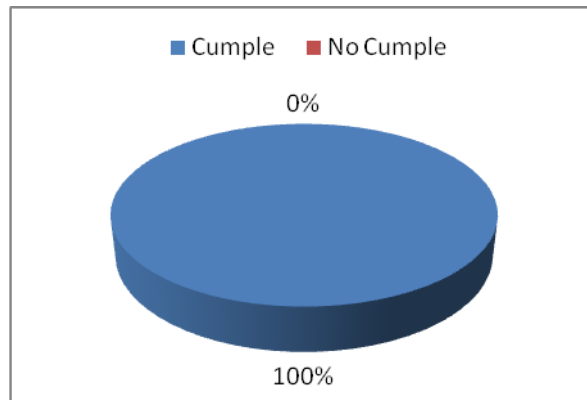
Fuente: Autoras.

NUMERAL 6.5 NIVELES IT ELSA-VAS

Promotores del Oriente S.A, cumple con los niveles informáticos debido a que

se tienen los equipos adecuados con los sistemas ELSA, y VAS 5051 actualizados y el acceso al sistema GEKO listo para su uso.

Gráfica 36. Numeral 6.5 Niveles IT ELSA-VAS



Fuente: Autoras.

8.1.2.3 Resumen del diagnóstico inicial de la empresa Promotores del Oriente S.A. en el cumplimiento de los requisitos de los estándares de funcionamiento del grupo Volkswagen. En términos generales PROMOTORES DEL ORIENTE S.A presenta el siguiente diagnóstico:

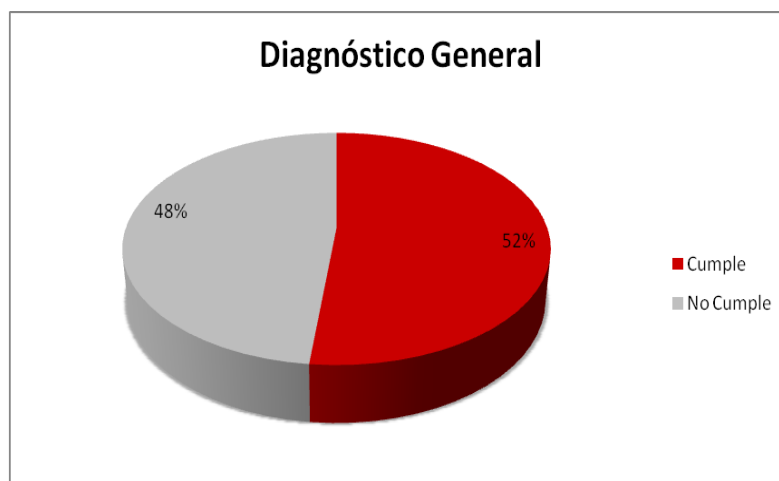
- En un 48% no hay cumplimiento, atribuido a que en un 43% (13 puntos) de los puntos tratados (30 en total), ninguno de los ítems contenidos dentro de cada punto se encuentran en estado de cumplimiento.
- Tan sólo en un 20% hay cumplimiento total de los puntos tratados (6 de 30), el 33% restante se distribuye entre ítems cumplidos y no cumplidos de cada punto.
- Los puntos que presentan mayor problema en el momento son:
 - a) Orden y limpieza
 - b) Identificación primaria
 - c) Sistema de gestión de Calidad
 - d) Análisis de satisfacción del cliente (Ventas)
 - e) Sistema de quejas y reclamos

- f) Acuerdos y plazos
- g) Recorrido de prueba
- h) Automóvil de sustitución
- i) Servicio de recogida y entrega
- j) Express Service
- k) Recepción activa
- l) Satisfacción del cliente en (taller)
- m) Literatura del servicio.

Los ítems pertenecientes a sistema de quejas y reclamos, acuerdos y plazos, recorrido de prueba, automóvil de sustitución, servicio de recogida y entrega, Express Service, Recepción activa, satisfacción del cliente (taller), literatura del servicio, corresponden a análisis del área de postventa, lo cual indica que en un 69% del total de los ítems que presentan mayor problema se encuentran en el servicio prestado en el taller de mantenimiento y reparaciones.

- Los puntos que se encuentran en estado de cumplimiento total son:
 - a) Prueba fantasma (*Prueba que sólo ha sido realizada una en una ocasión, y que ha sido recortada el plan presupuestal de Automotriz Interamericana S.A.*)
 - b) Pedidos y factura de clientes
 - c) Sistema de informes
 - d) Mostrador de piezas
 - e) Garantías
 - f) Niveles IT

Gráfica 37. Diagnóstico Inicial General DEL CHECK LIST.



Fuente: Autoras

8.2 SENSIBILIZACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN

La alta dirección en Promotores del Oriente S.A. está conformada por la Gerente General, los Directores Comerciales de la sala de ventas de AUDI y VolksWagen, y el Director de Postventa. Con el fin de involucrar y dar a conocer el estado de cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma y el grupo VolksWagen realizó una jornada de sensibilización el día 09 de marzo del 2010 en los temas de calidad y el resultado de los diagnósticos. La evidencia de esta sensibilización se encuentran en el Anexo C; esta actividad solamente se realizó junto a la dirección, puesto que ellos son los directamente implicados en la toma de decisiones de la compañía, y el fin de dicha sensibilización era concientizar a los directivos de iniciar el proceso de implementación en el menor tiempo posible. El control de asistencia de dicha sensibilización se encuentra en el **Anexo D**.

Como resultado de dicha reunión se realizó la propuesta de la misión, visión, y se creó la política y objetivos de calidad con la supervisión de la gerencia general, los

cuales se ajustan al cumplimiento del numeral de la norma 4.2.1 y el 5.4.

8.2 1 Misión

Somos una empresa conformada por personas con elevado sentido de pertenencia; trabajamos en equipo utilizando eficientemente la tecnología y recursos disponibles para la comercialización de soluciones de transporte de automóviles, camperos, camionetas, buses, busetas y camiones para las marcas VOLKSWAGEN AUDI Y SEAT brindando servicios Venta y Post-Venta altamente calificados con el fin de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, garantizando beneficios de rentabilidad a sus accionistas, oportunidades de desarrollo y bienestar a sus colaboradores.

8.2.2 Visión

PROMOTORES DEL ORIENTE S.A será en el 2015 una empresa líder en el servicio al cliente Venta y Post-Venta de VOLKSWAGEN AUDI Y SEAT en el Oriente Colombiano, con un excelente equipo humano, profesionalismo, calidad humana y la búsqueda constante de la mejora continua en nuestros procesos, dando cumplimiento a normas y estándares de calidad con el fin de generar mayor seguridad, satisfacción y lealtad a nuestros clientes, incrementando así nuestra participación en el mercado de la industria automotriz.

8.2.3 Política De Calidad de Promotores del Oriente S.A

La política de calidad se estableció para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización con respecto a la calidad, la cual fue establecida y aprobada por la Gerente General Nohora Bermúdez como se evidencia en el acta de reunión contenida en el **Anexo E**.

El proceso de definición de la política se llevó a cabo mediante una matriz (Tabla 2.) que toma como reseña la misión y la visión de la empresa para determinar las variables de relación las cuales deben ser controlables, medibles y deben dar cumplimiento a los requisitos del cliente y las expectativas de la organización.

Los factores considerados de gran importancia se determinaron y especificaron de la siguiente manera:

Requisitos del cliente

- Rapidez en el servicio.
- Imagen corporativa.
- Calidad del trabajo realizado.
- Entrega Oportuna.
- Disponibilidad de líneas.

El precio podría ser tomado como un requisito del cliente, pero debido a que el concesionario se rige por los precios estándar impuestos por los importadores de la marca para la venta de automóviles y para el servicio de reparación y mantenimiento, no ha sido tomado a consideración puesto que es una variable que no depende de la organización.

Expectativas Organizacionales

- Empresa líder en servicio.
- Equipo Humano altamente calificado.
- Cumplimiento de los requisitos VW.
- Aumentar la participación en el mercado.
- Satisfacción del cliente.

- Bienestar de la comunidad Promotores.

Para la adecuada ejecución de la matriz se establecieron los puntajes de los factores de ponderación; 1: Relación baja, 3: Relación media, y 5: Relación alta; los puntajes mayores a 18 indican cuales son los factores que tienen mayor relación y son vitales para construir la política.

Tabla 2. Matriz de priorización de la Política de Calidad de Promotores del Oriente S.A.

Expectativas de la Organización	Empresa Líder en el servicio al cliente	Equipo Humano altamente Calificado	Aumentar la Participación en el mercado	Cumplimiento Estándares de VW.	Satisfacción del cliente	Bienestar en la comunidad Promotores	TOTAL
Requisitos del Cliente							
Rapidez en el Servicio	5	5	3	5	5	5	26
Imagen Corporativa	3	3	3	5	5	5	24
Calidad en el trabajo realizado	5	5	5	5	5	5	30
Entrega Oportuna	5	5	3	5	5	3	26
Disponibilidad de Líneas	1	1	3	5	5	1	16
TOTAL	19	19	17	25	25	19	

Fuente: Autoras

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior la política de Calidad se estableció para la empresa Promotores del Oriente S.A de la siguiente manera:

Figura 4. Política de Calidad de Promotores del Oriente S.A.



Fuente: Autoras.

Con el objeto de dar cumplimiento a la política de Calidad y propender por el mejoramiento y cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad, reflejados en la satisfacción de los usuarios; Promotores del Oriente S.A, estableció objetivos calidad así:

8.2.4 Objetivos de Calidad

- Ofrecer continuamente servicios eficientes y eficaces con el fin de mejorar la satisfacción al cliente.

- Propender una cultura de calidad en la estructura organizacional y cadena de valor garantizando el óptimo desempeño de los procesos de venta y post-venta en **PROMOTORES DEL ORIENTE S.A**
- Asegurar continuamente la competencia de los colaboradores de venta y post-venta de la compañía de acuerdo a sus necesidades en cuanto a: Educación, Formación o habilidades, de forma que el personal que realiza actividades que afectan la calidad reúna las habilidades requeridas para su cargo.
- Satisfacer a los clientes de la organización mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- Aumentar la participación en un 3% de Promotores del Oriente en la venta de automotores del grupo VW.

Para supervisar el cumplimiento de dichos objetivos se estableció el despliegue de calidad (Tabla 3.), en cual se especifican los parámetros de medición, la meta, frecuencia, y responsables.

Tabla 3. Despliegue de Calidad.

DIRECTRICES DE LA POLITICA	OBJETIVOS DE CALIDAD	DESCRIPCIÓN	INDICES	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Favorecer la Calidad de la prestación del servicio para mejorar la satisfacción del cliente. (Entrega oportuna, Rapidez en el servicio)	Ofrecer continuamente servicios eficientes y eficaces a los clientes con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.	1. Porcentaje de satisfacción de los clientes de acuerdo a los servicios ofrecidos por Promotores del Oriente S.A.	$[1 - (\text{Total de personas satisfechas} / \text{Total de personas que acceden a los servicios ofrecidos por Promotores del Oriente S.A.})] * 100$	>95%	Mensual	Alta dirección, Directores de Área y Coordinador de Calidad.
		2. Porcentaje de quejas y reclamos solucionados eficazmente.	$(\text{N}^\circ \text{ de quejas y Reclamos solucionados eficazmente} / \text{Total de Quejas y Reclamos recibidos}) * 100$	>90%	Mensual	Alta dirección, Directores de Área y Coordinador de Calidad.
		3. Tasa de Servicios o entrega de Vehículos Fecha de entrega- Fecha Factura	$(\text{N}^\circ \text{ de vehículos entregados a tiempo} / \text{Total de vehículos facturados o listos por entregar}) * 100$	>90%	Mensual	Alta dirección, Coordinadores de Área y Coordinador de Calidad.
Empresa líder en la prestación de servicios en el área de Venta y Post-Venta	Propender una cultura de calidad en la estructura organizacional y cadena de valor garantizando el óptimo desempeño de los procesos de Ventas y Postventa.	1. Variación de las Jornadas de capacitación y sensibilización efectuadas para propender por una cultura de calidad	$((\text{Número jornadas de sensibilización y capacitación realizadas en el ciclo Actual} / \text{Número jornadas de sensibilización y capacitación realizadas en el ciclo anterior}) - 1) * 100$	>0	Bimensual	Alta dirección, Directores de Área y Coordinador de calidad.

Equipo humano altamente calificado	Asegurar continuamente la competencia de los colaboradores de Venta y Post-venta de la compañía de acuerdo a sus necesidades en cuanto a: Educación, Formación o habilidades de forma que el personal que realiza actividades que afectan la calidad reúnan las habilidades requeridas para su cargo.	1. Porcentaje de colaboradores con puntuaciones de Excelencia en las competencias de las evaluaciones de desempeño	(Total de colaboradores con calificaciones superior a 765 puntos/Total de Colaboradores evaluados)*100	$\geq 80\%$	Semestral	Alta dirección, Directores de Área y Coordinador de calidad.
		2. Formación a los colaboradores teniendo en cuenta las actividades realizadas	((Número de capacitaciones realizadas en el ciclo Actual/Número de capacitaciones realizadas en el ciclo anterior) - 1)*100	>0	Anual	Alta dirección, Directores de área y Coordinador de Calidad.
Mediante el mejoramiento continuo de todos nuestros procesos, porque cada cliente que tenemos y cada automóvil que vendemos es un logro que alcanzamos.	Satisfacer a los clientes de la organización mediante el cumplimiento de sus requisitos.	1. Porcentaje de satisfacción de los clientes por los servicios adquiridos.	[(1-Total personas satisfechas/ Total de personas que acceden a los servicios ofrecidos)]*100	$\geq 95\%$	Mensual	Alta dirección, Directores de área y Coordinador de Calidad.
	Aumentar la participación en el mercado de Promotores del Oriente S.A en un 3% en la venta de Automotores del grupo Volkswagen.	2. Porcentaje de Cumplimiento de las mejoras propuestas por los Directores de Área.	(Mejoras realizadas/Mejoras Propuestas) *100	$>80\%$	Anual	Alta dirección, Directores de Área y Coordinador de Calidad.

		<p>2. Porcentaje de Cumplimiento de las mejoras propuestas por los Directores de Área.</p> <p>1. Porcentaje de participación de las ventas de Promotores del Oriente S.A respecto a las ventas nacionales del grupo VW</p>	<p>(Mejoras realizadas/Mejoras Propuestas) *100 (Ventas de promotores del Oriente/Total de ventas del grupo VW a nivel nacional)*100</p>	<p>>80% >=3%</p>	<p>Anual Anual</p>	<p>Alta dirección, Directores de Área y Coordinador de Calidad. Alta dirección, Directores de Área y Coordinador de Calidad.</p>
	Aumentar la participación en el mercado de Promotores del Oriente S.A en un 3% en la venta de Automotores del grupo Volkswagen.	<p>1. Porcentaje de participación de las ventas de Promotores del Oriente S.A respecto a las ventas nacionales del grupo VW</p> <p>2. Variación de Porcentaje de participación en ventas anuales de Promotores del oriente S.A. Con respecto a las ventas nacionales</p>	<p>(Ventas de promotores del Oriente/Total de ventas del grupo VW a nivel nacional)*100 ((Porcentaje de participación Promotores ciclo Actual/Porcentaje de participación Promotores ciclo anterior) – 1)*100</p>	<p>>=3% >=0</p>	<p>Anual Anual</p>	<p>Alta dirección, Directores de Área y Coordinador de Calidad. Alta Dirección, Director Administrativo y Financiero, Director Comercial</p>
		<p>2. Variación de Porcentaje de participación en ventas anuales de Promotores del oriente S.A. Con respecto a las ventas nacionales</p>	<p>((Porcentaje de participación Promotores ciclo Actual/Porcentaje de participación Promotores ciclo anterior) – 1)*100</p>	<p>>=0</p>	<p>Anual</p>	<p>Alta Dirección, Director Administrativo y Financiero, Director Comercial</p>

Fuente: Autoras.

9. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

9.1 ALCANCE Y EXCLUSIONES

El Sistema de Gestión de la Calidad de Promotores del Oriente S.A tiene como alcance la prestación del servicio en las áreas de venta y post venta.

Para el caso de Promotores del Oriente S.A. Se excluye el numeral 7.3 de la NTC ISO 9001:2008, pues la prestación del servicio se da bajo los parámetros del Manual de Organización del servicio (MOS) del grupo de la marca Volkswagen.

9.2 DOCUMENTACIÓN

La documentación es un método que permite establecer las pautas para la estandarización de la realización de las tareas, pues es una técnica efectiva para transmitir información sobre el cómo, cuando y donde.

Desarrollar un sistema documental elimina repeticiones, logra evaluar la eficacia y mejoras del SGC, provee información para dar conformidad a los requisitos del cliente, contribuye a la trazabilidad y proporciona evidencias objetivas. Sin embargo la documentación no asegura el éxito del Sistema de Gestión de calidad, pues debe ser implementado de manera efectiva, involucrando a todos los miembros de la organización.

La organización ha expresado sus deseos y necesidad de implementación del sistema de gestión de calidad finalizando el año 2010 o a principios del 2011, pues es una exigencia de los importadores de la marca, por ello, en común acuerdo con la Gerente de Promotores del Oriente S.A. la documentación ha sido elaborada

bajo la premisa de exigencias del grupo VW, haciendo pues de esta manera que se encuentren mejoras y cambios en la secuencia de las tareas.

9.2.1 Diseño y Elaboración del Sistema Documental

La estructura de la documentación en la Organización se compone de los siguientes niveles, los cuales han sido establecidos según la NTC 10013.

Nivel I: Manual de calidad

Nivel II: Caracterizaciones de Procesos.

Nivel III: Procedimientos, Instructivos.

Nivel IV: Datos Controlados, Manuales, Guías.

Nivel V: Registros de Calidad.

Nivel VI: Documentos de Soporte (Fichas Técnicas, Normas, Planos, Diagramas, etc.).

Cada uno de estos documentos tiene un propósito específico, el cual se describe de la siguiente manera:

Caracterización: Descripción de un proceso mediante la identificación de sus entradas, actividades de realización, salidas, responsables, controles, requisitos e indicadores de gestión entre otros.

Datos Controlados: Documento de datos del Sistema de Gestión de Calidad que se controla de acuerdo a control de documentos. Ejemplos: Política de la Calidad, Objetivos de la Calidad, Organigrama, entre otros.

Guía: Compendio de información de datos referentes a un proceso.

Instructivo: Documento interno escrito y/ó grabado en cinta de video en el que se

presenta detalladamente una actividad o etapa específica de un proceso.

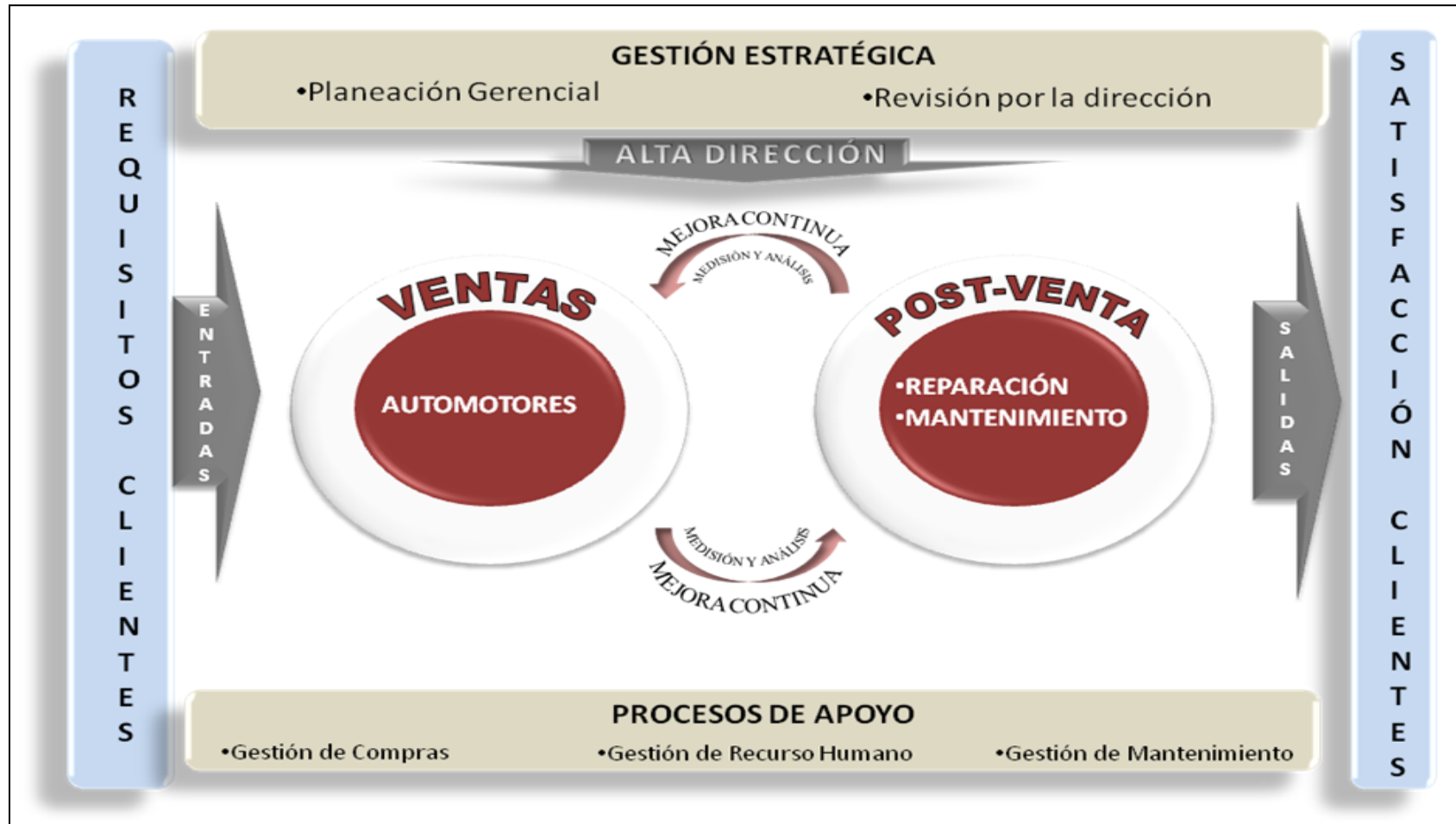
Manual: Documento en el cual se especifica las actividades o instrucciones de un proceso, método o equipo

Procedimiento: Documento interno que describe la secuencia de etapas ó actividades de un proceso, identificando para cada una el responsable, los instructivos y registros correspondientes a aplicar.

Registro: Documento que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los resultados alcanzados en una actividad de un proceso.

Para garantizar un sistema documental efectivo, y que cumpla con los propósitos que este tiene, se ha procedido a realizar el reconocimiento de los procesos existentes y aquellos que requieren ser creados para cumplir los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008 y los requerimientos del grupo VW, y se procedió a la realización del diseño y documentación de estos a través de su identificación en el mapa de procesos (Figura 5.)

Figura 5. Mapa de Procesos.



Fuente: Autoras.

Los procesos se han agrupado en:

Procesos Misionales: Son aquellos que garantizan la prestación de servicio en Venta y Postventa.

Procesos de Apoyo: Son aquellos que brindan soporte a los demás procesos.

Procesos Estratégicos: Brindan el direccionamiento estratégico para el óptimo desempeño de los procesos misionales y de apoyo.

Teniendo en cuenta esto, los procesos identificados se encuentran en la tabla 4. Los cuales han sido caracterizados **(Anexo F)**.

Tabla 4. Procesos identificados en Promotores del Oriente S.A.

Procesos Identificados	Grupo al que pertenece
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Estratégico
VENTAS	Misional
POSTVENTA	Misional
GESTIÓN DE COMPRAS	Apoyo
GESTIÓN DE RECURSO HUMANO	Apoyo
GESTION DE MANTENIMIENTO	Apoyo
GESTIÓN DE CALIDAD	Estratégico

Fuente: Autoras.

De cada proceso se han identificado los procedimientos esenciales los cuales han sido documentados según la tabla 5.

Tabla 5. Procedimientos para el sistema de Gestión de la Calidad.

		Existe	
		Si	No
GESTIÓN ESTRATÉGICA	• Presupuesto para la venta.	X	
	• Presupuesto de calidad.		X
GESTIÓN DE COMPRAS	• Compra de Automotores	X	
	• Evaluación de Proveedores		X
GESTIÓN DE RECURSO HUMANO	• Selección y contratación de personal	X	
	• Capacitación y entrenamiento	X	
	• Evaluación de desempeño		X
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	• Mantenimiento de planta física	X	
	• Mantenimiento y calibración de equipos		X
VENTAS	• Venta de vehículo nuevo	X	
	• Entrega perfecta de vehículo nuevo	X	
	• Vehículo usado recibido por parte de pago	X	X
POSTVENTA	• Programación de capacidad	X	
	• Examen de vehículo-recepción de cliente	X	
	• Reparación y mantenimiento	X	
	• Garantías	X	
	• Recepción y alistamiento de vehículo nuevo	X	
GESTIÓN DE CALIDAD	• Control de Documentos del SGC		X
	• Control de registros del SGC		X
	• Auditoría Interna		X
	• Oportunidad de mejora		X
	• Acciones correctivas y preventivas		X
	• Evaluación de satisfacción del cliente		X
	• Control de servicio no conforme		X
	• Quejas y reclamos.	X	

Fuente: Autoras.

Cada uno de los subprocesos mencionados se documentó en un procedimiento los cuales tienen la siguiente estructura y se puede evidenciar su documentación en el Sistema Documental del Sistema de Gestión de la Calidad (**Anexo G**).

- **Objetivo:** Descripción de lo que se busca lograr.
- **Alcance:** Define los límites del procedimiento.
- **Definiciones:** Esclarece el vocabulario poco conocido y esencial para el entendimiento del procedimiento.
- **Responsables:** Relaciona los cargos que intervienen en el desarrollo de las tareas, y especifica quien debe realizar cada una de ellas.
- **Desarrollo:** Define las actividades que comprende el procedimiento en forma de prosa.
- **Registros:** Establece una lista de los registros mencionados y relevantes para el control de proceso.
- **Documentos Conexos:** Hace referencia a aquellos documentos relacionados con el proceso para su óptimo desempeño.

9.2.2 Codificación de los Documentos

La codificación del sistema documental se encuentra establecida en la tabla 6. Y la forma en que debe ser asignada la codificación se encuentra establecida en la tabla 7.

Tabla 6. Descripción de la codificación de documentos.

COD.	DESCRIPCION	SIGNIFICADO
SGC	ABREVIATURA	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
CT	TIPO DE DOCUMENTO	CARACTERIZACION
PR	TIPO DE DOCUMENTO	PROCEDIMIENTO
IN	TIPO DE DOCUMENTO	INSTRUCTIVO
MN	TIPO DE DOCUMENTO	MANUAL
DE	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO EXTERNO
GU	TIPO DE DOCUMENTO	GUÍA
FL	TIPO DE DOCUMENTO	FLUJOGRAMA
R	TIPO DE DOCUMENTO	REGISTRO
DC	TIPO DE DOCUMENTO	DATOS CONTROLADOS
AG	AREA	GERENCIA
AAF	AREA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
ACO	AREA	COMERCIAL
AGC	AREA	GESTION DE LA CALIDAD
TRM	AREA	TALLER DE REPARACIONES Y
A	MARCA	AUDI
VW	MARCA	VOLKSWAGEN
TM	MARCA	TODAS LAS MARCAS
AR	CLASE DE ARCHIVO	ARCHIVADOR
CO	CLASE DE ARCHIVO	COMPUTADOR
CJ	CLASE DE ARCHIVO	CAJA
FD	CLASE DE ARCHIVO	FOLDER
CP	CLASE DE ARCHIVO	CARPETA
CD	CLASE DE ARCHIVO	CD
A A	TIPO DE ARCHIVO	ARCHIVO ACTIVO
A I	TIPO DE ARCHIVO	ARCHIVO INACTIVO
AM	TIPO DE ARCHIVO	ARCHIVO MUERTO
IM	TIPO DE REGISTRO	REGISTRO IMPRESO
MM	TIPO DE REGISTRO	REGISTRO EN MEDIO MAGNETICO
NA-0	NIVEL DE ACCESO	ACCESO A LA GERENCIA
NA-1	NIVEL DE ACCESO	ACCESO A DIRECTIVOS.
NA-2	NIVEL DE ACCESO	ACCESO A MANDOS MEDIOS.
NA-3	NIVEL DE ACCESO	ACCESO TOTAL PARA CONSULTA INTERNA
NA-4	NIVEL DE ACCESO	ACCESO PARA CONSULTA INTERNA O EXTERNA

Fuente: Autoras.

Tabla 7. Guía para codificar los documentos.

CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS AA-BBB-CC	AA-BBB-CC	SEGUIMIENTO DEL TIPO DE DOCUMENTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">CODIGO</th> <th style="text-align: center;">TIPO DE ARCHIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">AA = CT</td> <td>Caracterización de procesos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AA = PR</td> <td>Procedimiento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AA = IN</td> <td>Instructivo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AA = MN</td> <td>Manual</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AA = DC</td> <td>Datos Controlados</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AA = DE</td> <td>Documento Externo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AA = GU</td> <td>Guía</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AA = FL</td> <td>Flujograma</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AA = R</td> <td>Registro</td> </tr> </tbody> </table>	CODIGO	TIPO DE ARCHIVO	AA = CT	Caracterización de procesos	AA = PR	Procedimiento	AA = IN	Instructivo	AA = MN	Manual	AA = DC	Datos Controlados	AA = DE	Documento Externo	AA = GU	Guía	AA = FL	Flujograma	AA = R	Registro
	CODIGO	TIPO DE ARCHIVO																					
	AA = CT	Caracterización de procesos																					
AA = PR	Procedimiento																						
AA = IN	Instructivo																						
AA = MN	Manual																						
AA = DC	Datos Controlados																						
AA = DE	Documento Externo																						
AA = GU	Guía																						
AA = FL	Flujograma																						
AA = R	Registro																						
AA-BBB-CC	SEGUIMIENTO DEL ÁREA O DEPENDENCIA A LA CUAL PERTENECE EL DOCUMENTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">CODIGO</th> <th style="text-align: center;">AREA o DEPENDENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">BBB = AG</td> <td style="text-align: center;">Gerencia</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BBB = ACO</td> <td style="text-align: center;">Comercial</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BBB = TRM</td> <td style="text-align: center;">Taller de Reparaciones y Mantenimiento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BBB = AGC</td> <td style="text-align: center;">Gestión de la Calidad</td> </tr> </tbody> </table>	CODIGO	AREA o DEPENDENCIA	BBB = AG	Gerencia	BBB = ACO	Comercial	BBB = TRM	Taller de Reparaciones y Mantenimiento	BBB = AGC	Gestión de la Calidad											
CODIGO	AREA o DEPENDENCIA																						
BBB = AG	Gerencia																						
BBB = ACO	Comercial																						
BBB = TRM	Taller de Reparaciones y Mantenimiento																						
BBB = AGC	Gestión de la Calidad																						
AA-BBB-CC	CONSECUTIVO DEL DOCUMENTO	CONSECUTIVO DE DOS DÍGITOS DEL TIPO DE DOCUMENTO DENTRO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE.																					

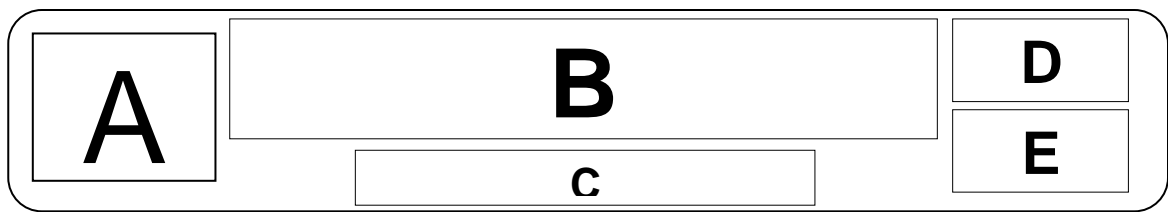
Fuente: Autoras

9.2.3 Estructura física de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

La estructura física presentada se realizó con el fin de estandarizar los contenidos de los procedimientos, la cual se definió así:

Se utilizó un encabezado en todas las hojas del documento exceptuando la portada. El Encabezado de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad tiene como base una tabla de 3 columnas. La estructura geométrica del mismo, así como su contenido se puede ver en la Figura 6.

Figura 6. Encabezado documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

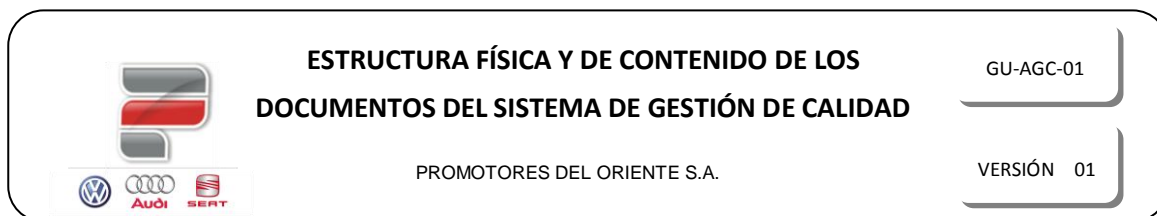


Fuente: Autoras.

- Logotipo de la Organización
- Titulo del documento
- Razón Social de la empresa
- Código del documento
- Número de la versión

A continuación en la figura 7 se presenta un ejemplo de la guía correspondiente a estructura física y de contenido de los documentos del SGC

Figura 7. Ejemplo de encabezado de los documentos del SGC.



Fuente: Autoras.

Pie de página: Se utiliza un pie de página en todas las hojas del documento exceptuando la portada.

El pie de página de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad se basa en una tabla de 2 columnas. La estructura geométrica del mismo, así como su contenido se puede ver en la figura 8.

Figura 8. Pie de página de los documentos de Promotores del Oriente S.A.

a.	b.
a. Área de la Organización a la cual pertenece el documento.	
b. Paginación del documento.	

Fuente: Autoras.

9.2.4 Desarrollo de la Documentación

Para elaborar cada uno de los procedimientos, con sus respectivos registros, y demás documentos, se realizaron diversas jornadas con algunos de los trabajadores y directores de área, para identificar la secuencia de las labores y como se interrelacionan. A demás se contó con el apoyo de Automotriz Interamericana S.A, quien ha proveído la información necesaria de las exigencias

de VW a través de una capacitación a las investigadoras, realizada en el mes de Abril del presente año en la ciudad de Bogotá. Esto ha llevado a la elaboración total del Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo estándares elevados en el cumplimiento de los requisitos del cliente consignados en el Manual de Organización de Servicio (MOS), y por ende cada uno de los procesos incluyen mejoras en el desempeño de las actividades en Ventas y Postventa.

Para poder establecer la documentación es indispensable establecer las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización en los procesos y subprocesos, para esto se ha elaborado la descripción de cargos, consignados en el manual de funciones **(Anexo H)**.

La etapa de documentación finalizó con la elaboración del manual de calidad, **(Anexo I)** en cual se observa y expresa la orientación del Sistema de Gestión de Calidad.

10. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LOS PROCESOS QUE REQUIEREN CAMBIOS INMEDIATOS.

10.1 PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PARA PROPUESTA DE MEJORA BAJO LA METODOLOGÍA ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN DE JAMES HARRINGTON

El diseño y documentación realizada bajo la premisa de calidad tiene en si misma por su naturaleza propuestas de mejora, sin embargo hay procesos que requieren ser atendidos de manera inmediata y con especial énfasis en algunos puntos críticos que influyen directamente sobre la satisfacción del cliente.

Según James Harrington en su libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, expresa que:

La selección de un proceso para trabajar en él debe realizarse enfocándose en los cuales la gerencia y los clientes no estén satisfechos. Generalmente uno o más de los siguientes síntomas es la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos
- Problemas y/o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto costo
- Procesos con tiempo de ciclo prolongados
- Existencia de una mejor forma conocida
- Existen nuevas tecnologías
- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que, de lo contrario, no se comprometería.

En Promotores del Oriente S.A. el mayor problema se presenta por quejas de los clientes externos e internos, especialmente en el área de Postventa, debido a la falta de organización interna a la hora de realizar los procesos, el crecimiento de las ventas aumenta proporcionalmente las entradas al taller, y no hay suficiente puestos de trabajo ni espacio, la comunicación es desarrollada de manera insuficiente con las otras áreas, afectando la coordinación de alistamientos, reparaciones, manejo de quejas y reclamos, lo cual se evidenció con la realización de los diagnósticos.

Las siguientes pautas han sido la razón para seleccionar los procesos y de sus subprocesos para mejoramiento:

Tabla 7. Factores para la selección de los procesos para mejoramiento.

FACTOR EVALUADO	ASPECTOS A TENER EN CUENTA
Impacto en el cliente	Cuán importante es para el cliente externo
Impacto en la organización	Importancia para la organización
Impacto sobre el trabajo	Interacción con otros procesos, recursos disponibles
Oportunidad de mejora	Disponibilidad de recursos para cambiarlo
Condición de Rendimiento	Cuán deteriorado se encuentra
Incidencia del Sistema de Gestión de Calidad	Inferencia del SGC sobre el proceso

Fuente: Autoras

Primero se procedió a seleccionar los procesos con una puntuación mayor o igual que 25, y conforme a los resultados, se ha seleccionado los subprocesos de cada proceso. Las calificaciones se han realizado de acuerdo a lo observado, los

resultados y análisis de los diagnósticos iniciales, y las manifestaciones de los directores de área y la gerencia.

Para el enfoque ponderado de selección se ha establecido una calificación de 1, 3 ó 5. La calificación 1 indica que es difícil hacer algo con el proceso o que éste tiene poco impacto, o que no requiere un cambio urgentemente. La calificación 3 indica que la relación con los factores evaluados es media, y que el proceso no requiere gran cambio, o que tiene un impacto medio. La calificación 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto. Se han totalizado las calificaciones de las 6 categorías por cada proceso de la empresa y esos totales se han empleado para establecer las prioridades, los cuales se presentan en las tablas 8. Priorización de Procesos para Mejora, 9. Priorización de los Subprocesos de Postventa para Mejora, 10. Priorización de los Subprocesos de Gestión de Recurso Humano para Mejora, 11. Priorización de los Subprocesos de Gestión de Calidad para Mejora.

Tabla 8. Priorización de procesos para mejora.

NOMBRE DEL PROCESO	Impacto en el cliente	Impacto en la organización	Impacto sobre el trabajo	Oportunidad de mejora	Condición de Rendimiento	Incidencia del el SGC	TOTAL
Gestión Estratégica	3	5	3	1	1	5	18
Ventas	5	5	5	1	1	5	22
Postventa	5	5	5	5	5	5	30
Gestión de Compras	5	5	3	1	1	5	20
Gestión de Recurso Humano	5	5	5	5	5	5	30
Gestión de Mantenimiento	1	3	3	1	3	5	16
Gestión de Calidad	5	5	5	5	5	5	30

Fuente: Autoras.

Tabla 9. Priorización de los subprocesos de Post-Venta para mejora.

POSTVENTA	Impacto en el cliente	Impacto en la organización	Impacto sobre el trabajo	Oportunidad de mejora	Condición de Rendimiento	Incidencia del el SGC	TOTAL
Programación de Cap.	5	5	5	5	5	5	30
Recepción de Vehículo	5	5	5	5	5	5	30
Reparaciones	5	5	5	1	1	5	22
Garantías	5	5	5	2	1	5	23
Recepción y Alistamientos de V.N	5	5	4	3	2	5	24

Fuente: Autoras.

Tabla 10. Priorización de los subprocesos de Gestión de recurso humano para mejora.

GESTIÓN DE RECURSO HUMANO	Impacto en el cliente	Impacto en la organización	Impacto sobre el trabajo	Oportunidad de mejora	Condición de Rendimiento	Incidencia del el SGC	TOTAL
Selección y contratación	1	5	5	5	5	5	26
Capacitación	1	5	5	3	3	5	22
Evaluación del desempeño	1	5	5	5	5	5	26

Fuente: Autoras.

Tabla 11. Priorización de los subprocesos de GESTIÓN DE Calidad para mejora.

GESTIÓN DE CALIDAD	Impacto en el cliente	Impacto en la organización	Impacto sobre el trabajo	Oportunidad de mejora	Condición de Rendimiento	Incidencia del el SGC	TOTAL
Control de D y R	1	5	5	5	3	5	24
Auditoría Interna	1	5	3	5	3	5	22
Acciones C y P	5	5	3	3	3	5	24
Servicio no conforme	5	5	5	5	5	5	30
Quejas y reclamos	5	5	5	5	5	5	30
Evaluación de Satisfacción	1	5	3	5	5	5	24

Fuente: Autoras.

Los resultados evidenciados anteriormente permitieron establecer las recomendaciones y propuestas de mejora. Implementar las recomendaciones que requieren inversión deben tener aprobación de la junta directiva de la organización; en el momento del desarrollo de este documento ya se había realizado dichas propuestas, se espera sean aprobadas a finales de Octubre.

En el caso de las mejoras que están al alcance de realización de las investigadoras se han desarrollado como se especifica en las propuestas de mejora de cada subproceso, sin embargo se debe aclarar que dichas propuestas no se han puesto en marcha debido a que la organización planeó iniciar las implementaciones para el mes de Octubre, es decir, dos meses después de elaborado este documento.

10.2 ANÁLISIS DE PROGRAMACIÓN DE CAPACIDAD

La programación de citas es el primer paso en el taller fundamental para tener un mayor control del servicio, pues es en este paso donde se organiza y planifica la reparación del automotor, teniendo en cuenta la capacidad diaria de Servicio, y la disponibilidad de repuestos.

En el caso de Promotores del Oriente S.A. en este momento no existe un sistema formal que permita una eficiente planificación de capacidad, trayendo como resultado colas en el taller, situación que no debería presentarse debido a que no hay espacio suficiente para permitir automóviles en cola, pues los espacios disponibles están puestos a disposición de automóviles nuevos para alistamiento. Esto se debe a que el sistema de programación de citas se realiza de manera manual sin tener en cuenta los tiempos de reparación y que la configuración del taller cuenta con dos servidores para reparaciones mecánicas y uno para reparaciones eléctricas y de inyección.

También se presenta un sistema poco eficiente en la comunicación para confirmación de repuestos, pues se realiza sin llevar registros, lo cual lleva a desarrollar confusiones con la disponibilidad de los mismos.

RECOMENDACIONES DE MEJORA CON BASE A LAS EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN

- Contratación de un Asesor de Servicio para realizar la recepción de las llamadas y programar la capacidad, teniendo en cuenta un diagnóstico preliminar.
- Diseño de un sistema informático que permita establecer las horas libres de los servidores.
- Creación de documentos de control para la comunicación con Bodega de Repuestos
- Establecer fechas y horas límites de programación de cita
- Implementar servicio de recogida del automotor
- Trasladar el taller de sitio, para ampliar su capacidad.

PROPUESTA DE MEJORA

La forma en la que debe realizarse la recepción de la llamada se encuentra en el Procedimiento de Programación de Capacidad, el cual se especifica la manera en que se debe realizar la recepción de la llamada, la reserva y confirmación de repuestos con Bodega de Repuestos.

En este procedimiento se especifica la utilización del programador de capacidad **(Anexo J)**. Herramienta desarrollada por las investigadoras con el fin de tener un mayor control en las asignaciones de servidores, pues dos de ellos son para reparaciones mecánicas, y uno más para reparaciones eléctricas y de inyección. En este momento no es posible recibir automóviles para tener en cola de

reparación, pues solo hay una plaza disponible, la cual es utilizada para los automotores que llegan sin cita previa. Por ello la persona que asigna la cita debe tener en cuenta los tiempos de reparación (los cuales se encuentran establecidos por el grupo de la marca VW), de manera que no permita entrar un automotor a reparación si los dos servidores se encuentran ocupados.

Se debe tener en cuenta que el número de servidores es 2, el tiempo de servicio lo establece quien asigna la cita, una vez establecido, la hoja de cálculo aproxima la hora de salida, de esta manera se determinará el tiempo entre llegadas, y permitirá la asignación o no indicando con rojo cuando se encuentran ocupados los servidores.

Figura 9. Esquema de la plantilla para programación de capacidad para reparaciones mecánicas.

t aproximado	HORA DE LLEGADA	HORA DE SALIDA	Servidor 1	Servidor 2
	7:30:00 a.m.		LIBRE	LIBRE
	7:45:00 a.m.		LIBRE	LIBRE
03:00	8:00:00 a.m.	11:00:00 a.m.	LIBRE	LIBRE
	8:15:00 a.m.		OCUPADO	LIBRE
	8:30:00 a.m.		OCUPADO	LIBRE
	8:45:00 a.m.		OCUPADO	LIBRE
	9:00:00 a.m.		OCUPADO	LIBRE
	9:15:00 a.m.		OCUPADO	LIBRE
02:00	9:30:00 a.m.	11:30:00 a.m.	OCUPADO	LIBRE
	9:45:00 a.m.		OCUPADO	OCUPADO
	10:00:00 a.m.		OCUPADO	OCUPADO
	10:15:00 a.m.		OCUPADO	OCUPADO
	10:30:00 a.m.		OCUPADO	OCUPADO
	10:45:00 a.m.		OCUPADO	OCUPADO
	11:00:00 a.m.		LIBRE	OCUPADO
	11:15:00 a.m.		LIBRE	OCUPADO
	11:30:00 a.m.		LIBRE	OCUPADO
	11:45:00 a.m.		LIBRE	LIBRE
	12:00:00 p.m.		LIBRE	LIBRE
	12:15:00 p.m.		LIBRE	LIBRE

Fuente: Autoras

En el caso del servidor para reparaciones eléctricas y de inyección, por su naturaleza de ser el único, la forma en que se realiza la reserva de la cita, puede

ser de manera convencional; asignando horarios consecutivos en una hoja de control de horario.

La configuración del formato digital es la siguiente se identifica en la figura 10.

Figura 10. Esquema de programación de capacidad para reparaciones eléctricas y de inyección.

	F	G	H	I	J	K
	Trabajos a realizar		t aproximado	HORA DE LLEGADA	HORA DE SALIDA	Fecha Entrega
12				7:30:00 a.m.		
13						
14			04:00	7:45:00 a.m.	11:45:00 a.m.	
15				8:00:00 a.m.		
16				8:15:00 a.m.		
17				8:30:00 a.m.		
18				8:45:00 a.m.		
19				9:00:00 a.m.		
20				9:15:00 a.m.		
21				9:30:00 a.m.		
22				9:45:00 a.m.		
23				10:00:00 a.m.		
24				10:15:00 a.m.		
25				10:30:00 a.m.		

Fuente: Autoras.

En las hojas de cálculo para la programación se establecieron casillas para el pedido de repuestos necesarios, con su respectiva confirmación de petición y respuesta. Cada hoja de cálculo contiene la siguiente información:

- Fecha y hora de la cita
- Nombre y teléfono del Cliente
- Placa del Vehículo
- Tipo de Vehículo.
- Trabajos a realizar
- Repuestos a pedir
- Confirmación de Servicio de recogida

- Hora de solicitud de repuestos
- Disponibilidad de repuestos
- Precio de repuestos
- Hora de respuesta de solicitud de repuestos

Los repuestos asignados para reparación deben ser separados y etiquetados con la placa del automotor por Almacenista. Estos, serán consignados en la Orden de trabajo con su respectivo valor, firma del Almacenista y firma de comprobación de recepción de repuestos del asesor de servicio, en el momento de entrega al taller. Todo lo que se ha mencionado anteriormente se encuentra detallado con las especificaciones, normatividades, controles y registros en el procedimiento de “PROGRAMACIÓN DE CAPACIDAD”

A la fecha de 17 de Agosto del 2010, se ha implementado la contratación del Asesor de Servicio, y se encuentra en fase de implementación, el servicio de recogida y entrega, se ha aprobado el traslado del taller a un área de 1200m, y el desarrollo del procedimiento de Programación de capacidad con su respectivo programador.

10.3 ANÁLISIS DE EXAMEN DE VEHÍCULO- RECEPCIÓN DEL CLIENTE

Al analizar el cumplimiento de los requisitos en el diagnóstico inicial, se ha encontrado que falta de control en los repuestos, los trabajos realizados detallados, confusiones por la inadecuada información brindada al cliente en el precio de las reparaciones, repuestos, y ampliaciones de órdenes de trabajo, controles de calidad, se deben a la falta de una herramienta que permita identificar, empalmar y evidenciar estos controles de manera eficiente cuando se tiene contacto con el cliente en una primera instancia, al dejar su automóvil para mantenimiento o reparación y cuando se le ha entregado.

Sumado a esto no se encuentra establecido un sistema formal para atender de manera oportuna los diferentes tipos de entradas de clientes al taller, las cuales se pueden presentar por mantenimiento o reparación, por queja o reclamo, por garantía de fábrica, o re trabajo.

RECOMENDACIONES DE MEJORA CON BASE A LAS EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN

- Establecer el sistema de recepción activa
- Ampliación del área del taller y destinar un área de sala de espera
- Contratación de un Asesor de Servicio para que se encargue de la recepción y examen del vehículo
- Documentación que permita evidenciar el sistema de recepción
- Establecer un sistema de movilidad sustituta
- Adquisición de lockers para salvaguardar los bienes del vehículo
- Implementación de Prueba de ruta y programas de prueba
- Informar activamente los precios y establecer con el cliente margen de presupuestos
- Ofrecer durante la espera del cliente paquetes de servicios que promociona el taller, incluyendo los precios. Así mismo, crear un folleto de “lista de defectos comunes” en las unidades automotoras a fin de que el cliente denote en ella, los que presenta su vehículo.
- Opción de movilización hacia el lugar que el cliente se dirige en una unidad de demostración. (TEST DRIVE). Esto puede hacer que el cliente decida adquirir un nuevo vehículo.

PROPUESTA DE MEJORA

Lo esencial en la recepción es observar el vehículo junto con el cliente; anotar por escrito en la orden de trabajo de forma clara cada uno de los deseos de esta, los defectos y los acuerdos tomados; ofrecer información sobre los precios. Es por ello que la orden de trabajo se convierte en la herramienta principal no solo en la recepción sino para evidenciar diversos controles realizados en taller como la prueba de ruta, programas de prueba, acuerdos sobre movilidad sustituta, inventario del automóvil, etc.

De acuerdo al Manual de Organización del Servicio de la marca la orden de trabajo es un documento importante por las razones siguientes

- Es un acuerdo contractual entre el cliente y el taller respecto de las prestaciones a realizar y adquiere validez legal a través de la firma del cliente. Al mismo tiempo acepta el cliente con su firma las vigentes condiciones de reparación, que deben estar a disposición en la zona de recepción
- La orden contiene claras instrucciones de trabajo para el taller o el operario
- Y la orden sirve para confeccionar una factura correcta y detallada.

La orden de trabajo que venía trabajando la empresa, tan solo contaba con información general de los datos del cliente, del vehículo, los trabajos solicitados, los realizados, hora prometida y hora de entrega real, y el inventario del vehículo. **(Anexo K).**

La propuesta de las investigadoras incluye la vinculación de un sistema de manejo de garantías, controles de calidad, y quejas y reclamos, el cual por su naturaleza contiene Acciones Correctivas y Preventivas (Procedimientos desarrollados en la fase documental del Sistema de Gestión de calidad). A su vez se ha anexado ítems de ampliación de orden de trabajo, información de presupuestos tanto de

reparación como de repuestos, confirmación y aprobación de ampliación de la orden de trabajo y control de trabajos realizados (**Anexo L**). La forma en que se desenvuelve la recepción con la utilización de dicha herramienta se encuentra establecida en el Procedimiento de Examen del Vehículo-Recepción del cliente.

Otra propuesta ha sido establecer una identificación al tipo de Servicio, la cual una vez realizado el Examen del Vehículo-Recepción del cliente, se debe colocar en el automotor, esto permite que en primera instancia el cliente perciba que al tener una identificación del color perteneciente a cita previa (Esta identificación se coloca cuando llega el cliente), le da acceso a ser atendido con prioridad, a demás da una rápida identificación del tipo de trabajo que realizaran los técnicos.

Tabla 13. Carta de colores para la identificación de Servicio

COLOR DE IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE SERVICIO	
	Servicio Express
	Mantenimiento preventivo
	Retrabajo
	Garantía Fábrica
	Reparaciones mayores
	Cita Previa

Fuente: Autoras

10.4 ANALISIS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

La Selección y Contratación de personal es uno de los procesos que inciden directamente en el éxito de cualquier organización, puesto que si se lleva a cabo actividades en donde se asegure, proyecte e identifique el personal necesario y adecuado a las necesidades que esta requiere se lograrán los objetivos planteados por la alta dirección.

“Todas las áreas de una organización requieren de personal para su funcionamiento y gestión, es por esta razón que la selección es uno de los procesos que busca la correspondencia entre personas y cargos, por tanto consiste en comparar y escoger la persona indicada para desempeñar el cargo vacante teniendo como objetivo siempre incrementar la eficiencia de la organización.”⁵¹

En el caso de Promotores del Oriente S.A, empresa en estudio actualmente, no se realiza un proceso de selección de personal formal, hecho que conlleva a la alta rotación de personal en las diferentes áreas, afectando de forma directa la calidad de los servicios prestados en el concesionario. Es importante resaltar que siempre que se realiza la contratación de un colaborador la Importadora de Volkswagen interamericana, exige capacitaciones de ingreso o inducción para que su adaptación sea mucho más rápida y eficiente. Sin embargo en algunas ocasiones se ha realizado la destitución de colaboradores después de realizadas dichas capacitaciones, puesto que no se tiene un proceso de seguimiento formal de estas actividades de forma periódica y a su vez no se tiene un proceso formal de evaluación de desempeño para todos los colaboradores de la empresa.

⁵¹ SERRANO GOMEZ LUPITA; Septiembre de 2005, Administración de Personal un desafío estratégico, Primera edición. Bucaramanga- Colombia, División Editorial y de Publicaciones UIS, 312 p.

RECOMENDACIONES DE MEJORA CON BASE A LAS EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN

- Evaluar las competencias de los aspirantes en términos de educación, formación, habilidades y experiencia.
- Asignación de la persona adecuada que realice el proceso anteriormente mencionado dando cumplimiento a las actividades que permita escoger al personal para desempeñar el cargo vacante de acuerdo al perfil y a los requisitos establecidos por la organización.
- Evaluar las competencias acordes al perfil de cargo, para evidenciar las aptitudes de los aspirantes.

PROPUESTA DE MEJORA

La forma en la que debe realizarse la Selección y Contratación del personal se encuentra en el procedimiento PR-AG-05 del Sistema Documental del Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se especifica de forma detallada las etapas de la planeación del talento humano para Promotores del Oriente S.A. Inicia con el requerimiento del personal en las diferentes áreas de la compañía; luego el reclutamiento en donde se atraen los candidatos potencialmente calificados y competentes para ocupar los cargos vacantes; posteriormente la Selección de personal en donde se elige la persona indicada para desempeñar el cargo vacante, y finalmente la contratación del personal en donde se fijan aspectos como el salario, beneficios, fecha de iniciación entre otros.

Para dar cumplimiento a las recomendaciones exigidas por el grupo Volkswagen en cuanto a la persona encargada del cumplimiento del procedimiento de

Selección y Contratación de Personal anteriormente mencionado, es importante que la empresa realice la vinculación directa o indirecta de una persona que tenga conocimientos en aplicación de técnicas eficientes en la selección de personal, que preste los servicios de planeación del talento humano, y aplique las especificaciones sobre la evaluación de competencias consignadas en el procedimiento que hace referencia a la selección y contratación de personal.

10.5 ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“El éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de su talento humano, por tanto, conocer lo que cada empleado aporta a la empresa es fundamental, por esto es necesario establecer un proceso para medir el nivel de compromiso de la gente con la organización y conocer aspectos a mejorar del activo más importante y de esta forma apreciar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.”⁵²

Cuando se realiza adecuadamente el proceso de evaluación de desempeño se asegura que tanto jefes como empleados tomen conciencia de lo que se necesita mejorar y establece las necesidades de capacitación.

En el caso de Promotores del Oriente S.A no se está realizando un seguimiento del personal en las diferentes áreas, generando que algunas de estas cuenten con personal que ha bajado su rendimiento laboral y su relación interpersonal con quienes integran la organización, esta es una de las razones por las que se genera retrabajo, demoras en las tareas, e incumplimiento en las ordenes asignadas.

⁵² SERRANO GOMEZ LUPITA; Septiembre de 2005, Administración de Personal un desafío estratégico, Primera edición. Bucaramanga- Colombia, División Editorial y de Publicaciones UIS, 312 páginas.

RECOMENDACIONES DE MEJORA CON BASE A LAS EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN

- Valorar el desempeño de los trabajadores en cuanto a comportamiento, competencia y desempeño laboral.
- Medición y seguimiento del desempeño en forma periódica.
- Definir las capacitaciones necesarias, las oportunidades de mejora, acciones correctivas y preventivas necesarias, que surjan de los resultados de las evaluaciones de desempeño.

PROPUESTA DE MEJORA:

La forma en la que debe realizarse la Evaluación de Desempeño se encuentra en el procedimiento, en el cual se especifica de forma detallada las etapas de ejecución; inicia con la programación de la evaluación de desempeño, luego la sensibilización del personal con el fin de que conozca los beneficios que trae para el dicha actividad, posteriormente se realiza la valoración del desempeño del empleado de forma individual, y finalmente se reúnen los registros de la evaluación, los cuales se revisan para detectar las no conformidades levantadas haciendo revisión detallada y aplicando las acciones pertinentes según los hallazgos.

El seguimiento del desempeño se realiza a través de una plantilla digital que realiza los cálculos y mediciones de rendimiento periodo a periodo de los resultados de las evaluaciones de desempeño anteriores, y las métricas establecidas. A continuación, se presentan los aspectos indispensables que se han establecido para tener en cuenta en el trabajo diario; valora el desempeño laboral en forma objetiva y sincera. A su vez Califica cada aspecto observando la equivalencia del puntaje correspondiente teniendo en cuenta que:

90 – 100 Equivale a un desempeño **Excelente**, de muy pocos errores o dificultades donde **Siempre** se da el factor evaluado.

65 – 89 Equivale a un desempeño **Bueno** donde **Normalmente** se da el factor evaluado.

55 – 64 Equivale a un desempeño **Regular** donde **Pocas Veces** se considera el factor evaluado.

31 – 54 Equivale a un desempeño **Deficiente** donde **Casi Nunca** se da el factor evaluado.

0 - 30 Equivale a un desempeño **Malo** donde **Nunca** se da el factor evaluado.

Los factores a evaluar son los siguientes:

- Puntualidad
- Cumplimiento de funciones
- Cuidado con elementos
- Relación con jefes
- Relación con compañeros
- Desarrollo personal y profesional
- Colaboración y entusiasmo en el trabajo
- Iniciativa y creatividad
- Efectividad en las labores

Esta plantilla arroja los resultados en un gráfico que utiliza como variables desempeño y el tiempo, en esta existe la opción de elegir los factores que se quieran analizar gráficamente, marcando con una “x” el factor a analizar. A demás de manera simultánea junto con la representación gráfica de los factores, se representa el resultado promedio de cada factor de la evaluación por periodo **(Anexo M)**.

10.6 ANÁLISIS DE SERVICIO NO CONFORME

Promotores del Oriente S.A. realiza la inspección de sus vehículos reparados, revisando que se hayan cumplido los puntos tratados en la orden de trabajo, sin embargo no lleva un registro que permita evidenciar el tratamiento de las inconformidades halladas; a demás no realiza los controles necesarios para evitar la entrega de vehículos con fallas en la reparación incidiendo en retorno por retrabajo, es decir no aplica pruebas de calidad que permitan evidenciar el óptimo desempeño de la reparación una vez realizada.

En el caso del área de ventas al entregar los vehículos nuevos, los controles realizados para evitar entregas no conformes, son adecuados y conformes a los estándares de VW, los cuales realizan mediante el programa de alistamientos y entrega perfecta, procesos que solo tienen falencias en la documentación para los automóviles de AUDI y SEAT, la cual, ha sido mejorada a través del diseño y documentación del SGC.

RECOMENDACIONES DE MEJORA CON BASE A LAS EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN

- Realizar los “Programas de Prueba”
- Realizar la “Prueba de ruta”

PROPUESTA DE MEJORA:

Se han elaborado el procedimiento de servicio no conforme (PR-AGC-07), en el cual se establece como y las herramientas necesarias de control para llevar a cabo las pruebas. En el cual se ha especificado la importancia de realizar la verificación previa a la reparación y mantenimiento de los automotores, con el fin de identificar si el servicio es o no conforme, a demás permite evaluar el

desempeño los técnicos, y tener los controles necesarios en caso de retorno del cliente.

Se ha designado como responsable de realizar dichas prueba al jefe de taller, quien debe asegurarse de realizar, en el caso de los Programas de Prueba, a intervalos irregulares, y sin previo aviso, debe elegir un vehículo adecuado ya listo para ser entregado al cliente y verificar en presencia del mecánico responsable si los puntos contenidos en el programa de prueba se cumplen o no se cumplen.

Los programas de prueba son tres, “Servicio de Entrega, Reparación General y Servicio de Inspección”, los cuales se han elaborado teniendo en cuenta como medición de control de cumplimiento, por parte del técnico, los siguientes indicadores en cada programa:

- Grado de cumplimiento por prueba = $[(\text{Ítems controlados} - \text{Total de no cumplimientos}) / \text{Ítems controlados}] * 100$
- Grado de cumplimiento en la totalidad de la verificación = $\{[(\text{N}^{\circ} \text{ Informes control} * \text{ ítems controlados}) - (\text{Total no cumplimiento})] / (\text{N}^{\circ} \text{ Informes control} * \text{ ítems controlados})\}$

Estos programas deben realizarse mínimo una vez por semana y establecer según los resultados las Acciones Correctivas y preventivas pertinentes.

La prueba de ruta sirve para controlar y asegurar la calidad del servicio prestado en el taller, la cual debe ser realizada por un técnico competente, (Promotores del Oriente S.A. asignará la función de realizar el recorrido de prueba al director de posventa); la cual consiste en un control final con prueba funcional y/o prueba en carretera, teniendo en cuenta los puntos siguientes:

- Ejecución de todas las posiciones de trabajo ordenadas

- Que el resultado de la reparación sea satisfactorio al 100%
- Seguridad vial y de funcionamiento
- Niveles de líquidos y pegatinas eventualmente necesarias
- Limpieza interior y exterior del vehículo

Para realizarla se ha desarrollado el formato en cual se establece los ítems que debe evaluar para verificar si la reparación ha sido realizada eficientemente, y los controles necesarios para realizar las correcciones pertinentes ante un hallazgo durante la prueba.

10.7 ANÁLISIS DE QUEJAS Y RECLAMOS

El sistema de quejas y reclamos en una organización ayuda a unificar de forma eficiente la eliminación de la causa de una no conformidad por medio de actividades necesarias para su debido tratamiento, esto, con el propósito de incrementar la satisfacción y solucionar las inconformidades presentadas por los clientes.

En el caso de Promotores del Oriente S.A en este momento no existe un sistema formal que permita un eficiente control y seguimiento de las quejas y reclamos, trayendo como resultado re trabajos específicamente en el área de taller, estas, no cuentan con tratamiento asertivo que vincule el análisis de la causas para generar las acciones correctivas y preventivas pertinentes; Esto se debe a que el sistema de quejas y reclamos no tiene establecido la secuencia de actividades para corregir las no conformidades.

RECOMENDACIONES DE MEJORA CON BASE EN LAS EXIGENCIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN

- Establecer un sistema formal de quejas y reclamos en donde se definan las actividades necesarias para la atención de las reclamaciones presentadas por los clientes en el proceso de prestación de los servicios de venta y postventa de automotores.
- Realizar reuniones periódicas con los colaboradores de la organización con el fin de prepararlos para estas reclamaciones puesto que cualquiera de estos puede verse implicado en esta situación.
- Llevar un reporte periódico de las quejas y reclamos que permita analizar el estado de los mismos para establecer en qué estado se encuentra la lealtad del cliente actual y dónde es necesario actuar para obtener un grado de satisfacción del cliente aún más elevado.
- Asignar una persona encargada de realizar las llamadas de servicio (y ventas, pues en este punto del proceso se detectan quejas o reclamos importantes para iniciar el tratamiento de reclamaciones del cliente según el MOS (Manual de Organización del Servicio)).

PROPUESTA DE MEJORA

La forma en la que debe realizarse el control de quejas y reclamos se encuentra en el procedimiento, en el cual se especifica de forma detallada, las actividades necesarias para la atención de quejas y reclamos presentados por los clientes dentro del proceso de la prestación de los servicios de Venta y Post venta; el cual inicia con la recepción y registro de la queja o reclamo, luego el seguimiento de satisfacción al cliente que presentó la queja o reclamo, y finalmente el análisis de

esta, la cual debe ser reportada como un hallazgo; y proceder a evaluar y tomar las medidas necesarias, como acción correctiva, preventiva, o corrección .

Para dar cumplimiento a las exigencias del grupo Volkswagen es indispensable que se realice la creación del Call Center o la contratación de la persona encargada del seguimiento de las reclamaciones, y seguimiento de satisfacción de clientes, en este punto se detectan posibles quejas u oportunidad de mejoras, por ello se ha dejado documentado el perfil de cargo. Entre las premisas más importantes que debe tener la persona encarga se han especificado las siguientes:

- Experiencia profesional
- Conocimiento de la naturaleza humana
- Actitud correcta, buen comportamiento
- Capacidad de escuchar pacientemente
- Competencia para decisiones y concesiones en caso de necesidad

Las especificación sobre cómo debe realizarse el seguimiento y recepción de quejas a través del call center se encuentran documentados en un instructivo sobre desarrollo de la conversación y registros asociados del procedimiento de atención de quejas y reclamos.

10.8 MEDICIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Debido a que no es posible realizar medición del impacto de las propuestas, puesto que no han sido implementadas, queda a disposición de la empresa los indicadores evidenciados en la tabla 13, que permiten evaluar las propuestas de mejora.

Tabla 14. Indicadores de gestión para la medición de las propuestas de mejora.

	TABLERO INDICADORES										
PROPUESTA DE MEJORA	Nombre del Indicador	Descripción	Fuente	Forma de Calculo	Unidad	Meta	Frecuencia	Responsable	Proceso	Registro	Código
TODAS	Eficacia de las acciones tomadas	Este indicador evalúa la cantidad de Acciones correctivas, preventivas y Oportunidades de mejora que se han llevado a cabo versus las generadas	Autoras	(AC;AP;OM Cerradas/AC;AP ;OM Generadas)*100	%	>75%	Trimestral	Director de área donde aplique el hallazgo y las acciones tomadas	Gestión de Calidad	Seguimiento de AC, AP, Y OM	R-AGC-17
PROGRAMACIÓN DE CAPACIDAD	Variación de cantidad de automóviles en cola	Este indicador evalúa la variación mes a mes de los automóviles en cola	Autoras	((Número automóviles en cola Actual/Número de automóviles en cola del mes pasado) – 1)*100	%	>0	Mensual	Director de Post-Venta	Post-Venta	Programación de capacidad	R-TRM-02
EXAMEN DEL VEHÍCULO-RECEPCIÓN DEL CLIENTE y QUEJAS Y RECLAMOS	Variación en las quejas y reclamos de los clientes presentadas por inconsistencias presentadas en la recepción	Este indicador permite evidenciar el aumento o disminución de las quejas presentadas por clientes luego de la recepción	Autoras	((Número de quejas Actual/Número de quejas del mes pasado) – 1)*100	%	>0	Mensual	Asesor de Servicio	Gestión de Calidad	Síntesis de quejas y reclamos área de servicio	R-AGC-29

	TABLERO INDICADORES										
PROPUESTA DE MEJORA	Nombre del Indicador	Descripción	Fuente	Forma de Calculo	Unidad	Meta	Frecuencia	Responsable	Proceso	Registro	Código
Selección y contratación de personal y evaluación del desempeño	Comportamiento del desempeño	Es un gráfico de seguimiento contenido en una plantilla de Excel, que al ser alimentados los datos arroja automáticamente la gráfica del comportamiento en general y la categoría individual que se quiera analizar conjuntamente en mismo plano	Autoras	depende del comportamiento de los datos		depende de los resultados obtenidos anteriormente	Anual	Gerente	Gestión de Recurso Humano	Seguimiento de desempeño	R-AG-16
SERVICIO NO CONFORME	Porcentaje de error en la prueba de ruta	Este indicador permite evaluar en porcentaje el nivel de error por cada prueba realizada	Autoras	(% de error encontrado por prueba/15)*100	%	<33%	Después de cada prueba	Asesor de servicio y Director de Postventa	Post-Venta	Prueba de ruta	R-AGC-26
SERVICIO NO CONFORME	Grado de cumplimiento de los programas de prueba	Este indicador permite evidenciar el grado de cumplimiento de cada uno de los programas de prueba para control de calidad	MOS	[(Ítems controlados – Total de no cumplimientos)/Ítems controlados]*100	%	>70%	Diario	Asesor de servicio	Gestión de Calidad	Análisis de programa de control 01, 02 y 03	R-AGC-21; R-AGC-23; R-AGC-25
SERVICIO NO CONFORME	Grado de cumplimiento en la totalidad de la verificación	Este indicador permite evaluar el grado de cumplimiento al finalizar el mes teniendo en cuenta todos los controles llevados a cabo en el ciclo	MOS	{[(Nº Informes control * ítems controlados) - (Total no cumplimiento)]/(Nº Informes control * ítems controlados)}*100	%	>70%	Mensual	Asesor de servicio	Gestión de Calidad	Análisis de programa de control 01, 02 y 03	R-AGC-21; R-AGC-23; R-AGC-25

TABLERO INDICADORES											
PROPUESTA DE MEJORA	Nombre del Indicador	Descripción	Fuente	Forma de Calculo	Unidad	Meta	Frecuencia	Responsable	Proceso	Registro	Código
QUEJAS Y RECLAMOS	Eficacia en la resolución de quejas y reclamos	Este indicador permite evaluar la eficacia para liberar las quejas y reclamos presentadas por los clientes	Autoras	(No. De quejas Resueltas/No. Quejas Recibidas)*100	%	>85%	Mensual	Director de área donde aplique el hallazgo y las acciones tomadas	Gestión de Calidad	Síntesis de quejas y reclamos área de servicio y ventas	R-AGC-29, R-AGC-30
QUEJAS Y RECLAMOS	Variación de la Eficacia en la resolución de quejas y reclamos	Este indicador permite evidenciar el comportamiento mes a mes que tiene la organización para solucionar las quejas y reclamos	Autoras	((No. De quejas Resueltas Actuales/No. Quejas Resueltas del mes anterior)-1)*100	%	>0	Mensual	Director de área donde aplique el hallazgo y las acciones tomadas	Gestión de Calidad	Síntesis de quejas y reclamos área de servicio y ventas	R-AGC-29, R-AGC-30

Fuente: Autoras

11. ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS BAJO LA NORMA ISO 9001:2008

Al elaborar cada uno de los documentos del sistema de Gestión de la Calidad, se han propuesto mejoras, a través de la estandarización en la documentación, mejora en las secuencia de las tareas, estableciendo el “cómo” de las mismas, teniendo como base las exigencias del grupo VW, las cuales tienen como premisa la NTC ISO 9001:2008.

Dichas mejoras se evidencian en cada uno de los procedimientos, registros y demás documentos, los cuales se presentan en los listados maestros (Tabla 14 Listado maestro de Documentos Internos Elaborados, y Tabla 15 Listado maestro de Registros Elaborados), haciendo una clara identificación del área, tipo de documento, consecutivo, versión actual, tipo de archivo, nombre del documento, responsable del documento, fecha de creación y aprobación, Esta estructura es la definida para uno de los controles de documentos exigida en la norma ISO 9001:2008, (Numeral 4 Control de Documentos); pero para este ejercicio académico, solo en el presente documento, se suprimirá las fechas de creación, aprobación, el responsable, y el estado de documento; adicional mostrará, el estado de avance de documentación del procedimiento, indicando las modificaciones, mejoras y demás realizadas por las investigadoras de la siguiente manera:

- **SE ENCONTRABA DOCUMENTADO:** Hace referencia a si se encontraba documentado, excluyendo los registros.
- **INEXISTENCIA TOTAL:** Hace referencia a que en caso de que no se encontrara documentado, pudiera existir el procedimiento de manera informal.
- **HA SIDO MEJORADO:** Estas mejoras excluyen la estandarización de los documentos y su creación si tenía estado inexistente, pues estas dos

condiciones son por su naturaleza mejoras que se dan al instaurar un sistema de Gestión de Calidad.

- **MEJORAS REALIZADAS:** Hace una descripción de la mejoras de tipo organizacional, en la secuencia de las tareas, actividades, personas encargadas, estratégicas planteadas por las investigadoras teniendo como referencia los estándares exigidos por el grupo Volkswagen.

Tabla 15. Listado maestro de documentos internos elaborados.

	ÁREA	TIPO DE DOC.	CONS.	VERSION ACTUAL	ARCHIVO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	Se encontraba Documentado		Inexistencia Total		MEJORADO		PROPUESTAS DE MEJORAS DIFERENTE A LA ESTANDARIZACIÓN Y CREACIÓN
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	AG	DC	01	1	DI	MAPA DE PROCESOS		1	1				
2	AG	DC	02	1	DI	MISIÓN Y VISIÓN		1	1				
3	AG	DC	03	1	DI	POLÍTICA DE CALIDAD		1	1				
4	AG	DC	04	1	DI	OBJETIVOS DE CALIDAD		1	1				
5	AG	DC	05	1	DI	COMPROMISO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		1	1				
6	AG	DC	06	1	DI	DESPLIEGUE DE CALIDAD		1	1				
7	AG	PR	01	1	DI	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA VENTA DE AUTOMOTORES		1		1	1		Creación de una plantilla digital que mide las ventas reales versus las proyectadas por mes y anual
8	AG	PR	02	1	DI	ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA CALIDAD		1	1				
9	AG	PR	03	1	DI	PEDIDO A PROVEEDORES DE AUTOMOTORES		1		1		1	
10	AG	PR	04	1	DI	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		1	1				
11	AG	PR	05	1	DI	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		1		1	1		Actividades, Secuencia de tareas y personas encargadas
12	AG	PR	06	1	DI	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO		1		1	1		Actividades, Secuencia de tareas y personas encargadas
13	AG	PR	07	1	DI	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		1	1				
14	AG	PR	08	1	DI	MANTENIMIENTO DE PLANTA FÍSICA		1		1		1	
15	ACO	PR	01	1	DI	VENTA DE VEHÍCULO NUEVO		1		1		1	

	ÁREA	TIPO DE DOC.	CONS.	VERSIÓN ACTUAL	ARCHIVO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	Se encontraba Documentado		Inexistencia Total		MEJORADO		PROPUESTAS DE MEJORAS DIFERENTE A LA ESTANDARIZACIÓN Y CREACIÓN
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	
16	ACO	PR	02	1	DI	ENTREGA DE VEHÍCULO NUEVO		1		1		1	
17	ACO	PR	03	1	DI	VEHICULO USADO RECIBIDO POR PARTE DE PAGO		1		1		1	
18	TRM	PR	01	1	DI	PROGRAMACIÓN DE CAPACIDAD		1		1	1		Creación de plantilla digital para programar capacidad
19	TRM	PR	02	1	DI	EXAMEN DE VEHÍCULO-RECEPCIÓN DEL CLIENTE		1		1	1		Creación de carta de colores de ID de servicio, Crear folletos de información sobre defectos comunes y servicios ofrecidos por el concesionario, creación de servicio de recogida y entrega, Utilización de Test drive para movilización opcional del cliente
20	TRM	PR	03	1	DI	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO		1		1		1	
21	TRM	PR	04	1	DI	GARANTÍAS		1		1	1		Actividades, Secuencia de tareas y personas encargadas
22	TRM	PR	05	1	DI	RECEPCIÓN Y ALISTAMIENTO DE VEHÍCULOS NUEVOS		1		1	1		Actividades, Secuencia de tareas y personas encargadas
23	TRM	PR	06	1	DI	MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN DE EQUIPOS		1	1				
24	AGC	PR	01	1	DI	CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		1	1				
25	AGC	PR	02	1	DI	CONTROL DE REGISTROS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		1	1				
26	AGC	PR	03	1	DI	AUDITORIA INTERNA		1	1				
27	AGC	PR	04	1	DI	OPORTUNIDADES DE MEJORA		1	1				
28	AGC	PR	05	1	DI	ACCIONES CORRECTIVAS		1	1				

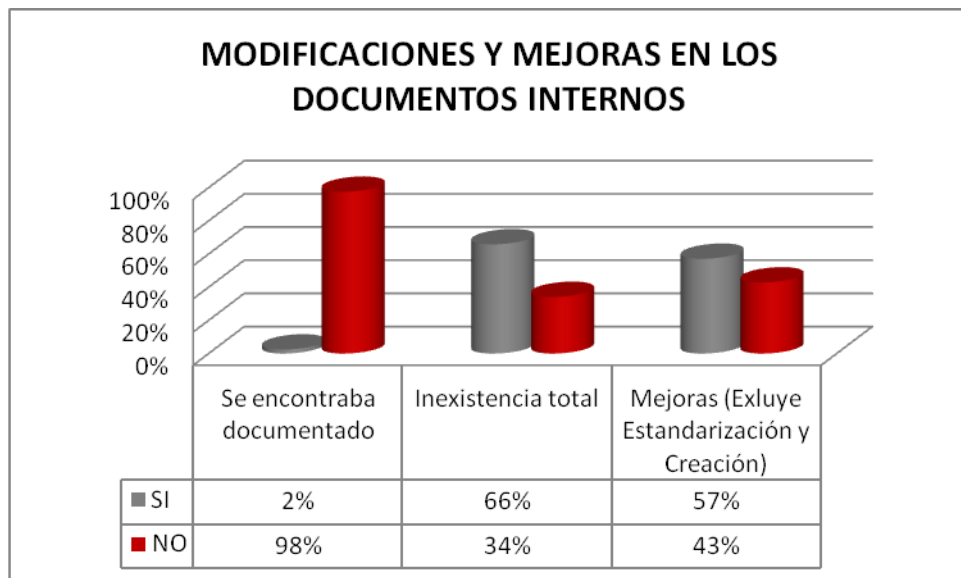
	ÁREA	TIPO DE DOC.	CONS.	VERSIÓN ACTUAL	ARCHIVO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	Se encontraba Documentado		Inexistencia Total		MEJORADO		PROPUESTAS DE MEJORAS DIFERENTE A LA ESTANDARIZACIÓN Y CREACIÓN
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	
						Y PREVENTIVAS							
29	AGC	PR	06	1	DI	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		1	1				
30	AGC	PR	07	1	DI	CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME		1	1				
31	AGC	PR	08	1	DI	QUEJAS Y RECLAMOS		1	1				
32	AGC	IN	01	1	DI	REPORTE DE HALLAZGOS		1	1				
33	AGC	IN	02	1	DI	DESARROLLO CONVERSACIÓN VENTAS-SERVICIO		1	1				
34	AGC	GU	01	1	DI	ESTRUCTURA FÍSICA Y CONTENIDOS DE LOS DOCUMENTOS DEL SGC		1	1				
35	AGC	GU	02	1	DI	FORMATO DE CARACTERIZACIONES		1	1				
36	AGC	GU	03	1	DI	SÍMBOLOS A UTILIZAR EN FLUJOGRAMAS		1	1				
37	AGC	GU	04	1	DI	CODIFICACIÓN Y ABREVIATURAS		1	1				
38	AGC	GU	05	1	DI	CODIFICACIÓN ARCHIVOS		1	1				
39	AGC	GU	06	1	DI	CONSULTA O PRÉSTAMO DE DOCUMENTOS DEL SGC		1	1				
40	AG	MN	01	1	DI	MANUAL DE FUNCIONES	1			1	1		Creación del cargo de Coordinador de Calidad, Establecimiento de funciones de acuerdo al MOS, Creación del cargo de Asesor de Servicio, Directores de área, Asesor de mercadeo.
41	AG	MN	02	1	DI	MANUAL DE CALIDAD		1	1				
TOTAL							1	40	27	14	8	6	

Fuente: Autoras.

Como se evidencia, se ha elaborado un 98% de documentos de los procesos, de los cuales un 66% no existía, lo cual indica que la mejora en la estandarización y creación de procesos que ayudaran a la eficiencia del sistema de Gestión de calidad es significativa y de gran aporte a la organización.

En un 57% se han realizado mejoras estratégicas que involucran cambios en la secuencia de las tareas, actividades, herramientas para realizarlas y personas encargadas, las cuales se encuentran consignadas dentro de la documentación y soportados por los registros, los cuales se presentan a continuación.

Gráfica 38. Modificaciones y mejoras en los documentos internos.



Fuente: Autoras.

Tabla 16. Listado maestro de registros elaborados.

	TITULO	CODIGO DEL FORMATO	TIPO	Se encontraba Documentado		Inexistencia Total		MEJORADO	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	PRESUPUESTO Y ANÁLISIS DE VENTAS	R-AG-01	DI		1	1			
2	PRESUPUESTO DE LA CALIDAD DEL ÁREA	R-AG-02	DI		1	1			
3	PEDIDO DE AUTOMOTORES	R-AG-03	DI	1			1	1	
4	HOJA DE VIDA DEL PROVEEDOR	R-AG-04	DI		1	1			
5	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	R-AG-05	DI		1	1			
6	LISTADO MAESTRO DE PROVEEDORES	R-AG-06	DI		1	1			
7	SOLICITUD DE VINCULACIÓN DE PERSONAL	R-AG-07	DI		1	1			
8	BASE DE DATOS NUEVOS ASPIRANTES	R-AG-08	DI		1	1			
9	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	R-AG-09	DI		1	1			
10	CONTRATO A TÉRMINO INDEFINIDO	R-AG-10	DI	1			1	1	
11	CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	R-AG-11	DI	1			1	1	
12	SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	R-AG-12	DI		1	1			
13	PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CAPACITACIONES	R-AG-13	DI		1	1			
14	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	R-AG-14	DI		1	1			
15	COMPROMISO DE CAMBIO	R-AG-15	DI		1	1			
16	SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO	R-AG-16	DI		1	1			
17	CONTROL MANTENIMIENTO PLANTA FÍSICA	R-AG-17	DI		1	1			
18	ACTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	R-AG-18	DI		1	1			
19	BASE DE DATOS CONTACTO CLIENTES	R-ACO-01	DI	1			1	1	

	TITULO	CODIGO DEL FORMATO	TIPO	Se encontraba Documentado		Inexistencia Total		MEJORADO	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO
20	INVENTARIO COMERCIAL DE VEHÍCULOS NUEVOS	R-ACO-02	DI	1			1	1	
21	SOLICITUD DE AUTOMOTES ADICIONALES	R-ACO-03	DI	1			1	1	
22	ORDEN DE PEDIDO VW	R-ACO-04	DI	1			1	1	
23	ORDEN DE PEDIDO AUDI	R-ACO-05	DI		1	1			
24	ORDEN DE PEDIDO SEAT	R-ACO-06	DI		1	1			
25	MODIFICACIÓN DE PEDIDO	R-ACO-07	DI	1			1	1	
26	CONTROL DE PEDIDO VW	R-ACO-08	DI	1			1	1	
27	CONTROL DE PEDIDO AUDI, SEAT	R-ACO-09	DI	1			1	1	
28	CONTROL DE PAGOS	R-ACO-10	DI	1			1	1	
29	PAGO DE MATRICULA	R-ACO-11	DI	1			1	1	
30	SOLICITUD DE ALISTAMIENTOS	R-ACO-12	DI		1	1			
31	ACTA DE ENTREGA DE VEHÍCULO NUEVO	R-ACO-13	DI	1			1	1	
32	LISTA DE ENTREGA PERFECTA AUDI	R-ACO-14	DI		1	1			
33	LLISTA DE ENTREGA PERFECTA SEAT	R-ACO-15	DI		1	1			
34	INVENTARIO DE USADOS	R-ACO-16	DI	1			1	1	
35	CONTRATO DE REPRESENTACIÓN VEHÍCULOS USADOS	R-ACO-17	DI	1			1	1	
36	REPORTE DIARIO DE VEHÍCULOS USADOS	R-ACO-18	DI	1			1	1	
37	ORDEN DE TRABAJO	R-TRM-01	DI	1			1	1	
38	PROGRAMACIÓN DE CAPACIDAD	R-TRM-02	DI		1	1			
39	CONTROL DE RETRABAJO	R-TRM-03	DI		1	1			

	TITULO	CODIGO DEL FORMATO	TIPO	Se encontraba Documentado		Inexistencia Total		MEJORADO	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO
40	ORDEN DE SALIDA DE SERVICIO	R-TRM-04	DI		1	1			
41	SOLICITUD DE CORTECIA	R-TRM-05	DI		1	1			
42	RESPUESTA NEGATIVA DE GARANTÍA	R-TRM-06	DI		1	1			
43	TARJETA DE GARANTÍA	R-TRM-07	DI		1	1			
44	APROBACIÓN DE COMPRA A OTROS SUPLIDORES DE REPUESTOS	R-TRM-08	DI	1			1	1	
45	CONTROL TALLER PROMOTORES	R-TRM-09	DI	1			1		1
46	CONTROL DE ALISTAMIENTOS VW	R-TRM-10	DI	1			1		1
47	CONTROL DE ALISTAMIENTOS AUDI	R-TRM-11	DI		1	1			
48	CONTROL DE ALISTAMIENTOS SEAT	R-TRM-12	DI		1	1			
49	INSPECCIÓN DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	R-TRM-13	DI		1	1			
50	PARADAS NO PROGRAMADAS POR EQUIPOS	R-TRM-14	DI		1	1			
51	PROGRAMACIÓN DE MANTENIMIENTO POR FALLA	R-TRM-15	DI		1	1			
52	CONTROL DE MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN	R-TRM-16	DI		1	1			
53	HOJA DE VIDA EQUIPO-HERRAMIENTA	R-TRM-17	DI		1	1			
54	SOLICITUD DE ELABORACION, MODIFICACIÓN, INCLUSION O ANULACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SGC	R-AGC-01	DI		1	1			
55	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS	R-AGC-02	DI		1	1			
56	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS	R-AGC-03	DI		1	1			
57	DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS	R-AGC-04	DI		1	1			

	TITULO	CODIGO DEL FORMATO	TIPO	Se encontraba Documentado		Inexistencia Total		MEJORADO	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO
58	PRESTAMO DE DOCUMENTOS DEL SGC	R-AGC-05	DI		1	1			
59	LISTA MAESTRO DE CONTROL DE REGISTROS	R-AGC-06	DI		1	1			
60	APROBACIÓN Y CONTROL DE REGISTROS	R-AGC-07	DI		1	1			
61	CONTROL ARCHIVOS PROMOTORES	R-AGC-08	DI		1	1			
62	PROGRAMACIÓN DE AUDITORIAS INTERNAS	R-AGC-09	DI		1	1			
63	PLAN DE AUDITORÍA	R-AGC-10	DI		1	1			
64	LISTA DE CHEQUEO PARA AUDITORÍA	R-AGC-11	DI		1	1			
65	ACTA DE APERTURA Y CIERRE DE AUDITORÍA	R-AGC-12	DI		1	1			
66	OPORTUNIDADES DE MEJORA	R-AGC-13	DI		1	1			
67	REPORTE DE HALLAZGOS	R-AGC-14	DI		1	1			
68	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	R-AGC-15	DI		1	1			
69	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS HOJA AUXILIAR	R-AGC-16	DI		1	1			
70	SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	R-AGC-17	DI		1	1			
71	ACTA DE LLAMADA DE SERVICIO	R-AGC-18	DI		1	1			
72	ACTA DE LLAMADA DE VENTAS	R-AGC-19	DI		1	1			
73	PROGRAMA DE CONTROL 01	R-AGC-20	DI		1	1			
74	ANÁLISIS DE PRGRAMA DE CONTROL 01	R-AGC-21	DI		1	1			
75	PROGRAMA DE CONTROL 02	R-AGC-22	DI		1	1			
76	ANÁLISIS DE PRGRAMA DE CONTROL 02	R-AGC-23	DI		1	1			

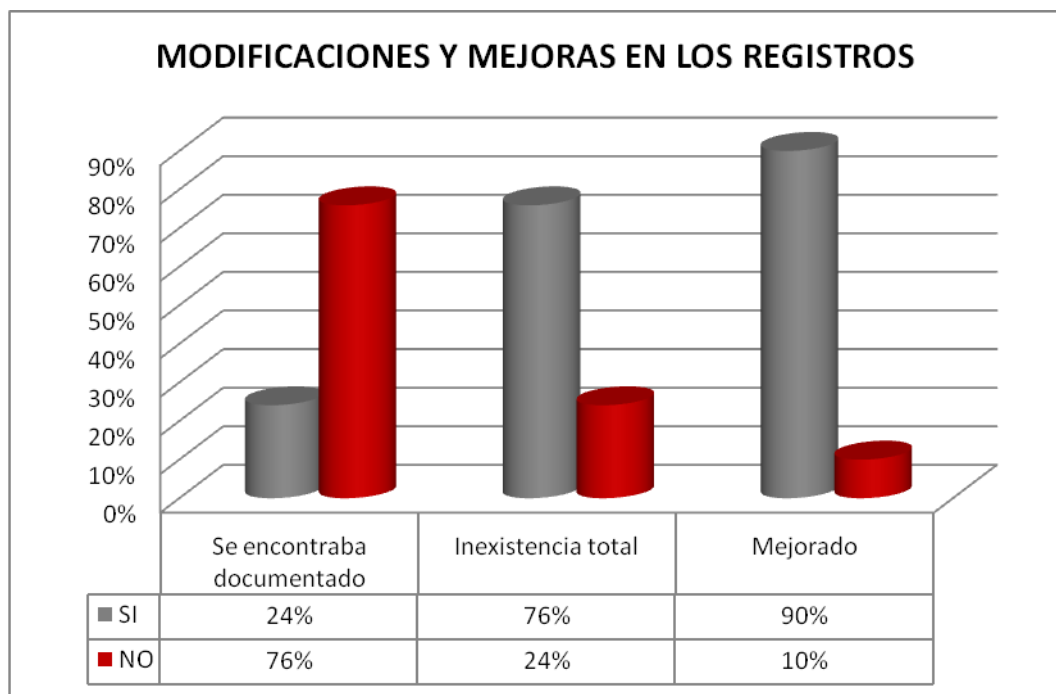
	TITULO	CODIGO DEL FORMATO	TIPO	Se encontraba Documentado		Inexistencia Total		MEJORADO	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO
77	PROGRAMA DE CONTROL 03	R-AGC-24	DI		1	1			
78	ANÁLISIS DE PROGRAMA DE CONTROL 03	R-AGC-25	DI		1	1			
79	PRUEBA DE RUTA	R-AGC-26	DI		1	1			
80	DEFECTO DE RECORRIDOS DE PRUEBA Y CONTROLES FINALES	R-AGC-27	DI		1	1			
81	QUEJAS Y RECLAMOS	R-AGC-28	DI		1	1			
82	SÍNTESIS DE QUEJAS Y RECLAMOS ÁREA DE SERVICIO	R-AGC-29	DI		1	1			
83	SÍNTESIS DE QUEJAS Y RECLAMOS ÁREA DE VENTAS	R-AGC-30	DI		1	1			
TOTAL				20	63	63	20	18	2

Fuente: Autoras.

En un 76% no se encontraban documentados los registros elaborados, de los cuales un 76% no existían y han sido creados con el fin de dar evidencia y soporte al realizar las tareas en los procesos documentados.

Del 24% de los registros existentes un 90% han sido mejorados. El 10% restante se encontraban conforme a los requisitos del SGC.

Gráfica 39. Elaboración, Modificación y mejoras de los registros.



Fuente: Autoras.

12. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN TOTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008.

La implementación de un sistema de gestión de calidad requiere un alto grado de compromiso, tiempo y unificación de esfuerzos por parte de todas las personas que conforman la organización, que bajo una debida planificación y el respaldo de la alta dirección facilitan el proceso.

Una alternativa de implementación, está dada por la contratación de una empresa de servicios consultora en temas de calidad, o un Coordinador de Calidad que se encargue de liderar el proceso de implementación a través de las capacitaciones sobre el sistema, y evaluaciones para determinar las competencias y formación que tiene cada empleado y si están conforme al manual de funciones; de manera que se pueda identificar las debilidades y fortalezas y aplicar los correctivos aplicables y ajustables a las necesidades de la organización. Previo a este paso, se debe iniciar las capacitaciones para que el personal se involucre en el sistema documental que será soporte y evidencia del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

En la implementación se debe tener en cuenta que se esté dando cumplimiento a los requisitos exigidos, por ello se ha revisado cada numeral de la norma, y los requisitos del grupo VW, para determinar el estado documentación que queda para iniciar la fase de implementación. En la tabla 16 se presenta una relación del sistema Documental con el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, y las exigencias del Grupo Volkswagen.

Los numerales del Check List del Grupo VW que no se reportan en esta tabla, se debe a que para dar cumplimiento a estos, se requiere de otras técnicas que den evidencia de implementación como inversión en planta y equipo, contratación de personal, adquisición de tecnologías, etc.

**Tabla 17. Relación del Sistema documental con las exigencias del grupo
VolksWagen y la NTC ISO 9001:2008.**

Código	Documento	Numeral que cumple de NTC ISO 9001:2008	Numeral de cumple del Check List del grupo VW	
PR-AGC-01	CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SGC	4	2,11	
PR-AGC-02	CONTROL DE REGISTROS			
IN-AGC-01	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS			
GU-AGC-01	ESTRUCTURA FÍSICA Y DE CONTENIDOS DE DOCUMENTOS			
GU-AGC-02	FORMATO DE CARACTERIZACIONES			
GU-AGC-03	SÍMBOLOS A UTILIZAR EN FLUJOGRAMAS			
GU-AGC-04	CODIFICACIÓN Y ABREVIATURAS			
GU-AGC-05	CODIFICACIÓN DE ARCHIVOS			
GU-AGC-06	CONSULTA O PRESTAMO DE DOCUMENTOS			
MN-AG-02	MANUAL DE CALIDAD			5 - 6,1
DC-AG-01	MAPA DE PROCESOS			
DC-AG-02	MISIÓN Y VISIÓN			
DC-AG-03	POLÍTICA DE CALIDAD			
DC-AG-04	OBJETIVOS DE CALIDAD			
DC-AG-05	COMPROMISO GESTIÓN DE CALIDAD			
R-AG-21	ACTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN			
DC-AG-06	DESPLIEGUE DE CALIDAD	5 – 7,5,3		
PR-AG-02	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE CALIDAD	6,1		
PR-AG-05	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	6,2	2,3 - 2,4 - 2,5 - 4 - 5,2	
PR-AG-06	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
PR-AG-07	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO			
MN-AG-01	MANUAL DE FUNCIONES			
PR-AG-08	MANTENIMIENTO DE PLANTA FÍSICA	6,3	1 – 6,6	
PR-ACO-01	VENTA DE VEHÍCULO NUEVO	7,1 - 7,2 - 7,5	3,3	
PR-ACO-02	ENTREGA DE VEHÍCULO NUEVO		3,5 - 4,2	
PR-ACO-03	USADOS RECIBIDOS EN PARTE DE PAGO		4,5	
PR-TRM-01	PROGRAMACIÓN DE CAPACIDAD		3,2 - 3,3 - 3,8	
PR-TRM-02	EXAMEN DE VEHÍCULO-RECEPCIÓN DEL CLIENTE		3,4 - 3,5 - 3,7 - 6	
PR-TRM-03	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO		3,1 – 6	
PR-TRM-04	GARANTÍAS		2,9	
PR-TRM-05	ALISTAMIENTOS		4,2	
PR-AG-01	PRESUPUESTO DE VENTAS		7,4	2,9,1
PR-TRM-06	MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN DE EQUIPOS		7,6	6,4
PR-AGC-03	AUDITORIA INTERNA	8	2,6 - 2,10 - 2,8	

Código	Documento	Numeral que cumple de NTC ISO 9001:2008	Numeral de cumple del Check List del grupo VW
			- 3,6 - 4,6
IN-AGC-02	REPORTE DE HALLAZGOS		2,6 - 2,10 - 4,6
PR-AGC-04	OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PR-AGC-05	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		
PR-AGC-06	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
PR-AGC-07	SERVICIO NO CONFORME		
PR-AGC-08	QUEJAS Y RECLAMOS		

Fuente: Autoras.

Con un total de 147 ítems evaluados en el Check List del grupo VW, se ha documentado un 91.16%, el 8,84% restante no se ha documentado debido a que corresponde a exigencias correspondientes a la imagen corporativa, inversión de planta y equipo, etc.

Con un total de 219 numerales de la NTC ISO 9001:2008, solo en un 0.46% no se ha documentado, es decir, un solo ítem correspondiente al numeral 6.4 Ambiente de Trabajo, debido a que la empresa en este momento no ha realizado las gestiones necesarias para desarrollar un plan de salud ocupacional.

13. CONCLUSIONES

- Con el propósito de establecer en qué nivel de implementación se encuentran los requerimientos necesarios para dar cumplimiento a la norma ISO 9001:2008, se llevó a cabo un Diagnóstico inicial para el área de Venta y Postventa, con el fin de emprender las propuestas de mejora que serán el pilar para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las sensibilizaciones realizadas en la organización han contribuido a iniciar las bases del sistema de gestión de calidad con la creación de los Documentos Controlados, es decir la Misión, Visión, Política, Objetivos, e indicadores de los mismos. Así mismo la alta dirección se ha concientizado de la importancia de iniciar la Implementación del sistema, en un tiempo no mayor a 4 meses.
- Teniendo como objetivo el diseño de cada uno de los elementos del SGC se estableció la documentación pertinente para el buen desempeño y mejora continua de los procesos de venta y postventa, teniendo como objetivo principal cumplir las exigencias del grupo Volkswagen.
- Durante el Proyecto fue desarrollada la etapa de documentación del sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, y las exigencias del grupo Volkswagen para la empresa Promotores del Oriente S.A, esta labor produjo un amplio conocimiento de las operaciones reales de la empresa, una mayor conciencia sobre el impacto de las acciones de cada colaborador y de la importancia de normalizar los procesos.
- Durante la ejecución del proyecto de grado se logró la normalización de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, alcanzando la definición de la secuencia lógica de las tareas, el establecimiento de responsables y la

determinación de los estándares mínimos requeridos para lograr la eficiencia y la eficacia de los procesos una vez se realice la implementación.

- Mediante los factores aplicados en la metodología de priorización propuesta por James Harrington, se establecieron y documentaron 6 Propuestas de mejora en los procesos de Gestión Humana, Gestión de Calidad y Postventa, teniendo como premisa las exigencias del grupo Volkswagen y la norma ISO 9001:2008.
- En un 98% se han documentado los principales procesos, de los cuales un 66% no existía, lo cual indica que la mejora en la estandarización y creación de procesos ayudarán a la eficiencia del Sistema de Gestión de calidad de forma significativa brindando un gran aporte a la organización.
- Durante la ejecución del proyecto se elaboraron indicadores de gestión que permiten medir la mejora continua, la optimización y el desempeño de los procesos a través del despliegue de calidad y los indicadores de gestión que medirán la eficacia de las propuestas y el sistema una vez sean implementadas.
- En un 57% se realizaron mejoras estratégicas de los temas que involucran cambios en la secuencia de las tareas, actividades, herramientas para realizarlas y personas encargadas de las mismas, las cuales se encuentran consignadas dentro de la documentación y soportados por los registros.
- Las actividades realizadas en la empresa de los temas que involucran el SGC, lograron orientar a la organización de la implementación, conocimiento de la premisa Volkswagen y, en el reconocimiento de la interacción de los procesos.

- La norma ISO 9001:2008 y los requisitos del grupo Volkswagen, presentan Criterios de Liderazgo, planificación estratégica. Manejo de la información, análisis, el enfoque en los recursos humanos, la administración del proceso, la mejora continua de la Calidad y de la Satisfacción de Cliente. facilitara la implementación simultánea para dar cumplimiento a los requisitos de dichos sistemas.

14. RECOMENDACIONES

- Es importante que la organización inicie el proceso de implementación, y brinde el total apoyo con la asignación de recursos para dicho proceso, e involucre a todo el personal de manera que propenda por una cultura de calidad, de esta manera cumplirá con las fechas establecidas entre el importador y la organización para obtener la certificación en el 2011.
- La empresa debe familiarizar a todo el personal con las exigencias del grupo VolksWagen, realizando jornadas de divulgación de los manuales de organización de servicio, literatura correspondiente sobre el óptimo desempeño de la operación y los requisitos que este tiene.
- Antes de iniciar a implementar los procedimientos documentados, es importante que se realicen evaluaciones para determinar las competencias y formación que tiene cada empleado y si están conforme al manual de funciones; de manera que se pueda identificar las debilidades, fortalezas y aplicar los correctivos que se ajusten a las necesidades de la organización.
- Es importante que la Organización cree un mecanismo o sistema de atención de quejas del cliente interno, y de sugerencias, estos aportes de los colaboradores generalmente dan soluciones eficaces debido a que ellos tienen pleno conocimiento del desarrollo y secuencia de sus tareas.
- Se recomienda que la organización inicie las gestiones necesarias para tener un ambiente de trabajo acorde a las exigencias de la NTC ISO 9001:2008, (numeral 6.4) con el fin de propender por el bienestar de los empleados. La oportunidad de inicio se está dando debido a que el departamento de postventa se traslada a un nuevo taller el 01 de Noviembre, esto permite que

haya una ampliación el área de las oficinas.

- Es importante que la empresa desarrolle el programa de seguimiento de cliente, y para ello debe realizar la contratación y capacitación formal de acuerdo a lo especificado en los documentos relacionados. De esta manera podrá generar estrategias de oportunidad de mejora y acciones preventivas.
- Una vez se dé inicio a la implementación del SGC y las propuestas de mejora, es importante que la organización vele por una cultura de medición a través del diligenciamiento completo de los formatos y sus indicadores, de manera que se pueda evaluar la eficacia y eficiencia del sistema.
- Es de vital importancia que la organización inicie el proceso de implementación analizando la gestión de recurso humano, con el fin de disminuir las altas rotaciones, la sobrecarga laboral, y se asegure del óptimo desempeño del personal existente.
- Una correcta implementación y seguimiento del sistema Bajo la norma ISO 9001:2008 traerá para Promotores del Oriente S.A, clientes satisfechos, una mejor posición competitiva, operaciones internas efectivas y una fuerza de trabajo altamente competitiva, más informada y solidaria, aspectos claves para el éxito del negocio.

BIBLIOGRAFIA

ACUÑA ACEVEDO, Luis Alberto, SANTOS CABALLERO, Vladimir. Documentación e Implementación de un Sistema Integrado de Gestión según las normas ISO 9001:2000 y OHSAS 18001: 1999 en la empresa Refrigeramos. Tesis de Grado, Bucaramanga, Colombia, Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial-2008.197.p.

ARREDONDO CORONA, Marco. Análisis de los factores que afectan la calidad de la tapa de la guantera, para los automóviles modelo Jetta A4. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Puebla, México. D.F.: UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS PUEBLA. Escuela de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial, 2003. 77 p.

ESTEBAN, Nicolás., “Díaz es el primer concesionario Renault con norma ISO 9001”, Auto Clase [En línea]. [Citado el 07 de Febrero del 2010]. <http://www.autoclase.com.ar/wp/?p=2028>.

GONZALEZ LAGUADO, Juan Pablo. Diseño, Documentación e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la Tecnológica de Fitec basado en la NTC ISO 9001:2000. Tesis de Grado, Bucaramanga, Colombia, Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial- 2009.129.p.

HERNANDEZ PARRA, Andrea Juliana. Sensibilización, Documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad de DisToyota Ltda. Bucaramanga, basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2000 para los procesos de distribución y comercialización de vehículos, repuestos y servicio de postventa. Practica ingeniería Industrial. Bucaramanga, Colombia, Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingeniería Industrial-2005.82.p.

HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la empresa. Enfoque Ponderado de Selección. Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A. 1998. 309 p. ISBN 958-600-168-7.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC- Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos NTC-ISO 9001:2008 (Tercera actualización). Bogotá D.C, Colombia. 2008. 35.p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC-. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá. D.C.: El Instituto, 2005. 39 p.

LACHE ALFONSO, Mayerly. Sistema de gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 Para el departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga. Pasantía Ingeniera Industrial. Bucaramanga, Colombia. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial- 2007. 67. p.

LEON, Diana. Bucaramanga repunta en venta de carros. Vanguardia Liberal, Economía. [Online] Bucaramanga, Santander. 28 de Septiembre del 2009. [Citado el 3 de Febrero del 2010]. sec. 1. p. 1. col. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/40953-bucaramanga-repunta-en-venta-de-carros>.

MEJIA AMAYA, Laura Noelia. Diseño, Documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000. Para Comodiserman C.T.A. Tesis de grado, Bucaramanga, Colombia, Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial- 2008.222.p.

NORMA TECNICA COLOMBIANA, Trabajos escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta Actualización. Bogotá D.C, Colombia. Contacto gráfico Ltda. 2009. 23p.

SERRANO GOMEZ LUPITA; Septiembre de 2005, Administración de Personal un desafío estratégico, Primera edición. Bucaramanga- Colombia, División Editorial y de Publicaciones UIS, 312 p.

TÜV Rheinland Group Precisely Right. ¿Quiénes Somos? [En línea]. [Citado el 15 de Agosto de 2010], TÜV, [Disponible en línea]: <http://www.tuv.com/es/index.html>.

VOLKSWAGEN AG Service Operations. Manual de Organización del Servicio (MOS-Puebla), Organización del Servicio Tomo 1-3, Wolfsburg.

ANEXO A

LISTA DE VERIFICACIÓN

Numerales Norma ISO 9001:2000	No. Ítem	REQUISITOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
			NA	NE	EDI	ESDI	EDSI	EMDI	EMDSI	
4		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD								
4.1		Requisitos Generales								
	1	¿Existe un SGC?		1						
	2	¿Se tienen identificados los procesos para el SGC?						1		
	3	¿Se ha determinado la frecuencia e interacción entre los procesos?						1		
	4	¿Existen criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de los procesos son eficaces?				1				
	5	¿Se asegura la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y seguimiento de los procesos?						1		
	6	¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos?		1						
	7	¿Se implementan acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos?						1		
TOTAL 4.1			0	2	0	1	0	4	0	0
4.2		REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN								
4.2.1		Generalidades								
	8	¿Se ha declarado una política de calidad?		1						
	9	¿Se han declarado unos objetivos de calidad?		1						
	10	¿Existe un manual de calidad?		1						
	11	¿Se han incluido los procedimientos de la norma?		1						
	12	¿Existen documentos necesarios para la planificación operación y control eficaz de los procesos?					1			
	13	¿Se han definido los registros requeridos por la norma?		1						
TOTAL 4.2.1			0	5	0	0	1	0	0	0
4.2.2		Manual de calidad								
	14	¿Se ha definido el alcance del sistema?		1						

	15	¿Se han definido las exclusiones y sus justificaciones?		1					
	16	¿Contiene los procedimientos documentados o su referencia?		1					
	17	¿Se ha hecho descripción de la interacción de los procesos del S.G.C?		1					
TOTAL 4.2.2			0	4	0	0	0	0	0
4.2.3		Control de documentos							
	18	¿Existe un procedimiento documentado que defina los controles para los documentos?		1					
	19	Para aprobar su adecuación antes de su emisión		1					
	20	Para revisar y actualizar		1					
	21	Para asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual		1					
	22	¿Se asegura de que las versiones pertinentes de los documentos se encuentren disponibles en los puntos de uso?		1					
	23	¿Se asegura de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables?		1					
	24	¿Se identifican los documentos de origen externo?				1			
	25	¿Se controla la distribución de los documentos de origen externo?				1			
	26	¿Se previene el uso no intencionado de documentos obsoletos?		1					
	27	¿Se identifican los documentos obsoletos archivados?		1					
TOTAL 4.2.3			0	8	0	2	0	0	0
4.2.4		Control de registros							
	28	¿Se proporciona evidencia de la conformidad con los requisitos?						1	
	29	¿Se proporciona evidencia de la operación eficaz del S.G.C?		1					
	30	¿Los registros son fácilmente legibles, identificables y recuperables?				1			

	31	¿Existe un procedimiento documentado para definir la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención, y la disposición de los registros?		1						
TOTAL 4.2.4			0	2	0	1	0	1	0	
TOTAL 4.2		TOTAL POR CRITERIO DE EVALUACIÓN	0	21	0	4	1	5	0	
5		RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN								
		Compromiso de la dirección								
5,1	1	¿Se puede evidenciar el compromiso de la Alta Dirección en el desarrollo e implantación del sistema de gestión de calidad, así como con la mejora de la eficacia del mismo?				1				
	2	¿La Alta Dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos a los clientes?			1					
	3	¿La Alta Dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer requisitos legales y reglamentarios?			1					
	4	¿La Alta Dirección ha establecido una política de calidad?		1						
	5	¿La Alta Dirección establecido unos objetivos de calidad?		1						
	6	¿Se llevan a cabo revisiones por la dirección?		1						
	7	¿Se asegura la disponibilidad de los recursos?		1						
TOTAL 5.1			0	4	2	1	0	0	0	
5.2		ENFOQUE AL CLIENTE								
	8	¿La Alta Dirección se asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción?				1				
TOTAL 5.2			0	0	0	1	0	0	0	
5.3		POLÍTICA DE CALIDAD								
	9	¿Es adecuada al propósito de la organización?		1						
	10	¿Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos?		1						
	11	¿Mejora continuamente la eficacia del S.D.C?		1						

	12	¿Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad?		1					
	13	¿Es comunicada y entendida dentro de la organización?		1					
	14	¿Es revisada para su continua adecuación?		1					
TOTAL 5.3			0	6	0	0	0	0	0
5.4		PLANIFICACIÓN							
5.4.1		Objetivos de calidad							
	15	¿Se establecen en las funciones y niveles pertinentes de la organización?		1					
	16	¿Son medibles y coherentes con la política de la calidad?		1					
TOTAL 5.4.1			0	2	0	0	0	0	0
5.4.2		Planificación del SGC							
	17	¿Se realiza la planificación para cumplir con los requisitos citados en 4.1 y los objetivos de calidad?		1					
	18	¿Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en este?		1					
TOTAL 5.4.2			0	2	0	0	0	0	0
TOTAL 5.4			0	4	0	0	0	0	0
5.5		RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN							
5.5.1		Responsabilidad y autoridad							
	19	¿Están definidas responsabilidades y autoridad dentro del Dpto?			1				
	20	¿La autoridad y las responsabilidades son comunicadas dentro del Dpto.?			1				
TOTAL 5.5.1			0	0	2	0	0	0	0
5.5.2		Representante de la dirección							
	21	¿Existe un representante de la dirección que asegure que se establecen, implantan y mantienen los procesos necesarios del SGC e informar sobre el mismo y cualquier necesidad de mejora?		1					
TOTAL 5.5.2			0	1	0	0	0	0	0

5.5.3	comunicación Interna								
	22	¿La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización?				1			
	23	¿La alta dirección se asegura de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del S.G.C?		1					
TOTAL 5.5.3			0	1	0	1	0	0	0
TOTAL 5.5			0	2	2	1	0	0	0
5.6	REVISION POR LA DIRECCIÓN								
5.6.1	Generalidades								
	24	¿La alta dirección revisa periódicamente el S.G.C?		1					
	25	¿Se asegura la conveniencia, adecuación y eficacia continua mediante la anterior práctica?		1					
	26	¿La revisión incluye evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el S.G.C; incluyendo la política y los objetivos de calidad?		1					
	27	¿Se hace registro de las revisiones de la dirección?		1					
TOTAL 5.6.1			0	4	0	0	0	0	0
5.6.2	Información para la revisión								
	28	¿Se utiliza información de entrada para la revisión como: Resultados de auditorías, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto, situación de acciones correctivas y preventivas etc.?			1				
TOTAL 5.6.2			0	0	1	0	0	0	0
5.6.3	Resultados de la revisión								
	29	¿Los resultados de la revisión incluyen todas las acciones y decisiones relacionadas con: la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos? La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos.		1					
TOTAL 5.6.3			0	1	0	0	0	0	0
TOTAL 5.6			0	5	1	0	0	0	0

6		GESTIÓN DE LOS RECURSOS							
6.1		Provisión de recursos							
1		¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para: Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia?		1					
2		La organización determina y proporciona los recursos necesarios para: Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.			1				
TOTAL 6.1			0	1	1	0	0	0	0
6.2		RECURSOS HUMANOS							
6.2.1		Generalidades							
3		¿El personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del servicio es competente con base en la educación, formación? ¿Habilidades y experiencia apropiadas?			1				
TOTAL 6.2.1			0	0	1	0	0	0	0
6.2.2		Competencia, toma de conciencia y formación							
4		¿El departamento ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio?			1				
5		¿El departamento proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades?			1				
6		¿El departamento se asegura de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad?		1					
7		¿El departamento se asegura de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad?		1					
8		¿Se mantienen registros apropiados de a educación, formación habilidades o experiencia?						1	
TOTAL 6.2.2			0	2	2	0	0	1	0
TOTAL 6.2			0	2	3	0	0	1	0

6.3		INFRAESTRUCTURA							
	9	La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para así lograr la conformidad de los requisitos del servicio.					1		
	10	La infraestructura como edificios, espacios de trabajo y servicios asociados se mantienen en la organización? (cuando sea aplicable)				1			
	11	Los equipos para los procesos como (tanto hardware como software) se mantiene en la organización?(cuando sea aplicable)				1			
	12	Los servicios de apoyo tales como (transporte o comunicación) se mantiene en la organización?(cuando sea aplicable)				1			
TOTAL 6.3			0	0	0	3	1	0	0
6.4		AMBIENTE DE TRABAJO							
	13	¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos optima para los servicios?				1			
TOTAL 6.4			0	0	0	1	0	0	0
7		PRESTACIÓN DEL SERVICIO							
7.1		Planificación de la realización del producto							
	1	¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la prestación del servicio?						1	
	2	¿La planificación es coherente con los requisitos de los otros procesos del S.G.C?		1					
	3	¿Se ha determinado cuando sea apropiado los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio?		1					
	4	¿Se determina la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el servicio?			1				
	5	¿Se determinan las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo, pruebas específicas del servicio así como para la aceptación del mismo?						1	

	6	¿Se determinan los registros para proporcionar evidencia de que los procesos de prestación y el servicio resultante cumplen con los requisitos?			1				
TOTAL 7.1			0	2	2	0	0	2	0
7.2		PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE							
7.2.1		Requisitos relacionados con el servicio							
	7	¿Se determinan Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posteriores a la misma?			1				
	8	¿Se determinan los requisitos no establecidos por el cliente pero necesario para el uso previsto o especificado del servicio, cuando sea conocido?			1				
	9	¿Se determinan los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio?			1				
	10	¿Se especifican otros requisitos adicionales determinados por la organización?			1				
TOTAL 7.2.1			0	0	4	0	0	0	0
7.2.2		Revisión de los requisitos asociados al servicio							
	11	¿La organización revisa los requisitos relacionados con el servicio?			1				
	12	¿Esta revisión se efectúa antes de comprometerse a proporcionar un servicio al cliente?			1				
	13	¿Se asegura de que se definan previamente los requisitos del servicio?			1				
	14	¿Se asegura de que están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato y los expresados previamente?			1				
	15	¿Se asegura de que la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos?			1				
	16	¿Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma?			1				
	17	¿En caso que el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos, la organización los confirma con el cliente antes de la aceptación?			1				

	18	¿Cuando se cambian los requisitos del servicio, la organización se asegura que la documentación es modificada y que el personal es consciente de estos cambios?			1				
TOTAL 7.2.2			0	0	8	0	0	0	0
7.2.3		Comunicación con el cliente							
	19	¿La organización determina disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes?						1	
	20	¿Existe comunicación eficaz en cuanto a la información sobre el servicio?						1	
	21	¿Existe comunicación eficaz en cuanto a consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones?						1	
	22	¿Existe comunicación eficaz en cuanto a la retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas?						1	
TOTAL 7.2.2			0	0	0	0	0	4	0
TOTAL 7.2			0	0	12	0	0	4	0
7.3		DISEÑO Y DESARROLLO							
7.3.1		Planificación del diseño y desarrollo							
	23	¿La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del servicio?			1				
	24	¿La organización determina las etapas del diseño y desarrollo?			1				
	25	¿La organización determina las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo?			1				
	26	¿La organización gestiona las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurar una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades?			1				
	27	¿Los resultados de la planificación se actualizan a medida que progresa el diseño y desarrollo?			1				
TOTAL 7.3.1			0	0	5	0	0	0	0
7.3.2		Elementos de entrada para el diseño y desarrollo							

	28	¿Se han determinado los elementos de entrada relacionados con los requisitos del servicio y se mantienen registros?							1	
	29	¿Incluyen los requisitos funcionales y de desempeño?							1	
	30	¿Incluyen los requisitos legales y reglamentarios aplicables?							1	
	31	¿Incluyen la información proveniente de diseños previos similares siempre y cuando sean aplicables?		1						
	32	¿Incluyen cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo?							1	
	33	¿La organización revisa y verifica la adecuación de los elementos de entrada?			1					
TOTAL 7.3.2			0	1	1	0	0	0	4	0
7.3.3		Resultados del diseño y desarrollo								
	34	¿Se proporcionan los resultados del diseño y desarrollo de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo y se aprueban estos resultados antes de su liberación?			1					
	35	Cumplen los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo?			1					
	36	Proporcionan información apropiada para la compra, la producción y a prestación del servicio?			1					
	37	Contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del servicio?			1					
	38	Especifican las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto?		1						
TOTAL 7.3.3			0	1	4	0	0	0	0	0
7.3.4		Revisión del diseño y desarrollo								
	39	Se realizan revisiones sistemáticas al diseño y desarrollo de acuerdo con lo planeado?				1				
	40	Incluyen la evaluación de la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos?				1				
	41	Permiten identificar cualquier problema y proponen las acciones necesarias?				1				

	42	Entre los participantes de dichas revisiones se incluye representantes de las funciones relacionadas con la etapa de diseño y desarrollo que se está revisando?				1			
	43	Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de las acciones necesarias?		1					
TOTAL 7.3.4			0	1	0	4	0	0	0
7.3.5		Verificación del diseño y desarrollo							
	44	La organización realiza la verificación de acuerdo a lo planificado para asegurarse que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo?				1			
	45	Se mantienen registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción?		1					
TOTAL 7.3.5			0	1	0	1	0	0	0
7.3.6		Validación del diseño y desarrollo							
	46	Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado para asegurarse que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto cuando este sea conocido?			1				
	47	Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción?			1				
TOTAL 7.3.6			0	0	2	0	0	0	0
7.3.7		Control de los cambios del diseño y desarrollo							
	48	Se identifican los cambios y se mantiene registros de los cambios del diseño y desarrollo?			1				
	49	Estos cambios se revisan, verifican, se validan y se aprueban antes de su implementación?			1				
	50	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo incluyen la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y el producto ya entregado?		1					
	51	Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción?			1				
TOTAL 7.3.7			0	1	3	0	0	0	0

TOTAL 7.3			0	5	15	5	0	4	0
7.4		COMPRAS							
7.4.1		Proceso de compras							
52	La organización se asegura de que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de compra especificados?							1	
53	La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?							1	
54	La organización establece los criterios para la selección, la evaluación y reevaluación de su proveedor?			1					
55	Se mantienen registros de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria derivada de las mismas?			1					
TOTAL 7.4.1			0	0	2	0	0	2	0
7.4.2		Información de las compras							
56	Se describe el producto a comprar?			1					
57	Se incluye dentro de ésta información (cuando sea apropiado) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos?			1					
58	Se incluye dentro de esta información (cuando sea apropiado) los requisitos para la calificación del personal?		1						
59	Se incluye dentro de esta información (cuando sea apropiado) los requisitos del S.G.C?		1						
60	La organización se asegura de adecuar los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?			1					
TOTAL 7.4.2			0	2	3	0	0	0	0
7.4.3		Verificación de los productos comprados							
61	Se establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados?			1					

	62	En caso que la organización o el cliente quiera llevar a cabo verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra, las disposiciones para la verificación pretendida y el método de liberación del producto?		1						
TOTAL 7.4.3			0	1	1	0	0	0	0	0
TOTAL 7.4			0	3	6	0	0	2	0	
7.5		PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO								
7.5.1		Control de la prestación del servicio								
	63	La organización planifica y lleva a cabo el servicio bajo condiciones controladas?			1					
	64	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: la disponibilidad de información que describe las características del producto.			1					
	65	Disponibilidad de instrucciones de trabajo cuando sea necesario?			1					
	66	Uso del equipo apropiado?						1		
	67	Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición?				1				
	68	Implementación del seguimiento y de la medición?				1				
	69	Implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega?			1					
TOTAL 7.5.1			0	0	4	2	0	1	0	
7.5.2		Validación de procesos de Pcc. Y prestación del servicio								
	70	La organización valida procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores?						1		
	71	Esta validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados?						1		
	72	La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable: los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos?						1		

	73	Establece disposiciones para la aprobación de equipos y calificación de personal?								1	
	74	Establece disposiciones para los requisitos de los registros ?(véase 4.2.4)								1	
	75	Establece disposiciones para la revalidación?								1	
TOTAL 7.5.2			0	0	0	0	0	0	0	6	0
7.5.3		Identificación y trazabilidad									
	76	La organización identifica el servicio por medios adecuados, a través de toda la realización del servicio, cuando sea apropiado?								1	
	77	La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición?								1	
	78	La organización controla y registra la identificación única del producto terminado y de las partes constituyentes críticas que correspondan?								1	
TOTAL 7.5.3			0	0	0	0	0	0	0	3	0
7.5.4		Propiedad del cliente									
	79	La organización preserva el cuidado de los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma?			1						
	80	La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto?			1						
	81	en caso de que un bien que sea propiedad del cliente se pierda, deteriore o que se de algún otro modo que se considere inadecuado para su uso debe ser registrado (4.2.4) y comunicado al cliente			1						
TOTAL 7.5.4			0	0	3	0	0	0	0	0	0
7.5.5		Preservación del servicio									
	82	La organización preserva la conformidad del servicio durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?			1						

	83	Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección? La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto?			1				
TOTAL 7.5.5			0	0	2	0	0	0	0
TOTAL 7.5			0	0	9	2	0	10	0
7.6		CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN							
	84	La organización determina el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesario para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados?(7.2.1)		1					
	85	La organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición?		1					
	86	Para asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición son: Calibrados a intervalos específicos de acuerdo con las disposiciones vigentes o antes de ser utilizados?		1					
	87	Para asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición se Ajusta o re-ajusta si es necesario?		1					
	88	Para asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición se Identifican para poder determinar el estado de calibración?		1					
	89	Para asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición se protege contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición?		1					
	90	Para asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición se protege contra los daños o deterioro?		1					
	91	La organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos? Y toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado?		1					

	92	La organización mantiene registros de los resultados de la calibración y la verificación		1						
	93	Confirmar la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos específicos?		1						
TOTAL 7.6			0	10	0	0	0	0	0	0
8		MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA								
8.1		Generalidades								
	1	La organización planifica e implementa los procesos de aseguramiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad del servicio?								1
	2	La organización planifica e implementa los procesos de aseguramiento, medición, análisis y mejora para asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad?		1						
	3	La organización planifica e implementa los procesos de aseguramiento, medición, análisis y mejora para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		1						
	4	La organización aplica métodos como técnicas estadísticas y el alcance de su utilización?								1
TOTAL 8.1			0	2	0	0	0	0	0	2
8.2		SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN								
8.2.1		Satisfacción del cliente								
	5	La organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?			1					
	6	Se han determinado métodos para obtener y utilizar dicha información?			1					
TOTAL 8.2.1			0	0	2	0	0	0	0	0
8.2.2		Auditoría interna								
	7	La organización lleva a intervalos planificados auditorías internas para determinar al sistema de gestión de calidad?		1						

	8	La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC: Es conforme con las disposiciones planificadas (7,1) y los requisitos del SGC establecidos por la organización?		1						
	9	La organización tiene también como objetivo verificar que se ha implementado y mantenido de manera eficaz?		1						
	10	Se ha planificado un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, como los resultados de auditorías previas?		1						
	11	Se han definido los criterios de auditoría, el alcance de las mismas, su frecuencia y metodología?		1						
	12	La selección de los auditores y la realización de las auditorías asegura la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.		1						
	13	El responsable del área que está siendo auditada asegura de que se toman acciones sin demora para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?		1						
	14	Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?		1						
TOTAL 8.2.2				0	8	0	0	0	0	0
8.2.3		Seguimiento y medición del producto								
	15	La organización mide y hace un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?								1
	16	La medición se efectúa en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (7,1)?		1						
	17	Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación?		1						
	18	Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto (4.2.4)?							1	
	19	Se garantiza que la liberación del producto y la prestación del servicio no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas?			1					

TOTAL 8.2.3			0	2	1	0	0	1	1
8.2.4		Control de producto no conforme							
20	La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional?							1	
21	Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en un procedimiento documentado?		1						
22	En el tratamiento de los productos no conformes: Se toman las acciones para eliminar la no conformidad detectada?							1	
23	Se toman acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto?							1	
24	Se mantienen los registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente?		1						
25	Cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos?							1	
26	Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización toman las acciones apropiadas respecto a los efectos reales, o efectos potenciales, de la no conformidad?		1						
TOTAL 8.2.4			0	3	0	0	0	4	0
TOTAL 8.2			0	13	3	0	0	5	1
8.3		CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME							
27	La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos , se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional?							1	
28	Existe un procedimiento documentado para definir los controles y responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el servicio no conforme		1						
29	Toma acciones para eliminar las no conformidades detectadas							1	

	30	Autoriza su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente, y cuando sea aplicable por el cliente							1	
	31	Toma acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente							1	
	32	Toma acciones apropiadas a los efectos reales o potenciales de la no conformidad cuando se detecta un servicio no conforme				1				
	33	Se somete el servicio no conforme a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos							1	
	34	Existen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente incluyendo las consecuencias que se hayan tenido		1						
Total 8.3			0	2	0	1	0	5	0	
8.4	ANÁLISIS DE DATOS									
	35	La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia? Estos datos incluyen los resultados de seguimiento y medición y de cualquier otra fuente pertinente?		1						
	36	La satisfacción del cliente? (8.2.1)		1						
	37	La conformidad con los requisitos del producto?(7.2.1)		1						
	38	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas?		1						
	39	Los proveedores?		1						
TOTAL 8.4			0	5	0	0	0	0	0	0
8.5	MEJORA									
8.5.1	Mejora continua									
	40	La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?		1						
TOTAL 8.5.1			0	1	0	0	0	0	0	0

8.5.2		Acción correctiva						
41	La organización toma acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?					1		
42	Está establecido un procedimiento documentado para definir los requisitos para: revisar las no conformidades y quejas de los clientes;		1					
43	Detecta las causas de las no conformidades?		1					
44	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir?		1					
45	Determinar e implementar las acciones necesarias?		1					
46	Registrar los resultados de las acciones tomadas?(4.2.4)		1					
47	Revisar las acciones correctivas tomadas?		1					
TOTAL 8.5.2		0	6	0	0	0	1	0
8.5.3		Acción preventiva						
48	La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?					1		
49	Está establecido un procedimiento documentado para definir los requisitos para determinar las no conformidades potenciales y sus causas?		1					
50	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades?		1					
51	Determinar e implementar las acciones necesarias?		1					
52	Registrar los resultados de las acciones tomadas?(4.2.4)		1					
53	Revisar las acciones preventivas tomadas?		1					
TOTAL 8.5.3		0	5	0	0	0	1	0

ANEXO B

LISTA DE CHEQUEO

Nº	Criterios	Cumple	No Cumple	Valoración
1.	Ubicación del concesionario.			
1.1	Orden y Limpieza			
1.1.1	¿Son adecuadas las instalaciones y la ubicación el concesionario?		1	ACCIÓN
1.2	Identificación primaria			
1.2.1	¿La identificación primaria de la marca está presente de acuerdo con las condiciones del proveedor?		1	ACCIÓN
1.2.2	¿La identificación primaria está en condiciones de funcionamiento y en el estado exigido?		1	ACCIÓN
1.2.4	¿Se cumplen en la identificación primaria las directrices CI del proveedor?		1	ACCIÓN
2.	TQM			
2.1	Sistema de Gestión de Calidad QM (management de calidad)		1	ACCIÓN
2.1.1	¿La Gerencia apoya activamente el sistema QM y participa en su desarrollo? ¿Se comunican sus resultados y objetivos de calidad?		1	ACCIÓN
2.1.2	¿Se comparan regularmente los objetivos fijados con los resultados reales para analizar la propia capacidad en materia de calidad? En caso de necesidad ¿se definen y se implementan medidas de corrección y se comprueba la eficacia de las mismas?		1	ACCIÓN
2.1.3	¿Se aprovechan y se implementan los resultados de la última auditoría del Concesionario para mejorar el propio sistema de gestión de calidad?		1	ACCIÓN
2.1.4	¿Existe un organigrama actual para toda la empresa y para las áreas de Servicio y de Ventas?		1	ACCIÓN
2.2	Personal obligado a calificación			
2.2.1	¿Se ha nombrado un Jefe de Servicio de acuerdo con las condiciones establecidas?	1		MANTENER
2.2.2	¿Existe una descripción individualizada del puesto de Jefe de Servicio?	1		MANTENER
2.2.3	¿Las competencias y la calificación del Jefe de Servicio corresponden a las condiciones establecidas por el proveedor?	1		MANTENER
2.2.4	¿El jefe de servicios participa en otras medidas de formación realizadas por el proveedor?	1		MANTENER
2.2.5	¿Es suficiente el número de asesores de Servicio?	1		MANTENER
2.2.6	¿Existen descripciones individualizadas de todos los puestos de Asesor de Servicio?	1		MANTENER
2.2.7	¿Las competencias y la calificación del Asesor de Servicio a las condiciones establecidas por el proveedor?	1		MANTENER

2.2.8	¿Los Asesores de Servicio participan en otros programas de formación del proveedor?	1		MANTENER
2.2.9	¿Se realizan los entrenamientos técnicos específicos para los Asesores de Servicio de acuerdo con las condiciones establecidas?	1		MANTENER
2.2.10	¿Es suficiente el número de técnicos de Servicio?	1		MANTENER
2.2.11	¿Existen descripciones individualizadas de todos los puestos de trabajo de Técnico de Servicio?	1		MANTENER
2.2.12	¿La calificación de los Técnicos de Servicio corresponde a las condiciones establecidas por el proveedor?	1		MANTENER
2.2.14	¿El puesto del responsable de prestaciones y garantías esta de acuerdo con las condiciones del proveedor?	1		MANTENER
2.2.15	¿Existe una descripción individualizada para cada puesto Responsable de prestaciones de garantía?	1		MANTENER
2.3	Personal con funciones claves			
2.3.1	¿Existe un Responsable de Calidad?		1	ACCIÓN
2.3.2	¿Existe un coordinador de campañas (pe. acciones de retirada / acciones de taller)?	1		MANTENER
2.3.3	¿Existe un Responsable de protección del medio ambiente y de seguridad laboral?		1	ACCIÓN
2.3.4	¿Existe un Responsable de la determinación de las necesidades de formación?	1		MANTENER
2.4	Calificación del personal productivo			
2.4.1	¿Existen anotaciones del estado de cualificación de los diversos colaboradores de Servicio y se deriva de ellas un programa de formación?		1	ACCIÓN
2.4.2	¿Se forma y se entrena el personal productivo de acuerdo con las condiciones del proveedor (número de días de formación por persona)?	1		MANTENER
2.4.3	¿Se realizan los entrenamientos especializados para el personal productivo de acuerdo con las condiciones establecidas?	1		MANTENER
2.4.5	¿Se lleva a cabo en el servicio acciones internas regulares de formación/ información o un plan de formación interna?	1		MANTENER
2.5	Análisis de la satisfacción de los clientes			
2.5.1	¿La empresa participa en el análisis de satisfacción de los clientes con el Servicio de acuerdo con las condiciones del fabricante?		1	ACCIÓN
2.5.2	¿Se documentan las medidas correctivas necesarias resultantes del análisis de satisfacción de clientes 'Servicio' en un plan de medidas?		1	ACCIÓN
2.5.3	¿Se han establecido objetivos medibles?		1	ACCIÓN

2.5.4	¿Están reguladas las responsabilidades?		1	ACCIÓN
2.5.5	¿Se han fijado la fecha de cumplimiento de estos objetivos?		1	ACCIÓN
2.5.6	¿Se han cumplido las fechas previstas?		1	ACCIÓN
2.6	Test de taller			
2.6.1	¿Ha participado la empresa en el Test de Taller del proveedor?	1		MANTENER
2.6.2	¿Se derivaron y se acordaron medidas?	1		MANTENER
2.6.3	¿Están reguladas las responsabilidades?	1		MANTENER
2.6.4	¿Se ha fijado una fecha de cumplimiento?	1		MANTENER
2.6.5	¿Se ha cumplido la fecha correspondientemente?	1		MANTENER
2.7	Programas de prueba			
2.7.1	¿Se implementan los programas de prueba de acuerdo con las condiciones del proveedor?		1	ACCIÓN
2.7.2	¿Se evalúan los programas de prueba?		1	ACCIÓN
2.7.3	¿Se derivan y se acuerdan medidas?		1	ACCIÓN
2.7.4	¿Están reguladas las responsabilidades?	1		MANTENER
2.7.5	¿Se ha fijado la fecha de cumplimiento?		1	ACCIÓN
2.7.6	¿Se ha cumplido la fecha correspondientemente?		1	ACCIÓN
2.8	Prestaciones ajenas			
2.8.1	¿Existe una lista de los subcontratados/proveedores y está evaluada?		1	ACCIÓN
2.8.2	¿Se acuerdan por escrito condiciones específicas en la concesión de pedidos a empresas externas?	1		MANTENER
2.8.3	¿Se efectúa un control de calidad de las reparaciones hechas por empresas externas y se documenta este control?		1	ACCIÓN
2.9	Quejas y Reclamos de clientes			
2.9.1	¿Se registran los reclamos y quejas de clientes? Se tramitan de forma aceptable para los clientes?		1	ACCIÓN
2.9.2	¿Existe un seguimiento para garantizar que el problema se solucionó satisfactoriamente para el cliente?		1	ACCIÓN
2.9.3	¿Se evalúan los resultados y, si se descubren puntos débiles, se toman medidas correctivas y preventivas adecuadas?		1	ACCIÓN
2.10	Gestión de datos y documentos			
2.10.1	¿Queda asegurado que todos los documentos relevantes para la calidad son gestionados y archivados correctamente y eventualmente adecuadamente destruidos?		1	ACCIÓN
3.	Área de contacto con los clientes			
3.1	Recepción			
3.1.1	¿Existe un sistema de management de Concesionarios (DMS) en la recepción del Servicio y está éste en condiciones de ser usado?		1	ACCIÓN

3.1.2	¿Está el sistema de información electrónico del Servicio (ELSA) presente en la recepción del Servicio en todos los puestos de trabajo de PC y está en condiciones de ser usado?		1	ACCIÓN
3.1.4	¿Se tiene acceso al servidor informático del proveedor desde cada puesto de trabajo de PC?	1		MANTENER
3.1.6	¿La persona responsable dispone de cuestiones de garantía en su puesto de trabajo de acceso a la versión más actual del sistema de tramitación de garantías?	1		MANTENER
3.2	Acuerdos de plazos			
3.2.1	¿Se utiliza un sistema de planificación de taller / sistema para acordar fechas y para la disposición diaria?		1	ACCIÓN
3.2.2	Tras acordar la fecha telefónica-/personalmente ¿se llevan a cabo preparativos de pedido sistemáticos?		1	ACCIÓN
3.3	Pedidos de clientes			
3.3.1	¿Existe un pedido por escrito del cliente para cada encargo de reparación y servicio y la factura concuerda con el pedido?	1		MANTENER
3.3.2	En el caso de ampliaciones de pedidos ¿se tienen en cuenta/se implementan todos los puntos necesarios?	1		MANTENER
3.3.3	¿Se documentan los productos aportados en el pedido en el momento de la recepción del mismo?	1		MANTENER
3.3.4	¿Si se pregunta, se informa correctamente sobre los precios?	1		MANTENER
3.3.5	¿Queda asegurado que se tomen todas las medidas previstas por el fabricante en caso de acciones de retirada/taller?	1		MANTENER
3.4	Factura de cliente			
3.4.1	¿La factura está completa, comprensible y adecuada para el cliente?	1		MANTENER
3.4.2	¿El vehículo queda asegurado y entregado al cliente después de una reparación o mantenimiento y se le explica de forma amable lo realizado y la factura?	1		MANTENER
3.5	Prueba de circulación			
3.5.1	¿Se efectúa y se documenta una prueba final/prueba de circulación después de la reparación/mantenimiento del vehículo y antes de la entrega del vehículo?		1	ACCIÓN
3.6	Coches de sustitución			
3.6.1	¿Corresponde el número de coches de sustitución a las condiciones establecidas por el proveedor?		1	ACCIÓN
3.6.2	¿La oferta queda claramente visible para el cliente?		1	ACCIÓN
3.6.3	¿El segmento de edad de los coches de sustitución cumple con las condiciones del proveedor?		1	ACCIÓN
3.6.4	¿El estado de los coches de sustitución cumple con las condiciones del proveedor?		1	ACCIÓN
3.6.5	¿Cómo coche de sustitución se ofrece uno de la marca del proveedor?		1	ACCIÓN

3.7	Servicio de recogida y de entrega			
3.7.1	¿Se ofrece el servicio de recogida y de entrega de acuerdo con las condiciones del proveedor?		1	ACCIÓN
3.7.3	¿La oferta es claramente reconocida para el cliente?		1	ACCIÓN
3.8	Ayuda las 24 horas del día eliminado por las marcas			
3.8.1	¿La empresa está registrada como servicio de emergencia según las condiciones del proveedor?			ACCIÓN
3.8.2	¿Hay una persona de contacto siempre disponible (365 días, 24 horas)?			ACCIÓN
3.8.3	¿Existe un vehículo de asistencia en caso de averías de acuerdo con las condiciones del proveedor?			ACCIÓN
3.8.4	¿Existe la ropa de seguridad reflectante necesaria para los colaboradores del Servicio?			ACCIÓN
3.9	Servicio Express			
3.9.6	¿La empresa implementa y presta el programa o Servicio Express Service?		1	ACCIÓN
3.10	Recepción activa / recepción directa			
3.10.1	¿La recepción es activa/directa y señalizada de acuerdo con las normas de identidad corporativa del proveedor?		1	ACCIÓN
3.10.2	¿Existe una plataforma elevadora adecuada para la gama de vehículos a atender?		1	ACCIÓN
4.	Ventas			
4.1	¿El Personal de Ventas es calificado?	1		MANTENER
4.1.1	¿Existe una descripción de puesto de trabajo individualizada para el Jefe de Ventas?	1		MANTENER
4.1.2	¿Existe una descripción individualizada de los puestos de trabajo de Vendedor?	1		MANTENER
4.1.3	¿Existe una descripción individualizada del puesto de Responsable de la Sala de ventas?	1		MANTENER
4.1.4	¿Existen anotaciones del nivel de formación de cada colaborador de Ventas y se deriva de ello una planificación de formación?		1	ACCIÓN
4.1.5	¿Se celebran en Ventas regularmente acciones internas de información?	1		MANTENER
4.2	Entrega de vehículos			
4.2.1	¿Los trabajos realizados se documentan en el marco de la inspección de entrega?		1	ACCIÓN
4.2.2	¿Los productos aportados se documentan por el cliente en los documentos del pedido?	1		MANTENER
4.2.3	¿Se efectúa una comprobación final después de la instalación de los productos aportados?	1		MANTENER
4.2.4	¿Se efectúa una instrucción técnica y asesoramiento del cliente y su vez se le explica la garantía y los intervalos de servicio?	1		MANTENER

4.2.5	¿La indicación del producto y de precio esta actualizado y completo para los vehículos nuevos?	1		MANTENER
4.2.6	¿La literatura de venta está al día?	1		MANTENER
4.3	Coches de almacén / coches usados			
4.3.1	¿Los coches usados están puestos a la venta con una indicación de precio uniforme y una descripción de producto detallada?		1	ACCIÓN
4.3.2	¿Los coches usados se someten a una comprobación técnica y está documentada?	1		MANTENER
4.3.3	¿Se utiliza y se implementa el programa de conservación para los vehículos en almacén de acuerdo con las condiciones del proveedor?	1		MANTENER
4.3.4	¿Se toman medidas para evitar daños?	1		MANTENER
4.4	Análisis de satisfacción de los clientes			
4.4.1	¿La empresa participa en el análisis de satisfacción de los clientes de Ventas de acuerdo con las condiciones del fabricante?		1	ACCIÓN
4.4.2	¿Las medidas correctivas necesarias se documentan para analizar los resultados de satisfacción en 'Ventas' con el cliente?		1	ACCIÓN
4.4.3	¿Se han fijado objetivos medibles?		1	ACCIÓN
4.4.4	¿Las responsabilidades están reguladas?		1	ACCIÓN
4.4.5	¿Se ha fijado una fecha de cumplimiento?		1	ACCIÓN
4.4.6	¿Se han cumplido los respectivos plazos?		1	ACCIÓN
5.	Servicio de recambios (REPUESTOS)			
5.1	Sistema de informes			
5.1.1	¿Existen acuerdos de objetivos anuales regulares, documentados y su seguimiento entre los mayoristas y los Concesionarios en cuanto a la planificación de ventas (total ventas, ventas por grupos de producto) así como reuniones de seguimiento para alcanzar los objetivos?	1		MANTENER
5.2	Personal del Servicio de Recambios.			
5.2.1	¿Existe un cargo de Jefe del Servicio de Recambios?	1		MANTENER
5.2.2	¿Existe una descripción individualizada del puesto de Jefe del Servicio de Recambios?	1		MANTENER
5.2.3	¿La calificación del Jefe del Servicio de Recambios cumple con las demandas del proveedor?	1		MANTENER
5.2.4	¿Hay como mínimo un colaborador dedicado al Servicio de Recambios?	1		MANTENER
5.2.5	¿La calificación de los colaboradores del Servicio de Recambios cumple las exigencias del proveedor?		1	ACCIÓN

5.2.6	¿Los colaboradores participan del Servicio de Recambios y el Jefe del Servicio de Recambios en las medidas de formación del proveedor?	1		MANTENER
5.2.7	¿Existe una persona de contacto fija para clientes en la empresa-Concesionario?	1		MANTENER
5.3	Organización del almacén			
5.3.1	¿Las piezas de garantía (piezas defectuosas) están identificadas y se almacenan por separado?		1	ACCIÓN
5.3.2	¿Se señalizan las piezas reservadas y se guardan separadas por taller y mostrador?	1		MANTENER
5.3.3	¿Existe un sistema de LOKATION (ubicación) en algún programa informático del Servicio de Recambios (sistema de management de almacenes)?		1	ACCIÓN
5.3.5	¿Se almacenan todos los recambios y accesorios de tal forma que se conserva su calidad?		1	ACCIÓN
5.3.6	¿Los lugares de almacenamiento de productos con vida de almacenamiento limitada están señalizados ópticamente?		1	ACCIÓN
5.3.7	¿Hay al menos 1 ETKA en el almacén?	1		MANTENER
5.3.9	¿Se efectúa y se documenta un control de entrada de mercancías?	1		MANTENER
5.4	¿La literatura de los recambios está al día y a su vez accesible para todos los colaboradores del Servicio de Recambios?		1	ACCIÓN
5.4.1	Existe un Catálogo de identificación de recambios para determinar las piezas antiguas necesario para la cuenta corriente en el área de recambios	1		MANTENER
5.4.2	Existe un Dossier de hojas informativas de piezas originales	1		MANTENER
5.4.3	Circular Servicio Marketing	1		MANTENER
5.4.4	Existe Información de productos (según tema: pe. baterías del starter, escobillas, etc.)	1		MANTENER
5.4.5	¿Se dispone de hojas de datos de seguridad actualizadas y se tienen en cuenta las indicaciones para manipulación, almacenamiento y preparación?		1	ACCIÓN
5.5	Suministro a grupos de compradores externos (MOSTRADOR)			
5.5.1	¿Existe un mostrador de venta de piezas en la empresa?	1		MANTENER
5.5.2	¿La zona del mostrador de venta está señalizada de acuerdo con las condiciones del proveedor?	1		MANTENER
6.	Taller			
6.1	¿Queda garantizado que los trabajos de un encargo de inspección y mantenimiento se efectúan de acuerdo con el correspondiente formulario que rige según las condiciones del fabricante? CHECK LIST		1	ACCIÓN
6.1.2	¿La empresa toma medidas de protección adecuadas para proteger los vehículos y la propiedad de los clientes? PROTECCION	1		MANTENER

6.2	Garantía			
6.2.1	¿Se utiliza siempre el reloj de marcar en los encargos de reparación al amparo de la garantía y de la garantía de favor?	1		MANTENER
6.3	Herramientas, medios de medición y equipamientos			
6.3.1	¿Están disponibles todas las herramientas especiales exigidas según las directrices de equipamiento?	1		MANTENER
6.3.2	¿Existe todo el equipamiento de taller exigido por el estándar del Servicio?	1		MANTENER
6.3.4	¿Todos los mecánicos disponen de las herramientas necesarias y a su vez verifican regularmente su contenido?	1		MANTENER
6.3.5	¿Existe una lista completa y actualizada de todos los aparatos/medios de comprobación y son éstos inequívocamente identificables?		1	ACCIÓN
6.3.6	¿Todos los aparatos de inflar las ruedas están controlados / calibrados?		1	ACCIÓN
6.3.7	¿El aparato de carga de frenos/ y ventilación de frenos se encuentra en estado limpio y cumple técnicamente las exigencias del fabricante del Grupo?		1	ACCIÓN
6.3.8	¿Todas las llaves dinamométricas se calibran y se comprueba su estado de funcionamiento?		1	ACCIÓN
6.3.9	¿Están en perfecto estado las herramientas de equilibrio de ruedas?	1		MANTENER
6.3.10	¿Se realizan chequeos de la máquina equilibradora y se documentan éstos?		1	ACCIÓN
6.3.11	¿Existe un puesto de regulación de faros identificado y nivelado y se controla/calibra el aparato regulador?		1	ACCIÓN
6.3.12	¿Cumple el aparato de medición de ejes las exigencias / homologaciones de los respectivos fabricantes del Grupo (para la gama de productos de venta) y se realizan y se documentan las comprobaciones?		1	ACCIÓN
6.3.13	¿Se controla / calibra el aparato de revisión de gases de escape de cuatro componentes?		1	ACCIÓN
6.3.14	¿Están todos los aparatos/medios de comprobación sujetos al control de medios de comprobación y cumplen los requisitos/homologaciones de los fabricantes del Grupo (gama de productos)?	1		MANTENER
6.4	Literatura de Servicio			
6.4.1	¿Cómo está el estado de conservación de la literatura existente?		1	ACCIÓN
6.4.2	¿Tiene el personal afectado acceso a toda la documentación técnica?		1	ACCIÓN
6.5	Niveles IT (informáticos) en el taller ELSA - VAS			

6.5.1	¿Existe como mínimo un PC en el taller y está éste en condiciones de funcionar?	1		MANTENER
6.5.2	¿Está ELSA presente en el área de taller en todos los puestos de trabajo con PC?	1		MANTENER
6.5.3	¿Existe un VAS 5051 en el taller?	1		MANTENER
6.5.5	¿Está el Software de VAS 5051 al día?	1		MANTENER
6.5.6	¿Es posible usar el sistema GEKO con el aparato de test VAS?	1		MANTENER

ANEXO C

SENSIBILIZACIÓN GERENCIA

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008.

PROMOTORES DEL
ORIENTE S.A.

CALIDAD

Satisfacción de las expectativas del
cliente

¿Cómo cumple PROMOTORES DEL
ORIENTE S.A. con las expectativas del
cliente?

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Importancia:

- Garantizar la calidad en la prestación del servicio.
- Eficiencia en el desempeño de las labores.
- Organización laboral.
- Clima laboral adecuado.
- **SATISFACCIÓN DE CLIENTES.**

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Beneficios:

- Cumplir con los requisitos del cliente
- Estandarización de procesos.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Capacitación del personal.
- Mejoramiento día a día

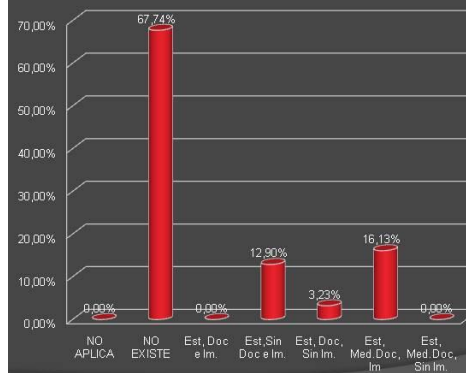
1. RESULTADOS DIAGNOSTICO INICIAL LISTA DE VERIFICACIÓN BAJO LA NORMA ISO 9001:2008

Descripción de los criterios de evaluación.

NA	No Aplica
NE	No existe
EDI	Establecido, Documentado e Implementado
ESDI	Establecido, Sin Documentación e Implementado
EDSI	Establecido, Documentado, Sin Implementar
EMDI	Establecido, Medianamente Documentado e Implementado
EMDSI	Establecido, Medianamente Documentado, Sin Implementar

Numeral 4.

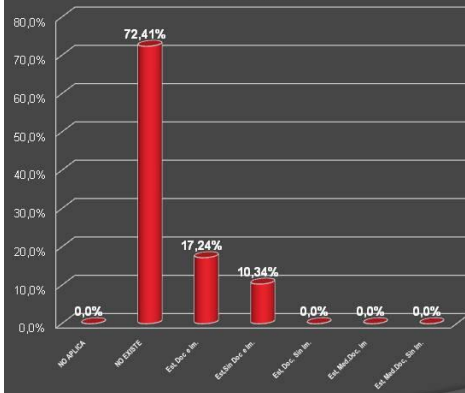
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



- No Existe del 67,74% (Requisitos del SGC).
- Establecido, Medianamente documentado e implementado del 16,13% (Interacción de los procesos, recursos de apoyo para la operación).
- Establecido, Sin documentación, e implementado de un 12,90% (control de procesos, documentos y registros)

Numeral 5.

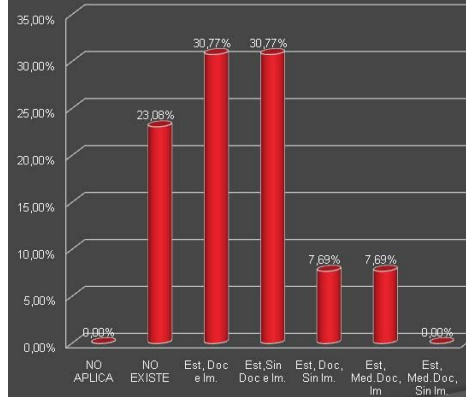
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN



- 72,41%, no hay existencia de los lineamientos necesarios para dar cumplimiento de los requisitos del numeral 5 (Política y objetivos de calidad)
- El 27,6% restante corresponde en un 17,24% a Establecido, Documentado e Implementado y un 10,34% a Establecido, Sin Documentación e Implementado, este comportamiento se debe a los ítems que hacen alusión a la responsabilidad y compromiso de la alta dirección.

Numeral 6.

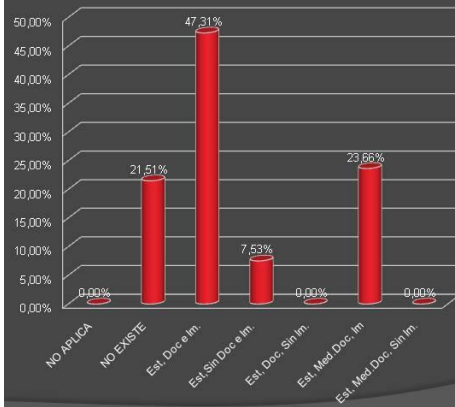
6. GESTIÓN DE RECURSOS



- No Existe del 23,08% (Provisión de recursos, Competencia, toma de conciencia y formación en calidad).
- Establecido, documentado e implementado del 30,77% (Personal experiencia, satisfacción y cumplimiento de requisitos del cliente) y establecido, sin documentación e implementado del 30,77% (infraestructura, servicios de apoyo).
- Establecido documentado sin implementación del 7,69%, (infraestructura para cumplir los requisitos del servicio), Establecido, medianamente documentado e implementado del 7,69% (ausencia de procesos documentados de capacitaciones en habilidades y experiencia).

Numeral 7.

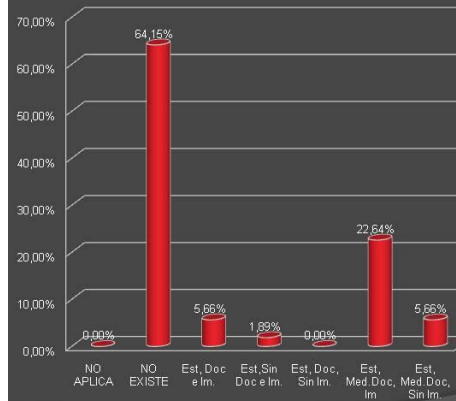
7. PRESTACIÓN DE SERVICIOS



- **PROMOTORES DEL ORIENTE S.A.** cuenta con regulaciones y documentos que permiten un desarrollo eficiente en el área de ventas y postventa, sin embargo hay falencias en el contenido de algunos documentos, por ello se presenta un 19,35% en el parámetro de Establecido Medianamente Documentado e Implementado. En el caso No existe, presenta un cifra de 21,51%, este comportamiento se debe principalmente a la falta de seguimiento y medición en los dispositivos de medición

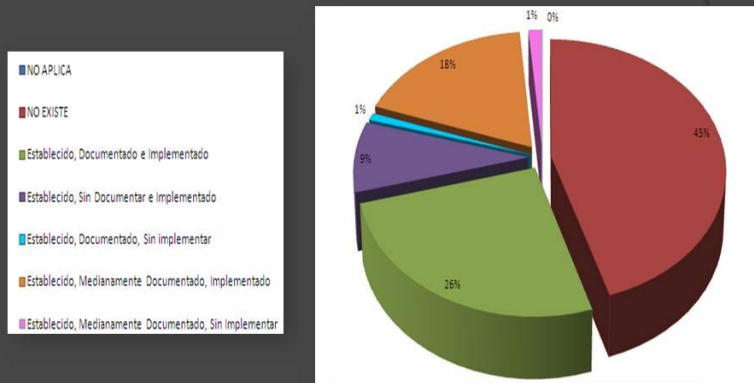
Numeral 8.

8. MEDICIÓN, ANALISIS Y MEJORA



- No Existe del 64,15% (Auditoria interna, mejora continua, Acción preventiva y correctiva).
- Establecido, documentado e implementado del 5,66% (Encuestas de Satisfacción al cliente, prestación servicio garantizada).
- Establecido, medianamente documentado e implementado del 22,64% (control de servicio no conforme, seguimiento y medición del servicio).

DIAGNÓSTICO GENERAL.



DIAGNÓSTICO GENERAL

- En un 45% no hay cumplimiento total de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, el cual se debe en su mayoría a la inexistencia de un Sistema de Gestión de la Calidad documentado.
- En un 10% no hay existencia de documentación relevante para el Sistema de Gestión de la Calidad, es el caso del manual de calidad, objetivos y política de calidad
- El control de documentos cuenta con un diseño y aprobación estandarizada que permite su identificación y diligenciamiento apropiado por cada una de las dependencias
- El área de postventa es quien cuenta con la mayor parte de la documentación que se ajusta a los requerimientos de la norma.

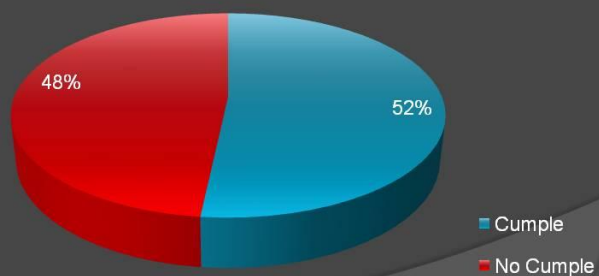
2.RESULTADOS DIAGNÓSTICO INICIAL LISTA DE CHEQUEO GRUPO VW

REQUISITOS EVALUADOS:

- 1 • Instalaciones del Concesionario
- 2 • Direccionamiento estratégico
- 3 • Contacto con el cliente
- 4 • Ventas
- 5 • Servicio de Recambios
- 6 • Taller

RESULTADOS DIAGNÓSTICO INICIAL GENERAL :

Diagnóstico General



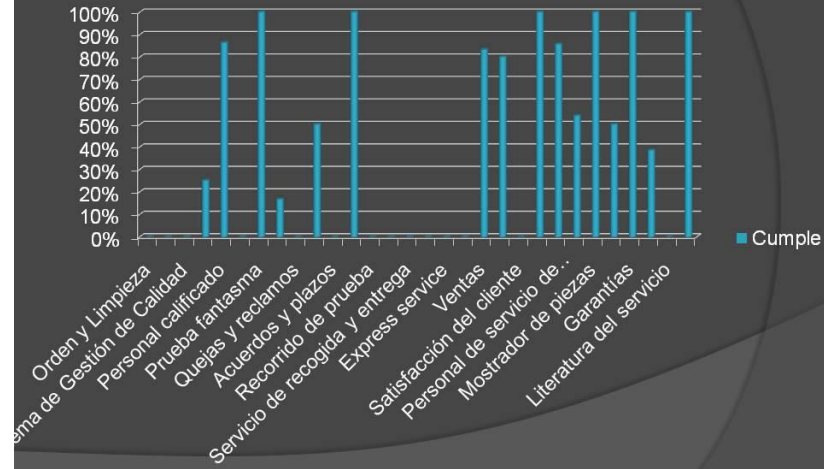
ANÁLISIS:

En términos generales **PROMOTORES DEL ORIENTE S.A** presenta el siguiente diagnóstico:

- En un 48% no hay cumplimiento, atribuido a que en un 45% (13 puntos) de los puntos tratados (29 en total), ninguno de los ítems contenidos dentro de cada punto se encuentran en estado de cumplimiento.
- Tan sólo en un 21% hay cumplimiento total de los puntos tratados (6 de 29), el 33% restante se distribuye entre ítems cumplidos y no cumplidos de cada punto.

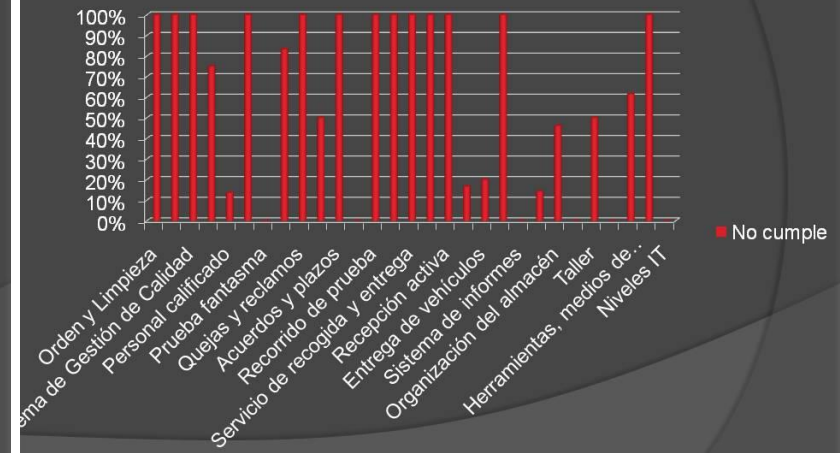
ESTADO DE CUMPLIMIENTO

Cumplimiento de Requisitos



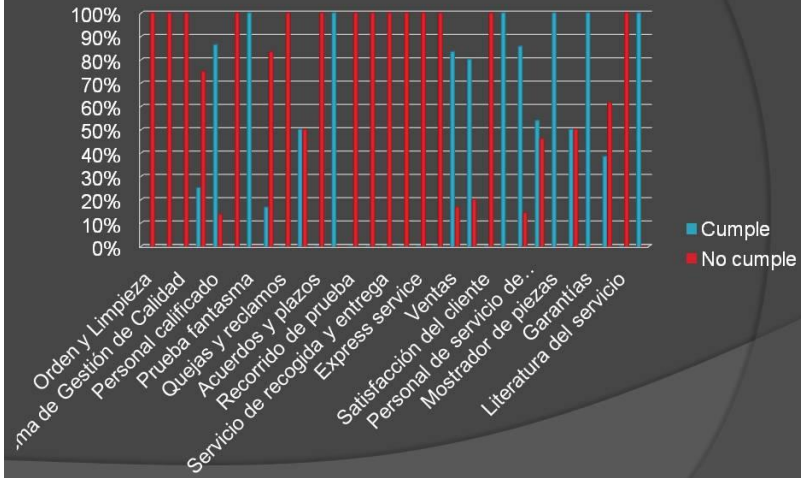
ESTADO DE INCUMPLIMIENTO

Incumplimiento de Requisitos



ESTADO ACTUAL DE LOS REQUISITOS

Estado de los Requisitos



LOS PUNTOS QUE PRESENTAN MAYOR PROBLEMA EN EL MOMENTO SON:

- Orden y limpieza
- Identificación primaria
- Sistema de gestión de Calidad
- Análisis de satisfacción del cliente (Ventas)
- Sistema de quejas y reclamos
- Acuerdos y plazos
- Recorrido de prueba
- Automóvil de sustitución
- Servicio de recogida y entrega
- Express Service
- Recepción activa
- Satisfacción del cliente en (taller)
- Literatura del servicio.

LOS PUNTOS QUE SE ENCUENTRAN EN ESTADO DE CUMPLIMIENTO TOTAL SON:

- Prueba fantasma (*Prueba que sólo ha sido realizada una en una ocasión, y que ha sido recortada el plan presupuestal de Automotriz Interamericana S.A.*)
- Pedidos y factura de clientes
- Sistema de informes
- Mostrador de piezas
- Garantías
- Niveles IT

3. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Somos una empresa conformada por personas con elevado sentido de pertenencia; trabajamos en equipo utilizando eficientemente la tecnología y recursos disponibles para la comercialización de soluciones de transporte de automóviles, camperos, camionetas, buses, busetas y camiones para las marcas VOLKSWAGEN AUDI Y SEAT, brindando servicios de Venta y Post-Venta altamente calificados con el fin de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, garantizando beneficios de rentabilidad a sus accionistas, oportunidades de desarrollo y bienestar a sus colaboradores.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES:

- Desarrollo del talento humano
- Cercanía al Cliente
- Alto Desempeño
- Formación Integral
- Trabajo en equipo
- Innovación

VALORES CORPORATIVOS

Determinan el comportamiento de nuestra organización y que garantizarán el cumplimiento de las metas

- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Pertenencia
- Honestidad
- Identidad
- Convivencia
- Enfoque en la Calidad

4. Planteamiento de objetivos y política de calidad

c



OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Ofrecer continuamente servicios eficientes y eficaces a los clientes con el fin de mejorar la satisfacción al cliente.
2. Propender una cultura de calidad en la estructura organizacional y cadena de valor garantizando el óptimo desempeño de los procesos de venta y post-venta en PROMOTORES DEL ORIENTE S.A
3. Asegurar continuamente la competencia de los colaboradores de venta y post-venta de la compañía de acuerdo a sus necesidades en cuanto a: Educación, Formación o habilidades, de forma que el personal que realiza actividades que afectan la calidad reúna las habilidades
4. Satisfacer a los clientes de la organización mediante el cumplimiento de sus requisitos.
5. Aumentar la participación de promotores en la industria automotriz en un 3% VW



ANEXO D

CONTROL DE ASISTENCIA A LA SENSIBILIZACIÓN



CONTROL DE ASISTENCIA

CÓDIGO
R-AG-18

PROMOTORES DEL ORIENTE S.A.

VERSIÓN 01

MOTIVO: SENSIBILIZACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

FECHA: 09 03 2010

HORA: 6:30 pm

MODERADORES:

Diana Paulina Buelke
Laura Andrea Gutierrez Valderama

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Saúl Bogdan Hankinove	Dir. Post VENTA	
Ricardo Arenas J.	Gerente Comercial	
NOHORA BERMUDEZS.	GERENTE GENERAL	

ANEXO E

ACTA DE REUNION: ESTABLECIMIENTO POLITICA DE CALIDAD



ACTA DE REUNIÓN

PROMOTORES DEL ORIENTE S.A.

CÓDIGO

R-AG-19

VERSIÓN 01

FECHA: 20 10 2010

ASUNTO: Modificación Política de Calidad

PUNTOS TRATADOS EN LA REUNIÓN

- Factores de Relación para la determinación de la Política de Calidad
- Facta de Ponderación
- Matriz de determinación de Política de Calidad
- Motivo de Modificación de la Política de Calidad: Realizar una Política de Calidad bajo una metodología que asegure una eficaz política que esté encaminada al cumplimiento de los requisitos del cliente interno y externo.
- ;) Factores de Relación de acuerdo a la Misión y la Visión
 - Rapidez en el Servicio
 - Estrategia Oportuna
 - Imagen Corporativa
 - Disponibilidad de líneas
 - Calidad Trabajo Realizado
 - Requisitos Cliente

Area de Gerencia

Página 1 de 3



ACTA DE REUNIÓN

PROMOTORES DEL ORIENTE S.A.

CÓDIGO

R-AG-19

VERSIÓN 01

- Empresa líder Servicio
 - Equipo humano Altamente capacitado
 - Cumplimiento Requisitos VW
 - Aumento Participación
 - Satisfacción Cliente
 - Bienestar Comunal Promotor
- } Expectativas Organizacionales
 7) Facto ponderación: 1 → Relación Baja ; 3 → Relación Media ; 5 → Relación Alta
 Matriz Para determinar la Política de Calidad

Expectativa Requisito Cliente	Empresa líder Servicio Cliente	Equipo Humano Altamente Capacitado	Aumento Participación	Cumplimiento Requisitos VW	Satisfacción Cliente	Bienestar Comunal Promotor	Total
Rapidez Servicio	5	5	3	5	5	5	26
Imagen Corporativa	3	3	3	5	5	5	24
Calidad Trabajo Personal	5	5	5	5	5	5	30
Entrega puntual	5	5	3	5	5	3	26
Disponibilidad de línea	1	1	3	5	5	1	16
Total Área de Gerencia	19	19	17	25	25	19	



ACTA DE REUNIÓN

PROMOTORES DEL ORIENTE S.A.

CÓDIGO

R-AG-19

VERSIÓN 01

PARTICIPANTE	CARGO	FIRMA
NOHORA E BERMUDEZ	Cte. General	[Firma]
Diana Paulina Buello	Asesora de Calidad	[Firma]
Laura Andica Gutierrez V.	Asesora de Calidad	[Firma]

ANEXO F

CARACTERIZACIONES

VENTAS

RESPONSABLE	Director Comercial, Asesor Comercial, Coordinadora comercial.			
OBJETIVOS	Asegurar la excelencia en comercialización de vehículos, mediante el cumplimiento de los estándares del fabricante.			
<p><u>PROVEEDORES</u></p> <p style="text-align: center;">Comercializadores autorizados del grupo VW.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ENTRADAS</u></p> <p style="text-align: center;">Requisitos del cliente</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROCESO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar la oferta de vehículos nuevos, en caso de cierre de venta, tomar el pedido. El cliente debe apartar el vehículo según el valor mínimo establecido por la gerencia, una vez acordado el financiamiento, se procede a realizar la apertura de la carpeta del cliente y pre-facturación. Cuando el vehículo tenga un mínimo de 90% de los medios de pago autorizados se procede a realizar la facturación y orden de matrícula. Antes de la entrega de vehículo se debe realizar el alistamiento, y verificación de documentos. Todo lo mencionado de acuerdo al procedimiento de Venta de vehículo nuevo (PR-ACO-01), Entrega Perfecta (PR-ACO-02), y Usados como parte de pago (PR-ACO-03) 	<p style="text-align: center;"><u>SAIDAS</u></p> <p style="text-align: center;">Satisfacción del cliente</p>	<p style="text-align: center;"><u>CLIENTES</u></p> <p style="text-align: center;">Departamento Administrativo y financiero, Departamento de Servicio.</p>
<p><u>RECURSOS</u></p> <p>Papelería, equipos de computo, fax.</p>	<p style="text-align: center;"><u>CONTROLES</u></p> <p>Cumplimiento de contrato de Compra.</p> <p>Cumplimiento de orden de pedido</p> <p>Cumplimiento de Alistamiento</p> <p>Cumplimiento de pagos.</p>	<p style="text-align: center;"><u>REQUISITOS POR CUMPLIR</u></p> <p>CLIENTE: Satisfacción de entrega perfecta, en las fechas establecidas</p> <p>ORGANIZACIÓN: Orden de compra, Especificación de calidad, Programación de despacho, Disponibilidad de inventario.</p> <p>LEGALES Y REGLAMENTARIOS: - NTC/ISO 9001:2008 Numeral 7,1 - 7,2 - 7,5.</p>	<p style="text-align: center;"><u>DOCUMENTOS</u></p> <p style="text-align: center;">PR-ACO-01 PR-ACO-02 PR-ACO-03</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROCESOS SOPORTE</u></p> <p style="text-align: center;">PR-AG-01</p>
			<p style="text-align: center;"><u>REGISTROS</u></p> <p style="text-align: center;">DEL R-ACO-01; AL R-ACO-18</p>	<p style="text-align: center;"><u>INDICADORES</u></p> <p style="text-align: center;">R-AG-01</p>

GESTIÓN ESTRATÉGICA

RESPONSABLE	Gerente General			
OBJETIVOS	Establecer las metas de ventas e inversión en compra de automotores, Asegurar la eficacia y adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad para alcanzar los objetivos establecidos.			
<u>PROVEEDORES</u>	<u>ENTRADAS</u>	<u>PROCESO</u>	<u>SAIDAS</u>	<u>CLIENTES</u>
Todos los procesos	Comportamiento de ventas de ciclos anteriores, Resultados de auditorías, estado de acciones correctivas y preventivas, Evaluación de objetivos de Calidad, Reporte de Presupuesto de calidad de las dependencias de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el presupuesto de Ventas según el procedimiento PR-AG-01. Aprobar el presupuesto de calidad presentado por cada una de las áreas que conforman la organización antes del 10 de Diciembre según el procedimiento PR-AG-02. Recolectar información para revisión por la Gerencia, para asegurar la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, y los objetivos de calidad (DC-AG-04) a través del despliegue de calidad (DC-AG-05). 	Resultados de la Revisión, Aprobación de presupuestos para el Sistema de Gestión de la Calidad, Presupuesto de Ventas.	Todos los Procesos.
<u>RECURSOS</u>	<u>CONTROLES</u>	<u>REQUISITOS POR CUMPLIR</u>	<u>DOCUMENTOS</u>	<u>PROCESOS SOPORTE</u>
Papelería, Computador, lapicero. Recursos económicos y financieros.	Seguimiento por parte del Director de Calidad, del cumplimiento del porcentaje de ejecución de las propuestas para la aprobación del presupuesto de Calidad. Revisión mensual del comportamiento de Ventas para realizar los ajustes necesarios.	CLIENTE: N/A. ORGANIZACIÓN: Cumplimiento de Objetivos de Calidad,	PR-AG-01 PR-AG-02 DC-AG-01 AL DC-AG-02;	N/A
		<u>REGLAMENTARIOS:</u> - NTC/ISO 9001:2008 Numeral 5 - 6.1 -7,5,3	<u>REGISTROS</u>	<u>INDICADORES</u>
			R-AG-01 R-AG-02	DC-AG-06, R-AG-01, R-AG-02

GESTIÓN DE COMPRAS

RESPONSABLE	Gerente General			
OBJETIVOS	Realizar la compra de los automotores asegurándose que cumplen con las especificaciones y requisitos establecidos por la Organización y que se ajustan al presupuesto de ventas.			
PROVEEDORES Área comercial, y Proveedores del grupo VW	ENTRADAS Análisis de comportamiento de ventas de ciclos anteriores. Evaluaciones anteriores de los proveedores.	PROCESO La Gerente General debe Realizar las compras de los automotores necesarios para tener la disponibilidad en la sala de ventas de acuerdo al análisis de ventas de ciclos anteriores y lo registrado en el presupuesto y análisis de ventas, y de acuerdo al procedimiento de pedido de automotores a los proveedores de la marca (PR-AG-03) También debe realizar la evaluación de proveedores nuevos y actuales de acuerdo al procedimiento de Evaluación de proveedores (PR-AG-04) dos veces al año. En los casos que el proveedor presente no conformidades mayores que afecten a la Organización, puede tomar la decisión de suspender al Proveedor temporal o totalmente.	SAIDAS Pedidos a Importadores Autorizados	CLIENTES Departamento de Ventas
RECURSOS Equipos de computo, teléfono.	CONTROLES Confirmaciones de pedido, Facturación. Seguimiento de la Compra	REQUISITOS POR CUMPLIR CLIENTE: Compra de productos que satisfagan los requisitos del cliente ORGANIZACIÓN: Mantener disponibilidad de producto. Objetivos de estrategias de ventas, Materias Primas y servicios asegurados que garantizan el cumplimiento de los requerimientos exigidos por la Organización en sus procesos de compra, satisfaciendo las necesidades de los Clientes internos y externos. LEGALES Y REGLAMENTARIOS: - NTC/ISO 9001:2008 Numeral 7.4	DOCUMENTOS PR-AG-03 PR-AG-04	PROCESOS SOPORTE N/A
			REGISTROS R-AG-03 R-AG-04 R-AG-05 R-AG-06	INDICADORES R-AG-01

GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

RESPONSABLE	Gerente General			
OBJETIVOS	Realizar la Selección, Contratación, Capacitación, Entrenamiento y Evaluación de Desempeño de los colaboradores asegurando la satisfacción y el cumplimiento de las especificaciones y requisitos establecidos por la organización.			
<p><u>PROVEEDORES</u></p> <p>Todos los Departamentos de la organización (Comercial, Administrativo y Financiero, y Servicios).</p>	<p style="text-align: center;"><u>ENTRADAS</u></p> <p>Necesidad de Vacantes para la selección y contratación de personal.</p> <p>Necesidad de Capacitaciones y Entrenamientos para los colaboradores de la organización.</p> <p>Necesidad de realizar Evaluaciones de Desempeño de forma periódica a los colaboradores.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROCESO</u></p> <p>De acuerdo a la necesidad de los proveedores se deben realizar los siguientes pasos:</p> <p>La Selección y Contratación del personal o colaboradores inicia con la solicitud de vinculación de personal por parte del proveedor el cual termina con la contratación de la necesidad del proveedor. (PR-AG-05)</p> <p>Las Capacitaciones y Entrenamientos del personal o colaboradores inician con la solicitud de capacitación por parte del proveedor, el cual finaliza con la capacitación y entrenamiento óptimo de los colaboradores contratación (PR-AG-06).</p> <p>Las Evaluaciones de desempeño Inicia con la sensibilización del personal y finaliza con un mutuo compromiso de cambio entre trabajador y su jefe inmediato y el respectivo seguimiento de los mismos. (PR-AG-07)</p>	<p style="text-align: center;"><u>SALIDAS</u></p> <p>Vacantes contratados para los puestos requeridos por el proveedor</p> <p>Personal Capacitado y entrenado para desempeñar sus labores aportando a su trabajo.</p> <p>Personal comprometido con la organización para lograr la satisfacción de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><u>CLIENTES</u></p> <p>Todos los Departamentos de la Organización (Comercial, Administrativo y Financiero, y Servicios).</p>
<p><u>RECURSOS</u></p> <p>Equipos de cómputo, teléfono, papelería en general.</p>	<p style="text-align: center;"><u>CONTROLES</u></p> <p>Solicitudes de vinculación de personal, solicitud de capacitación</p>	<p style="text-align: center;"><u>REQUISITOS POR CUMPLIR</u></p> <p>CLIENTE: Personal capacitado para atender sus requerimientos</p> <p>ORGANIZACIÓN: Personal competente para ejercer cargos que afecten la calidad del servicio.</p> <p>LEGALES Y REGLAMENTARIOS: - NTC/ISO 9001:2008 Numeral 6,2</p>	<p style="text-align: center;"><u>DOCUMENTOS</u></p> <p>PR-AG-05 PR-AG-06 PR-AG-07</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROCESOS SOPORTE</u></p> <p style="text-align: center;">N/A</p>
			<p style="text-align: center;"><u>REGISTROS</u></p> <p>DEL R-AG-07; AL R-AG-16</p>	<p style="text-align: center;"><u>INDICADORES</u></p> <p style="text-align: center;">R-AG-16</p>

GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

RESPONSABLE	Gerencia General, Directores de Área, Colaboradores de cada Área.			
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el mantenimiento de las instalaciones de la planta física del concesionario, espacios de trabajo, e infraestructura en general con el fin de tener un control y cumplimiento de las actividades de mantenimiento. de vehículos, mediante el cumplimiento de los estándares del fabricante. Describir la metodología para el mantenimiento de los equipos de calibración del área de taller en optimas condiciones asegurando la correcta operación en Postventa. 			
<u>PROVEEDORES</u>	<u>ENTRADAS</u>	<u>PROCESO</u>	<u>SAIDAS</u>	<u>CLIENTES</u>
<p>Contratistas servicios generales</p> <p>Contratista calibración de equipos</p>	<p>Necesidad de mantenimiento planta física</p> <p>Inspecciones visuales y técnicas de los equipos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La metodología para asegurar el cumplimiento de las actividades de mantenimiento se encuentra descrito en el procedimiento (PR-AG-08). La metodología para mantener los equipos y herramientas del área de postventa o taller se encuentra descrito en el procedimiento (PR-TRM-05) 	<p>Optimo mantenimiento de planta física y seguimiento de plan equipos de calibración.</p>	<p>Todas las áreas de la organización.</p>
<u>RECURSOS</u>	<u>CONTROLES</u>	<u>REQUISITOS POR CUMPLIR</u>	<u>DOCUMENTOS</u>	<u>PROCESOS SOPORTE</u>
<p>Económicos de acuerdo a las necesidades de mantenimiento mensual, semestral etc.</p>	<p>Cumplimiento de contrato Mantenimiento.</p>	<p>CLIENTE: N/A</p> <p>ORGANIZACIÓN: Programación de mantenimiento, Realización del mantenimiento.</p> <p>LEGALES Y REGLAMENTARIOS: - NTC/ISO 9001:2008 6,3 – 7,6</p>	<p>PR-TRM-01 PR-AG-08</p>	<p>N/A</p>
			<u>REGISTROS</u>	<u>INDICADORES</u>
			<p>R-TRM-13 AL R-TRM-17 R-AG-17</p>	<p>N/A</p>

GESTIÓN DE CALIDAD

RESPONSABLE	Gerente General, Directores de Área y Colaboradores de cada departamento.			
OBJETIVOS	Mantener implementada la documentación realizada en la organización del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, con el fin de mantener la mejora continua en los procesos documentados asegurando el cumplimiento de las especificaciones y requisitos establecidos por la Organización.			
<p style="text-align: center;"><u>PROVEEDORES</u></p> <p>Todos los departamentos de la organización, (Gerencia General, Administrativa y Financiera, Comercial y Servicios.)</p>	<p style="text-align: center;"><u>ENTRADAS</u></p> <p>Necesidad de elaboración, inclusión, modificación o anulación de documentos.</p> <p>Necesidad de realizar una verificación formal de actividades realizadas al interior de la Organización.</p> <p>Identificación del Servicio no conforme</p> <p>Reporte y Clasificación de Hallazgos.</p> <p>Análisis de las no conformidades evidenciadas en la organización.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROCESO</u></p> <p>La organización debe mantener e implementar los documentos (Control de Documentos y registros, Acciones Correctivas, Acciones preventivas y Auditoría Interna con el fin de dar cumplimiento a los requisitos establecidos bajo la norma ISO 9001:2008).</p> <p>La persona que identifica la necesidad de elaborar o incluir un nuevo documento dentro del SGC o de modificar o anular uno existente, se dirige al jefe inmediato con responsabilidad en control de documentos y registros mediante los procedimientos (PR-AGC-01, PR-AGC-02).</p> <p>El Director de Calidad Programa las Auditorias teniendo en cuenta el procedimiento (PR-AGC-03).</p> <p>El tratamiento de Oportunidad de mejora (PR-AGC-04).</p> <p>El Tratamiento para las Acciones Correctivas y Preventivas se encuentra establecido en (PR-AGC-05).</p> <p>El tratamiento servicio no conforme encuentra establecido en (PR-AGC-07), Evaluación Satisfacción de clientes (PR-AGC-06) Quejas y Reclamos (PR-AGC-08)</p>	<p style="text-align: center;"><u>SAIDAS</u></p> <p>Aprobación de la elaboración del control de registros de cada departamento.</p> <p>Auditorías realizadas de forma periódica</p> <p>Disminución de servicio no conforme por medio de la satisfacción del Cliente.</p>	<p style="text-align: center;"><u>CLIENTES</u></p> <p>Todos los departamentos de la organización</p>
<p style="text-align: center;"><u>RECURSOS</u></p> <p>Equipos de cómputo, teléfono, papelería en general.</p>	<p style="text-align: center;"><u>CONTROLES</u></p> <p>Control de registros y documentos en todos los departamentos de la organización.</p> <p>Medición de la calidad del Servicio</p> <p>-Pruebas de ruta, Programas de prueba, Llamadas de</p>	<p style="text-align: center;"><u>REQUISITOS POR CUMPLIR</u></p> <p>CLIENTE: Producto entregado de acuerdo a las especificaciones acordadas con el cliente</p> <p>ORGANIZACIÓN: Registros normalizados, Control del Servicio no conforme, Implementación de mejoras que redunden en el mejoramiento continuo de los procesos de la Organización, Erradicación de las causas de las no conformidades detectadas, Registro en el Reporte de</p>	<p style="text-align: center;"><u>DOCUMENTOS</u></p> <p>PR-AGC-01 AL PR-AGC-08 IN-AGC-01;IN-AGC-02 GU-AGC-01 AL GU-AGC-06</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROCESOS SOPORTE</u></p> <p style="text-align: center;">N/A</p>
			<u>REGISTROS</u>	<u>INDICADORES</u>

	<p>seguimiento. Seguimiento de las actividades de implementación de la mejora propuesta.</p> <p>Auditorías de seguimiento de la mejora propuesta (De acuerdo a solicitud del Representante de la Calidad o del Director de Área).</p> <p>Verificación de los beneficios conseguidos por la aplicación de la mejora.</p> <p>Seguimiento de las actividades de implementación de la acción correctiva.</p> <p>Registro en el Reporte de Hallazgos (R-AGC-14)</p>	<p>Hallazgos (R-AGC-14) de todos los hallazgos presentados por el personal de la organización .</p> <p>LEGALES Y REGLAMENTARIOS: - NTC/ISO 9001:2008 Numerales: 4-8</p>	<p>R-AGC-01 AL R-AGC-30</p>	<p>DC-AGC-06, R-AGC-21, R-AGC-23, R-AGC-25, R-AGC-11</p>
--	--	---	-----------------------------	--

POST-VENTA

RESPONSABLE	Director de Postventa, Técnicos, jefe de taller			
OBJETIVOS	Asegurar la excelencia en el servicio de Taller de reparaciones y mantenimiento de manera efectiva.			
<p><u>PROVEEDORES</u></p> <p>Departamento de Ventas</p>	<p style="text-align: center;"><u>ENTRADAS</u></p> <p style="text-align: center;">Vehículos de clientes por reparación, mantenimiento o garantía.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROCESO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La programación de citas se realiza según el procedimiento (PR-TRM-01). La recepción del vehículo se debe realiza conforme al procedimiento PR-TRM-02 "Examen del vehículo, Recepción del cliente" y el diligenciamiento de la orden de trabajo (R-TRM-01) La asignación de los trabajos de taller la realiza el Jefe de Taller, y en caso de que el vehículo requiera reparaciones mayores, el técnico realiza una orden de repuestos al almacén de acuerdo al Procedimiento de Reparaciones (PR-TRM-03). En caso de recepción por garantías se debe seguir el procedimiento correspondiente (PR-TRM-04) Cada trabajo realizado debe ser inspeccionado con la prueba de ruta (R-TRM-28). 	<p style="text-align: center;"><u>SALIDAS</u></p> <p style="text-align: center;">Vehículo conforme</p>	<p style="text-align: center;"><u>CLIENTES</u></p> <p style="text-align: center;">Cliente que viene para mantenimiento.</p>
<p><u>RECURSOS</u></p> <p>Herramientas exigidas por el grupo VW, elevadoras, plazas de reparación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>CONTROLES</u></p> <p>Prueba de ruta Llamadas de seguimiento Orden de Trabajo Programas de prueba</p>	<p style="text-align: center;"><u>REQUISITOS POR CUMPLIR</u></p> <p>CLIENTE: Máximo un retrabajo por cliente.</p> <p>ORGANIZACIÓN: mínimo 5 entradas por día, máximo un retrabajo por cliente.</p> <p>LEGALES Y REGLAMENTARIOS: - NTC/ISO 9001:2008 Numeral 7.2; 7.5.4</p>	<p style="text-align: center;"><u>DOCUMENTOS</u></p> <p>PR-TRM-01, PR-TRM-02 PR-TRM-03, PR-TRM-04</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROCESOS SOPORTE</u></p> <p style="text-align: center;">N/A</p>
			<p style="text-align: center;"><u>REGISTROS</u></p> <p style="text-align: center;">DEL 1-9</p>	<p style="text-align: center;"><u>INDICADORES</u></p> <p style="text-align: center;">DC-AG-05</p>

ANEXO G

**SISTEMA DOCUMENTAL (No disponible
en medio magnético debido a
condiciones de confidencialidad de la
organización)**

ANEXO H

**MANUAL DE FUNCIONES
PROMOTORES DEL ORIENTE S.A. (No
disponible en medio magnético debido a
condiciones de confidencialidad de la
organización).**

ANEXO I

MANUAL DE CALIDAD (No disponible en medio magnético debido a condiciones de confidencialidad de la organización)

ANEXO J

PROGRAMACIÓN DE CAPACIDAD (No disponible en medio magnético debido a condiciones de confidencialidad de la organización)

ANEXO K

ORDEN DE TRABAJO ACTUAL (No disponible en medio magnético debido a condiciones de confidencialidad de la organización)

ANEXO L

ORDEN DE TRABAJO PROPUESTA (No disponible en medio magnético debido a condiciones de confidencialidad de la organización)

ANEXO M

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO (No disponible en medio magnético debido a condiciones de confidencialidad de la organización)