



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIEROS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EN CALIDAD DE SERVICIO,
BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001: 2008, EN EMPRESAS
DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, CASO:
ALMACENES LA REBAJA**

SANTIAGO BORJA DOUSDEBÉS

JULIÁN JIJÓN ALBÁN

DIRECTOR

ING. MIGUEL MATA

Julio, 2014

QUITO-ECUADOR

Resumen

El presente trabajo determina la situación actual de las empresas de comercialización de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito, Ecuador, tomando como caso de estudio a Almacenes La Rebaja. El estudio se enfoca en los procesos internos de la empresa y, a través de estos, a lograr la gestión de calidad, la satisfacción del cliente y el manejo de las quejas y sugerencias.

El estudio realizado se clasifica en el tipo descriptivo y explicativo y se basa en métodos de análisis y síntesis, de inducción y deducción. En virtud de lo señalado, se aplicaron entrevistas y observación directa como principales técnicas investigativas que sirvieron para la determinación del diagnóstico situacional y, posteriormente, al desarrollo de la propuesta final del trabajo.

A través de la investigación se determina que la situación de la empresa, en lo que respecta a calidad del servicio, es deficiente, lo que ha conllevado una reducción de las ventas con relación a períodos anteriores. Las principales razones de los problemas relativos a la calidad del servicio son la reducida capacitación de los empleados en relaciones humanas y atención al cliente, la falta de motivación del talento humano de la empresa y desinterés de la gerencia en invertir en el desarrollo de soluciones adecuadas a los problemas actuales.

Como elemento que puede aportar a la resolución de los problemas de Almacenes La Rebaja, se propone la implementación de un modelo de gestión de calidad diseñado para solventar los inconvenientes actuales de la compañía y mejorar su gestión de manera integral.

Las soluciones propuestas se basan en las normas internacionales ISO 9001:2008 e ISO 10002:2004; involucran a los procesos primarios de la cadena de valor que son la selección y mantenimiento de proveedores, compras, logística interna, ventas y atención al cliente. En este último punto, se propone el desarrollo de actividades para la gestión de quejas y sugerencias.

Palabras clave: Almacenes La Rebaja – Gestión de la calidad – Norma ISO 9001: 2008 – Norma ISO 10002: 2004

Abstract

The following document determines the current situation of commercial companies in the city of Quito, Ecuador, taking as a case of study Almacenes La Rebaja shop. The study focuses on the internal processes of the company and, through these, to achieve quality management, customer satisfaction and complaints and suggestions management.

The study was classified as descriptive and explanatory type it was based on methods of analysis and synthesis, induction and deduction. Pursuant to the above, interviews and direct observation were used as the main investigative techniques that determined the situational analysis and subsequently to the development of the final draft of the work were applied.

Through the investigation it was determined that the position of the company is poor in regard to quality of service, which has led to a decline in sales compared to previous periods. The main reasons for the problems concerning the quality of service are reduced employee training in human relations and customer service, lack of motivation of human resources in the company and reduced invest by the company in developing appropriate solutions to current problems.

As a key element that can bring a solution to the problems of Almacenes La Rebaja, the authors propose the implementation of a quality management model specially designed to solve the current problems of the company and improve its management processes integrally .

The proposed solutions are based on international standards ISO 9001:2008 and ISO 10002:2004; involving the primary processes of the value chain: the selection and maintenance of suppliers, purchasing, internal logistics, sales and customer service. On this last point, the authors propose the development of activities for the complaints and suggestions management.

Keywords: Almacenes La Rebaja – Quality Management – ISO 9001: 2008 – ISO 10002: 2004

*A nuestras familias, amigos y maestros,
fundamento de nuestro éxito académico.*

Santiago Borja
Julián Jijón

Agradecimientos

Queremos manifestar nuestra profunda gratitud a la Universidad Internacional del Ecuador, particularmente a las autoridades, profesores y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas por la mística y profesionalismo en su misión de proveer a la sociedad ecuatoriana de profesionales de alta calidad moral, académica y práctica.

Adicionalmente, no podemos dejar de agradecer a los propietarios y empleados de Almacenes La Rebaja por habernos abierto las puertas de su empresa. Nuestro más sincero deseo es que este trabajo investigativo y la propuesta final sirvan para mejorar la gestión de la empresa: nada nos haría más felices como agradecer con hechos por su inestimable ayuda.

Santiago Borja
Julián Jijón

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Agradecimientos	5
Índice de Cuadros	9
Índice de Figuras	10
Índice de Anexos	11
CAPÍTULO I.....	12
ANTECEDENTES	12
1.1 Tema de investigación	12
1.2 Planteamiento del problema, formulación y sistematización del problema	12
1.2.1 Planteamiento del problema.	12
1.2.2 Formulación del problema.....	13
1.2.3 Sistematización del problema.....	13
1.3 Objetivo de la investigación	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificación de la investigación.	14
1.4.1 Justificación teórica	14
1.4.2 Justificación metodológica	14
1.4.3 Justificación práctica	14
1.5 Marco de referencia	16
1.5.1 Marco teórico.....	16
1.5.2 Marco conceptual	27
1.6 Hipótesis del trabajo	28
1.7 Metodología de la investigación.	29
1.7.1 Métodos de investigación.	29
1.7.2 Métodos teóricos	29
1.7.3 Métodos empíricos	29
1.7.4 Tipos de estudio.....	30
1.7.5 Tipo de fuentes	30
CAPÍTULO II.....	32
ANÁLISIS ACTUAL DE ALMACENES LA REBAJA.....	32
2.1. Antecedentes	32
2.2. Macro entorno.....	33
2.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)	33
2.2.2 Tasa de inflación.....	33

2.2.3 Tasa de interés activa.....	35
2.2.4 Tasa de interés pasiva.....	36
2.2.5 Riesgo país.....	37
2.2.6 Factor Político y Legal	37
2.2.7 Factor Social	38
2.3. Micro entorno	39
2.3.1. Análisis sectorial de las empresas de consumo masivo.....	39
2.4. Análisis interno de la empresa	41
2.4.1. Fortalezas.....	41
2.4.2. Debilidades	41
2.5. Análisis externo	41
2.5.1. Oportunidades.....	41
2.5.2. Amenazas	42
2.6. Matriz FODA.....	42
2.7. Situación financiera	42
CAPÍTULO III	44
ANÁLISIS DE NORMAS RELACIONADAS A MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	44
3.1. Normas a ser evaluadas e implementadas.....	44
3.1.1 Antecedentes.....	44
3.1.2 ISO 9001:2008 Requisitos para sistema de gestión de calidad	46
3.1.3 ISO 10002:2004 Satisfacción del cliente y manejo de quejas.....	50
3.1.4 Cómo se puede aplicar la norma al proyecto.....	52
3.2 Conclusiones del análisis	53
CAPÍTULO IV	55
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN EN CALIDAD DE SERVICIOS PARA ALMACENES LA REBAJA	55
4.1. Objetivos.....	55
4.1.1. Objetivo general	55
4.1.2. Objetivos específicos.....	55
4.2. Política de calidad	55
4.2.1 Misión.....	56
4.2.2 Visión	56
4.2.3 Valores.....	56
4.3. Desarrollo del modelo.....	57
4.3.1 Cadena de Valor	57
4.3.2 Caracterización de procesos	58
4.3.3 Procesos relacionados al cliente	60
4.3.4 Satisfacción al cliente	75

4.4. Plan de implementación.....	85
4.4.1. Costos de Implementación.....	85
4.4.2. Análisis de factibilidad de implementación.....	86
4.5. Beneficios de la implementación	93
CAPÍTULO V	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
5.1. Conclusiones del Estudio.....	101
5.2. Recomendaciones	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	106

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Tasas de inflación mensuales.....	34
Cuadro 2. Tasas de interés activas del último año.....	35
Cuadro 3. Tasas de interés pasivas del último año.....	36
Cuadro 4. Tasas de desempleo en los últimos dos años	38
Cuadro 5. Matriz FODA de Almacenes La Rebaja.....	42
Cuadro 6. Manual de selección y mantenimiento de proveedores	60
Cuadro 7. Manual de compras a proveedores	66
Cuadro 8. Manual de logística interna.....	69
Cuadro 9. Manual de ventas	75
Cuadro 10. Manual de atención de quejas y sugerencias	79
Cuadro 11. Costos de implementación de procesos	85
Cuadro 12. Costos de asesoría y mejoramiento tecnológico.....	86
Cuadro 13. Costo total de la implementación de la propuesta	86
Cuadro 14. Cronograma de aplicación del modelo	90
Cuadro 15. Crecimiento esperado de ventas sin plan.....	95
Cuadro 16. Crecimiento esperado de ventas con plan.....	95
Cuadro 17. Resumen de ventas estimadas sin plan	97
Cuadro 18. Resumen de ventas estimadas con implementación de la propuesta.....	98
Cuadro 19. Flujos y cálculos de TIR, VAN y payback (período de recuperación).....	100

Índice de Figuras

Figura 1. Cadena de valor.....	17
Figura 2. Modelo Malcom Baldrige	20
Figura 3. Modelo europeo	21
Figura 4. Evolución de tasas de inflación anuales marzo 2013 a abril 2014.....	34
Figura 5. Evolución de las tasas de desempleo septiembre 2010 a marzo 2014	39
Figura 6. Detalle de ventas mensuales y costos Almacenes La Rebaja.	43
Figura 7. Modelo de gestión de la calidad basado en procesos	47
Figura 8. Cadena de valor de almacenes La Rebaja.....	57
Figura 9. Caracterización de la selección y mantenimiento de proveedores.....	58
Figura 10. Caracterización del proceso de compras a proveedores.....	58
Figura 11. Caracterización del proceso de logística interna.....	59
Figura 12. Caracterización del proceso de ventas	59
Figura 13. Caracterización de los procesos de atención a quejas y sugerencias	60
Figura 14. Proceso de creación de proveedor de La Rebaja.....	62
Figura 15. Proceso de evaluación y mantenimiento de proveedores.....	64
Figura 16. Proceso de adquisición de productos	68
Figura 17. Proceso de logística interna.....	72
Figura 18. Modelo de Kárdex informatizado	73
Figura 19. Proceso de venta.....	77
Figura 20. Proceso de atención a quejas y sugerencias verbales.....	81
Figura 21. Proceso atención a quejas y sugerencias escritas	82
Figura 22. Regresión lineal de tasa de inflación.....	94
Figura 23. Evolución de ventas con y sin aplicación de la propuesta	99

Índice de Anexos

Anexo 1. Cronograma de desarrollo de investigación.....	107
Anexo 2. Recursos destinados a la investigación	109
Anexo 3. Norma Internacional ISO 9001: 2008 (Documento no oficial)	110
Anexo 4. Norma ISO 10002:2004	134
Anexo 5. Modelo de formulario de creación de proveedor	169
Anexo 6. Modelo de formulario de quejas y sugerencias.....	185
Anexo 7. Ficha de evaluación del modelo.....	186

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Tema de investigación

Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional ISO 9001: 2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso: Almacenes La Rebaja.

1.2 Planteamiento del problema, formulación y sistematización del problema

1.2.1 Planteamiento del problema.

La falta de calidad en el servicio por parte de las comercializadores de productos de consumo masivo ha sido muy notoria por parte de los consumidores. Esto debido a la falta de inversión por un lado y también al poco conocimiento que tienen las empresas, del servicio entregado a sus clientes, estas conocidas como brechas.

En este caso particular de Almacenes la Rebaja esta falta en el servicio es muy notoria.

La falta de calidad en el servicio entregado por esta empresa, ha sido un factor determinante para la baja en las ventas y el descontento de sus clientes.

Se reciben a diario quejas por la falta de preparación de los empleados en el momento de atender y asesorar a sus clientes respecto a los productos.

Debido a esto, se ha visto afectado el negocio en sus ventas ya que la clientela ha optado por consumir productos de otros establecimientos o simplemente pagar un poco más y recibir una atención más personalizada.

Almacenes la Rebaja tiene varias fortalezas como son sus precios competitivos en el mercado y a su vez productos muy llamativos que se expenden en este mismo lugar.

El cliente hoy en día busca la variedad de productos dentro de un mismo establecimiento, debido a la facilidad y ahorro de tiempo al momento de la compra.

El establecimiento debido a la falta de atención y a la baja de ventas se ha visto forzado a bajar el número de pedidos y productos ofertados, lo que ha hecho que el cliente busque otra alternativa al momento de decisión de compra.

Actualmente el establecimiento se mantiene con ventas regulares que aún son rentables, pero en comparación con años pasados las ventas han sido bajas.

Por otra parte no solo los clientes externos se han visto afectados por estos problemas, sino que también los clientes internos, como son los mismos trabajadores que han expresado un cierto descontento debido a la falta de motivaciones y seriedad en ciertos aspectos por parte de la administración, lo cual ha llevado a que se desenvuelvan de una manera poco óptima al momento de desempeñar sus funciones.

Actualmente el área administrativa de este establecimiento se encuentra dirigida por una persona, la cual delega pocas funciones en el área de contabilidad y no se busca más personal que se encargue de las demás funciones como serían recursos humanos, área comercial, y finanzas.

El establecimiento se encuentra en una etapa de re-organización de su área administrativa y debido a estos problemas se planea proponer una gestión de calidad en procesos y servicio al cliente.

1.2.2 Formulación del problema.

¿Es posible definir un modelo de Gestión de Calidad para Almacenes La Rebaja?

1.2.3 Sistematización del problema.

- a) ¿Cuáles son las normas internacionales de modelos de gestión?
- b) ¿Cuál es la situación actual en cuanto al control de calidad en la entrega de servicios en la empresa comercializadora La Rebaja?
- c) ¿Existe la posibilidad de implementar normas de calidad ISO 9001:2008 de gestión de la calidad en Almacenes La Rebaja?
- d) ¿Cuál es la situación actual de Almacenes la Rebaja en cuanto a la entrega de servicios?
- e) ¿Cómo favorece a las ventas de la empresa señalada una adecuada percepción del servicio que lleve a la fidelidad y satisfacción por parte del cliente?
- f) ¿Cómo se beneficiará Almacenes la Rebaja con la implementación de un modelo de gestión de calidad?

1.3 Objetivo de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Definir un modelo de gestión en calidad de servicio basado en la norma ISO 9001: 2008 para Almacenes la Rebaja.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conocer las normas relacionados a modelos de gestión.
- b) Analizar la situación actual de Almacenes la Rebaja.
- c) Proponer un modelo de gestión en calidad de servicio basado en la norma ISO 9001: 2008 para la mencionada organización.
- d) Proponer un modelo que aumente el rendimiento del almacén, la fidelidad y satisfacción de los clientes.
- e) Plantear los beneficios para Almacenes la Rebaja de la implementación de un modelo de gestión de calidad en servicios.

1.4 Justificación de la investigación.

1.4.1 Justificación teórica

Para esta investigación se utilizarán diferentes teorías que ayuden a desarrollar una perspectiva de la situación actual interna y externa de la organización. Esto por medio de matrices de evaluación interna y externa.

1.4.2 Justificación metodológica

Para el presente documento, se adoptarán métodos empíricos y teóricos, los cuales se componen por una parte observación, encuestas y entrevista. Por el lado teórico, análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico y finalmente hipotético-deductivo.

Mediante los cuales se podrán detallar las situaciones y eventos, midiendo y evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del proyecto a ser investigado y a su vez presenta las variables que participan en el proceso de investigación que nos demostrará la falta de calidad de servicio entregado por la organización a ser estudiada.

1.4.3 Justificación práctica

La falta de calidad en la atención del cliente en nuestro país es una realidad que se vive día a día en los locales no solo comerciales sino de todo tipo. El cliente es mal atendido,

y en general sale del establecimiento con una sensación de insatisfacción y hasta culpa por haber preguntado por algún producto o comprado.

Este lamentable hecho perjudica no solo a las ventas en los locales sino también la imagen del país en general. Debido a que no solo se encuentran clientes nacionales sino también existe una cantidad significativa de clientes extranjeros, los cuales se pueden llevar esta mala imagen del país.

Esto se debe a la falta de capacitación, de estímulos y motivaciones al personal. Falta de conocimiento de la importancia de la calidad por parte de los empleadores que perjudica al negocio.

Este proyecto tiene como fin el mostrar a los establecimientos en general el proceso por el cual las organizaciones pueden pasar para la mejora no solo de calidad sino que mejora continua de atención y servicio al cliente. Otro punto importante a tomar en esta investigación es que como consecuencia se puede decir que lleva a garantizar el trabajo estable, justo y digno, para todas las personas que se encuentren laborando dentro de esta organización, lo cual aportaría de manera directa con el objetivo número seis del plan nacional del buen vivir el cual menciona:

“Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas. Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.”¹

Por otro lado no solo podemos decir que este proyecto aporta de este modo a la sociedad sino que también como efecto tiene el mejorar la calidad de vida de la población, ya que al estar en un trabajo estable y justo generamos confianza dentro de los trabajadores, lo cual promueve a un deseo de superación dentro de las personas y así mismo ayuda a enfocarse en tener una mejor calidad de vida, esto llevado de la mano por cumplimiento de salarios y derechos dictados por la ley.

El objetivo número tres del plan nacional del buen vivir menciona:

“Mejorar la calidad de vida de la población: Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”²

Esta propuesta da impulso a este objetivo ya que justamente intenta promover un trato más digno a la persona, al motivar una buena atención. Este buen trato está dirigido a todas las personas siempre su diversidad.

¹ <http://plan.senplades.gob.ec/objetivos-nacionales-de-desarrollo-humano>

² [http://plan.senplades.gob.ec/objetivos-nacionales-de-desarrollo-humano\(2013-5-21\)](http://plan.senplades.gob.ec/objetivos-nacionales-de-desarrollo-humano(2013-5-21))

1.5 Marco de referencia

1.5.1 Marco teórico

a) Cadena de valor:

Este es un modelo que se usa para describir las diferentes actividades que realiza la empresa para generar valor en la empresa y al cliente.

“La cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistemática, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar los productos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también la forma en que interactúan estas actividades”³.

Toda empresa u organización realiza diferentes actividades antes de entregar su producto o servicio. Dentro de esas actividades existen aquellas que pueden aumentar el valor del producto o servicio y que son la parte constitutiva de la cadena de valor.

Modelo de Porter:

Michael Porter señala que la cadena de valor puede definir formas en las que se puede generar más valor a los productos o servicios al ser analizados sus elementos. Según el modelo de Porter, “la cadena de valor refleja nueve actividades estratégicamente relevantes que generan costo y un valor en un negocio específico”⁴. Estas nueve actividades se dividen en los siguientes grupos:

Actividades primarias:

Estas actividades son las que se encargan de producir el producto como tal, de la venta y de hacer llegar al comprador, así como el servicio después de la venta.

Tienen 5 divisiones básicas:

- Logística interna.
- Operaciones.
- Logística externa.
- Marketing y ventas.
- Servicios.

³ Guerra, Guillermo. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura. San José. 2002, p. 102

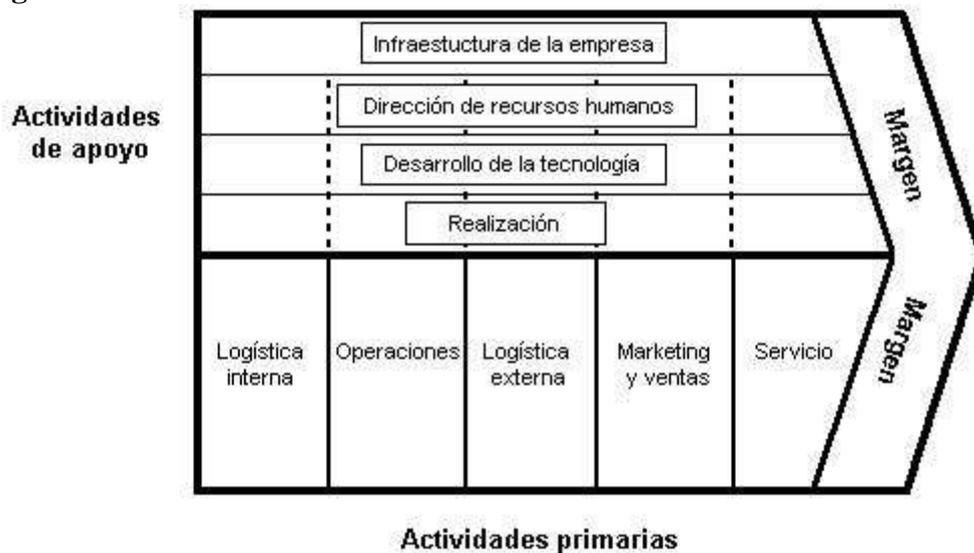
⁴ Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing. Pearson Educación. México. 2006, p. 38.

Actividades de apoyo: Estas actividades son las que permiten que las actividades primarias funcionen por medio de:

- Infraestructura.
- Dirección de recursos humanos.
- Desarrollo de tecnología.
- Realización (aprovisionamiento)

En la figura 1 se muestra, de manera gráfica, la forma en que los elementos mencionados se relacionan entre sí.

Figura 1. Cadena de valor



Fuente: http://egea.cl/wp-content.../fig_3_9_cadena_de_valor_generico.jpg.(2013-5-21) cadena

Elaborado por: Autores

b) Modelos de gestión de calidad:

Con el transcurso del tiempo el mercado consumidor de bienes y servicios se ha transformado en un mercado muy selectivo que, por ende, ha llevado a la oferta a proveer productos de mejor calidad y más competitivos. El fin que busca el cliente hoy en día es la entrega de calidad. Es necesario establecer una estructura de actividades en la organización con el propósito de conseguir este objetivo, todo este proceso se lo conoce como Gestión de la Calidad.

“La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las

expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá, además, que todo aquello se logre con rapidez y al mínimo coste”⁵.

Es necesario hoy en día que las empresas que presenten problemas al momento de la entrega de servicio busquen la manera de corregir esta debilidad, ya que lo que busca el cliente actualmente es la calidad no solo del producto sino también la calidad de servicio entregada al momento de adquirir un producto. Por ello es que se ha vuelto más común el deseo de las empresas por mejorar sus procesos mediante la implementación de modelos de gestión de calidad.

La gestión de la calidad puede responder a normas comúnmente aceptadas. La normalización es importante para la sociedad “ya que facilita la adaptación de los productos, procesos y servicios a los fines a los que se destinan, protegiendo la salud y el medio ambiente, previniendo los obstáculos al comercio y facilitando la cooperación al comercio”⁶.

A continuación se presenta varias formas de modelos de gestión de calidad existentes actualmente.

Norma ISO 9001: 2008

Esta norma constituye el fundamento para la investigación, especifica los requisitos necesarios para un sistema de gestión de la calidad que puede ser usado para su aplicación interna en las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

ISO 9001 se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente. En la presente investigación se desarrollará la versión ISO 9001: 2008 que es un conjunto de normas que señalan los requisitos para una certificación en lo relativo a la gestión de la calidad.

Esta certificación depende, como es lógico, del tipo de empresa en la que se aplica la gestión de la calidad además de otros factores que determinan la forma de su aplicación. En el capítulo correspondiente, se realizará un acercamiento más profundo a esta norma.

⁵ Cuatrecasas, Lluís. Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Profit. Barcelona, 2010, p. 17.

⁶ Vértice ed. Gestión de la calidad (ISO 9001/2008). Vértice. Málaga. 2010, p. 9

Norma ISO 10002: 2004

Se ha señalado que el objetivo de la implementación de la gestión de la calidad en una empresa responde a la necesidad de ofrecer un mejor producto o servicio a los clientes; esto puede lograrse mediante el conocimiento de la opinión del cliente mediante procesos de retroalimentación. En tal virtud, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) también ha determinado parámetros o normas para el manejo de quejas con el fin de mejorar la experiencia del cliente y conocer sus opiniones.

Los lineamientos descritos se encuentran recopilados en la norma ISO 10002: 2004 que busca:

- Proporcionar acceso a un proceso de tratamiento de quejas;
- Incrementar la capacidad de la organización de responder a las quejas;
- Mejorar la habilidad para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización;
- Crear un enfoque al cliente para la resolución de las quejas y alentar al personal a mejorar sus habilidades
- Dar una base para el análisis del proceso de quejas y su resolución.

La norma será analizada con más detalle en el capítulo III del presente informe.

El modelo de Malcom Baldrige

Este es un modelo creado en los EEUU por la aparición de falencia en las empresas en sus procesos organizacionales. En sí, este modelo evalúa mejor y planifica hacia un mejor modelo de gestión de calidad y la misma se basa en los puntos siguientes⁷:

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.
- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

⁷[http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf\(2013-5-21\)](http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf(2013-5-21))

Con el fin de facilitar la comprensión de este modelo y de la forma en la que se relacionan los elementos señalados, se presenta el gráfico del modelo de Malcom Baldrige:

Figura 2. Modelo Malcom Baldrige



Fuente: http://imagenes.mailxmail.com/cursos/imagenes/3/0/gestion-de-calidad-efqm-el-camino-europeo-de-la-excelencia-primera-parte_22203_5_1.jpg (2013-11-10)

Elaborado por: Autores

El modelo europeo o modelo EFQM

Este modelo es caracterizado por la creación de un equipo de liderazgo que actúa sobre factores habilitadores para generar procesos, los cuales entreguen como resultado la mejora en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.

Figura 3. Modelo europeo



Fuente: <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/.../Ayuntamiento> (2013-5-30)

Elaborado por: Autores

c) Liderazgo:

Liderazgo es la capacidad de conseguir que los miembros de un grupo social, equipo de trabajo u organización quieran hacer y se comprometan en lo que el líder propone; “la influencia que el líder ejerce sobre los seguidores se puede dirigir hacia el mejoramiento del rendimiento del grupo”⁸, de esta manera se entiende que el liderazgo sea parte fundamental del proceso de implementación de normas de gestión de la calidad.

El liderazgo es un elemento que ha sido estudiado a profundidad dentro de la psicología organizacional. Una de las más reconocidas teorías es la de McClelland respecto a la motivación del logro que “identifica tres importantes rasgos, a los que McClelland llama necesidades”⁹. Estas necesidades son:

- Necesidad de logro, que es el deseo de alcanzar objetivos mediante esfuerzos individuales.
- Necesidad de poder, que es la preocupación inconsciente del líder en influir en los demás.
- Necesidad de afiliación, que es el interés del líder en definir y mantener relaciones personales con otros.

⁸ Rodríguez, Andrés y otros. Psicología de las organizaciones. UOC. Barcelona. 2004, p. 193.

⁹ Lussier, Robert y Christopher Achua. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ta ed. Cengage, México. 2012, p. 42.

Más allá de las teorías que se han desarrollado sobre liderazgo, cabe señalar que dentro de las empresas existe una determinada organización que señala los niveles de poder dentro de la misma. La autoridad emanada de dicha organización hace que los miembros perciban liderazgo de parte de los ejecutivos de la empresa y se alineen a los objetivos señalados con suficiente supervisión, incluso sin que se sientan a gusto con estas decisiones. No obstante, también se puede considerar que los empleados se encuentran a gusto dentro de la empresa y que las decisiones son aceptadas sin la necesidad de una alta carga de supervisión. A estos dos enfoques se los ha determinado como la Teoría X (también denominado “liderazgo directivo”) y la Teoría Y (o “liderazgo participativo”), respectivamente, presentados por Douglas McGregor¹⁰.

d) Procesos

Proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en determinado orden para la realización de un objetivo. Los procesos de producción, íntimamente relacionados con la cadena de valor estudiada previamente, se refieren a la manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas (tales como materiales, información, etc.), así como el proceso dentro de la empresa para transformar los materiales y obtener un producto o servicio terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control adecuado del de dichos productos o servicios¹¹.

De lo señalado se desprende que “en un proceso productivo existe siempre una entrada, una salida y un proceso de transformación que se lleva a cabo mediante los recursos de la empresa”¹².

El estudio de los procesos y el afán permanente de las empresas de mejorar su gestión ha permitido que se desarrollen varios modelos, dependiendo de los tipos de empresas y los productos o servicios que ofrecen.

El análisis y comprensión de los procesos productivos es de suma importancia para la aplicación de normas de gestión de la calidad. Para el desarrollo de los procesos de una empresa, se hace uso de la administración de procesos.

¹⁰ *Ibíd.* p. 47.

¹¹ Stoner, James; Edward Freeman y Daniel Gilbert. *Administración*. 6ta ed. Pearson. México. 1996, p. 662-664.

¹² Muñoz, David. *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. Cengage. México. 2009, p. 2

Administración de procesos

Los procesos de producción deben ser gestionados de manera técnica dentro de la empresa; es así que nace la administración de operaciones que es la disciplina que estudia la planeación, organización, dirección y control de las operaciones productivas¹³.

- **Planeación:**

Planear es proponer objetivos y el camino para alcanzarlos. “La planeación estratégica aporta los elementos necesarios para orientar el rumbo que debe seguir el negocio para llegar a puerto seguro”¹⁴.

La fase de planeación del proceso administrativo de operaciones es, ciertamente, primordial para su correcta gestión. Es necesario conocer a dónde se quiere llegar y la forma en que se recorrerá el camino.

La planeación incluye una cantidad considerable de actividades y planteamientos ya que se debe delimitar de la manera más precisa el camino que va a seguir la entidad. Entre las actividades a desarrollar se encuentran¹⁵:

- Análisis situacional de las operaciones
- Determinación de los objetivos y metas.
- Determinación de las estrategias.
- Programa de trabajo (cronograma, responsabilidades, etc.)
- Indicadores de desempeño.
- Puntos de control.

- **Organización:**

La organización es una actividad administrativa fundamental que, según consiste en “distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización”¹⁶; en este caso, de la administración de los procesos. El objetivo fundamental de la organización es crear un sistema que permita la concreción de las estrategias planteadas durante la etapa de planeación, con la finalidad de garantizar los resultados previstos. “Una empresa obtiene

¹³ *Ibíd.* p. 4.

¹⁴ Álvarez, Martín. Manual de planeación estratégica. Panorama. México. 2006, p. 13

¹⁵ *Ibíd.* p. 35-54

¹⁶ Robbins, Stephen y Mary Coulter. Administración. 10ma ed. Prentice Hall. México. 2009, p 9-2

buenos resultados buscando y manteniendo la coherencia entre la estrategia, la organización y el entorno”¹⁷.

La organización es un proceso que se forma con la toma de decisiones en una diversidad muy grande de actividades relacionadas con el proceso productivo; entre ellos la organización de los recursos materiales, las líneas de autoridad y comunicación formal, la departamentalización, la asignación de tareas, la coordinación entre empleados y departamentos, etc.

- **Ejecución:**

La ejecución, también denominada por algunos autores como dirección ya que engloba una cantidad considerable de elementos, junto con la planificación, organización y control, es una actividad administrativa fundamental dentro de la gestión de procesos que “pone en acción la voluntad de hacer algo y transforma los deseos en acciones para alcanzar el éxito”¹⁸.

La dirección comprende el logro de objetivos que se realiza por medio de otras personas; es así que se distinguen tres elementos en el proceso de dirección:

- Quién dirige o quiénes dirigen (administradores, directores, etc.)
- Quién o quiénes son dirigidos (colaboradores, talento humano)
- Lo que se pretende alcanzar (los objetivos, las metas).

Existe una serie de actividades fundamentales dentro de la ejecución que permiten vincular los elementos de esta función. Algunas de estas actividades son:

- **Integración:** La integración se realiza al combinar de manera adecuada los recursos humanos con los recursos materiales y tecnológicos para lograr los objetivos planteados.

¹⁷ Roberts, John. La Empresa Moderna. Antoni Bosch, editorial. España, 2003, p. 21

¹⁸ Rodríguez, Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. Thompson. México. 2006, p. 86

- **Motivación:** “motivación es el término que se utiliza para describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija su conducta”¹⁹.

Motivar significa que “los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”²⁰. Las teorías respecto a la motivación son bastante diversas, tanto clásicas como contemporáneas, como por ejemplo: Jerarquía de las necesidades de Maslow, las Teorías X e Y de McGregor que fue descrita previamente, la Teoría del refuerzo, la Teoría de las expectativas, etc.

- **Comunicación:** La comunicación es el proceso por el cual se transmite y recibe información en un grupo, como por ejemplo dentro de la organización.

En la actualidad, la información organizacional debe fluir con mayor rapidez, exactitud y eficiencia y es parte fundamental en la administración de operaciones. Para lograr estos objetivos, debe entenderse el proceso comunicativo y sus elementos que son:

- Emisor
- Mensaje
- Medio
- Receptor
- Retroalimentación
- Ruido

- **Liderazgo:** Consiste en guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. El liderazgo es de gran importancia para la empresa ya que en esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas.

¹⁹ Petri, Herbert. y John Govern. Motivación: teoría, investigación y aplicaciones. 5ta edición. Thompson. México. 2006, p. 16.

²⁰ Robbins, Stephen y Mary Coulter. Op. Cit. p. 15-2

- **Control**

El proceso de control es una actividad fundamental dentro de la administración de operaciones y es “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”²¹.

Para lograr los objetivos productivos, se inició planeando una serie de acciones (estrategias) que serían alcanzadas con el uso de recursos de diferente índole (recursos humanos, materiales, físicos y tecnológicos) que, por medio de una correcta dirección se pondrían en práctica. La función de control permite evaluar en qué medida se están o no logrando los objetivos y la aplicación de las estrategias.

A pesar de lo señalado, el control no solamente se encarga de la evaluación de cómo están marchando los procesos sino que también propone medidas para mejorar, modificar o, incluso, desechar algunos de los procesos porque no están alcanzando los objetivos propuestos y no es raro que algunas organizaciones se vean obligadas a implementar nuevos objetivos y estrategias debido a que las iniciales no eran adecuadas a la empresa; es por ello que es importante un administrador de procesos “averigüe si sus problemas se reducen a ciertas partes del proceso de producción o provienen de todo el proceso mismo”²².

La función de control está íntimamente relacionada con la administración de operaciones ya que es “El diseño, operación y control del proceso de transformación que convierte los recursos como mano de obra y materias primas en bienes y servicios que se venden a los clientes”²³. En este sentido, la administración de operaciones se enfocará en todos los procesos de producción de bienes y servicios para su evaluación y, por medio de ella, la implementación de cambios que mejoren dichos procesos y, por ende, la productividad de la empresa.

La administración de operaciones y el control deben realizarse a lo largo de la cadena de valor que es cada uno de los pasos en los que se agrega valor a un producto o servicio.

²¹ Terry, G (s.f.). Citado en El Prisma. Control. En línea. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/. (01/03/2013).

²² Robbins, Stephen. y Mary Coulter. Op. Cit. p. 18-6

²³ Ibídem. p. 18-2

e) **Análisis situacional:**

Parte fundamental del proceso de planeación es conocer cómo funciona la empresa y cuáles son sus puntos débiles y fuertes para determinar las posibilidades de la misma. En este sentido, se puede utilizar la matriz FODA que es un tipo de análisis por el cual el investigador puede llegar a una conclusión del estado actual de la empresa. Sus siglas hacen alusión a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas²⁴.

Esta matriz permite el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, y así poder elegir o diseñar una estrategia para seguir y mejorar en el mercado. Donde las fortalezas y las debilidades son fuerzas internas, por lo tanto la empresa puede cambiar e influir directamente en ellas. Mientras que las oportunidades y las amenazas son fuerzas externas, por lo tanto solo puede prepararse para ellas o aprovecharlas según sea el caso, modificando sus fuerzas internas.²⁵

Fortalezas: Estas son las capacidades, cualidades, lo inherente a la empresa.

Oportunidades: Las oportunidades son las cosas que la empresa tiene a favor sobre las cuales no puede influir, un ejemplo de esto puede ser el clima, el ambiente en general.

Debilidades: Son las cosas dentro de la empresa que no tienen alto rendimiento, son de alguna forma defectos o cosas que tienen que mejorar y solo depende de la empresa en sí, son internas.

Amenazas: Son factores externos que están de alguna forma en contra de la empresa sin que esta pueda ejercer ningún tipo de influencia para modificarla. La empresa ante estas fuerzas solo puede estar prevenida y bien preparada para que no se vea afectada.

1.5.2 Marco conceptual

a) **Norma:** Es un conjunto de reglas que al ser acatadas determina cierta conducta.

a) **Servicio al cliente:** “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”²⁶

b) **Productos de consumo masivo:** “Son productos fabricados y destinados a consumidores finales sin la necesidad de un proceso industrial adicional. Se

²⁴ Álvarez, Martín. Op. Cit. p. 43.

²⁵ <http://www.matrizfoda.com,/> (2013-5-16)

²⁶ [http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php\(2013-5-16\)](http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php(2013-5-16))

encuentran en lugares accesibles al público en general y se compran regularmente para satisfacer una necesidad; son productos destinados al mercado masivo.”²⁷

- c) **Componentes del servicio:** “La gestión y prestación de un servicio consiste en la coordinación de un conjunto de componentes y del uso y provisión eficientes de recursos para generar valor para el destinatario del servicio. Los componentes de un servicio incluyen: la estrategia, el talento humano, los procesos y los recursos. Los tipos de recursos son financieros, de información, infraestructura (inmobiliario, equipamiento), tecnológicos y proveedores.”²⁸
- d) **Estrategia:** Son los planes que anticipa la empresa basada en su misión, visión y objetivos. Estos planes siguen un diseño particular que lleva a la empresa a cumplir sus metas.
- e) **Talento humano:** Son las personas y funcionarios que están involucrados en la prestación y funcionamiento del servicio. Aportar su capacidad y conocimiento para el desempeño de sus funciones.
- f) **Procesos:** “La institución planifica y establece los procesos para la gestión y la prestación del servicio, y se establecen las estructuras organizacionales, roles y responsabilidades necesarias para su gestión y prestación.”²⁹
- g) **Recursos:** son los medios de los que se vale la empresa para apoyarse y hacer posible su desempeño, entre estos se encuentran los siguientes:
 - a. Recursos financieros.
 - b. Recursos de información
 - c. Recursos tecnológicos.
 - d. Infraestructura.
 - e. Materiales.
 - f. Proveedores.

1.6 Hipótesis del trabajo

Es factible definir un Modelo de Gestión de Calidad para la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Almacenes La Rebaja.

²⁷ [http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html\(2013-5-21\)](http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html(2013-5-21))

²⁸ Norma técnica de servicio v1.4 marzo 2013

²⁹ Norma técnica de servicio v1.4 marzo 2013

1.7 Metodología de la investigación.

1.7.1 Métodos de investigación.

Para esta investigación se usarán métodos teóricos y empíricos.

1.7.2 Métodos teóricos

1.7.2.1 Análisis - Síntesis.

Este método busca el análisis de una parte individual, es decir, estudiar a fondo específicamente un factor y luego la reunión racional de elementos para obtener una síntesis final de lo investigado.

Este método se aplicará durante y después del análisis de la situación actual de la empresa, ayudando a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

1.7.2.2 Inducción - Deducción

Este método es conocido principalmente por el uso de la lógica y el razonamiento, que a su vez va de la mano con la observación y planteamiento de pronósticos basados en lo asimilado, sacando una propia conclusión y transformado en información. Puede este método usarse para llevarnos de lo general a lo particular o de modo contrario de lo particular a lo general.

Con este método lo que se buscará es encontrar la generalidad del problema en el servicio, de esta forma pasar al caso particular, que no solo será el del almacén como tal, sino de cada componente del servicio de este.

1.7.3 Métodos empíricos

1.7.3.1 La Observación.

Este método consiste en adquirir información por medio de la observación visual. Se puede usar cámaras de video o fotográficas para respaldar la observación.

Por medio de este método se obtendrá un primer panorama de la situación de la entrega de servicio en Almacenes la Rebaja.

1.7.3.2 La encuesta

Consiste en realizar preguntas en base a la investigación a personas involucradas, en este caso al cliente interno y externo.

Estas se realizarán a los clientes del Almacén, de esta forma se intentará obtener una percepción directa de la problemática en la atención.

1.7.3.3 La entrevista

Consiste en hacer preguntas a una o varias personas en específico en relación a la investigación.

Las entrevistas serán realizadas a personas que conozcan de modelos de gestión de calidad y de normas. También se entrevistará a un alto cargo de la empresa para obtener su percepción de la posible problemática del Almacén.

1.7.4 Tipos de estudio

1.7.4.1 Estudios descriptivos:

“Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo.”³⁰

Se usará este tipo de estudio para determinar los problemas que existen en la empresa y su estado actual.

1.7.4.2 Estudios explicativos:

“Estudia las variables de un problema y cómo influyen en otras variables, cuándo hay una relación causa y efecto. Para establecer si existe una relación causa-efecto, se aíslan y eliminan los factores que pueden ser causa de un resultado particular y probar solo los que se quieren medir directamente.”³¹

Este tipo de estudio presentará las variables de la problemática en la empresa, y en qué debe influir el modelo propuesto para cumplir el objetivo de la investigación.

1.7.5 Tipo de fuentes

1.7.5.1 Primarias

Las fuentes primarias están basadas en información directa recopilada por el investigador, para este caso se usará las siguientes:

³⁰ <http://escuela.med.puc.cl/Recursos/recepidem/epiDesc4.htm>.(2013-5-16)

³¹ <http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-de-estudio.html>.(2013-5-16)

- Observación.
- Encuestas.
- Entrevistas.

1.7.5.2 Secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que sirven para corroborar los resultados de las primarias y dan soporte teórico a la investigación. Para este trabajo, las fuentes secundarias son las siguientes:

- **Libros de texto:** Se utilizarán los textos como soporte teórico de la investigación.
- **Internet.-** Se usarán las páginas web necesarias como fuente para la obtención de información, en especial de las normas: Norma ISO 9001: 2008; INEN.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ACTUAL DE ALMACENES LA REBAJA

2.1. Antecedentes

Almacenes la Rebaja es una organización que se dedica mayormente a la venta de productos de consumo masivo, entre los cuales se encuentran productos de aseo personal, comida enlatada, artículos de belleza, bisutería y cosméticos en general. En la misma también podemos encontrar una variedad de productos importados, y producidos localmente como ropa, zapatos, juguetes y carteras.

Esta organización actualmente opera en la ciudad de Quito en barrios como el parque El Ejido, La Mariscal y Centro Histórico. Da servicio en tres distintas ubicaciones, una ubicada en la avenida Amazonas N22-48 y Jerónimo Carrión, la otra en la avenida 10 de agosto N17-287 y Asunción y por último en la avenida Chile OE46 y Cuenca.

La organización es creada en el año 2002 y empieza a dar servicio en su primer almacén ubicado en la avenida 10 de agosto, este con un número de cinco trabajadores, varios entre los cuales se encuentran bodegueros, vendedores de mostrador y cajeros.

En ese entonces Almacenes La Rebaja tuvo una gran acogida por parte del mercado, ya que al transcurrir los años esta organización fue capaz de salir adelante e invertir en sus nuevos locales, los cuales fueron creciendo a un ritmo acelerado hasta llegar a un punto donde encontró sus problemas.

Actualmente Almacenes la Rebaja cuenta con 18 trabajadores, los cuales se subdividen entre cajeros, bodegueros, vendedores de mostrador y administradores.

Varios problemas operativos son los que hoy en día debilitan a esta organización, debido a la falta de personal competente en el área administrativa y a su vez esto ha tenido como consecuencia el mal desempeño de sus trabajadores. De esta manera, se ha creado una imagen de mal servicio en esta organización, y se han generado quejas por parte de sus clientes al momento de ser atendidos. Entre las principales quejas se encuentran la falta de asesoramiento al cliente, lentitud en despachos, mala presentación de los trabajadores por falta de uniforme y, en sí, factores que han sido deficientes para la entrega de un servicio de calidad.

Este mal servicio por parte de los trabajadores, por motivo de la poca capacitación a los mismos y a su vez falta de motivación, ha generado que la opción de re compra por parte de los clientes siga disminuyendo.

Lógicamente eso ha provocado una baja de ventas por parte de la organización y ha llevado a que la misma se encuentre en decrecimiento con respecto a los años anteriores³².

2.2. Macro entorno

2.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El análisis de este indicador económico permite diagnosticar la salud de la economía ecuatoriana con el fin de determinar posibles oportunidades y amenazas para la empresa y la implementación de sistemas de gestión de la calidad en la misma.

Econlink (s.f., para. 1)³³ define al PIB como “el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado”. Se debe considerar que en Ecuador la variación del PIB está relacionada directamente con el precio y el volumen de las exportaciones del petróleo al ser el rubro que mayor aporte ofrece al indicador.

En el país, el PIB para el año 2012, según proyecciones del Ministerio de Coordinación de la Política Económica³⁴ presentó un incremento de 4,8% con relación al año 2011

En conclusión, el crecimiento de la economía ecuatoriana se traduce en una mejora de los ingresos (tanto petroleros como impositivos) y una mayor capacidad de compra de bienes como los que ofrece la empresa estudiada.

2.2.2 Tasa de inflación

La tasa de inflación se define como el crecimiento de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía en un tiempo determinado.

Tras el proceso de dolarización del Ecuador, los índices de inflación se han mantenido relativamente bajos. Como se puede observar en la tabla 1, la inflación en el último año se ha mantenido en un solo dígito.

³² Fuente: Almacenes La Rebaja.

³³ Econlink. (s.f). *PIB – Producto Interno Bruto*. Argentina. Recuperado de <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml> (26/09/2013)

³⁴ *Ministerio de la Coordinación de la Política Económica*. Indicadores macroeconómicos junio 2012. <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf> (26/09/2013)

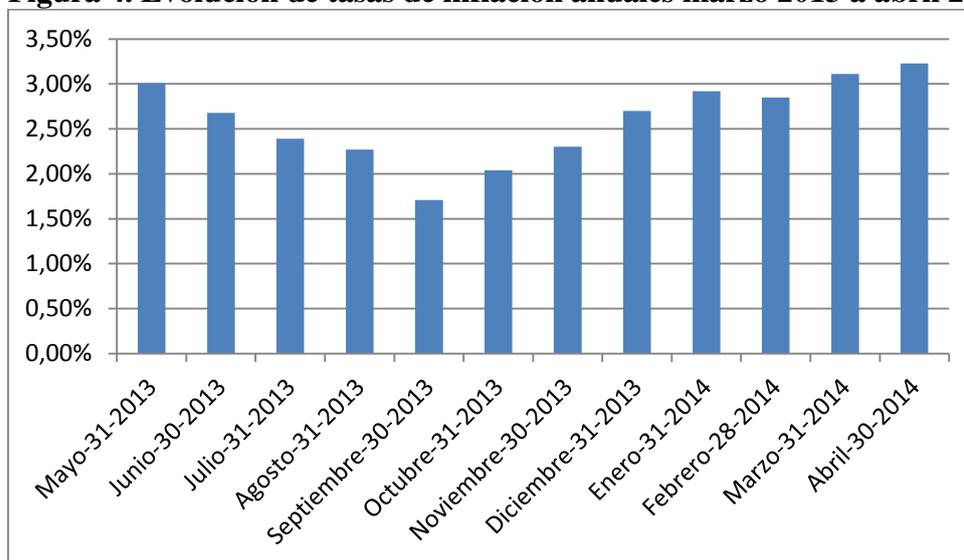
Cuadro 1. Tasas de inflación mensuales

FECHA	VALOR
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información estadística. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>

Elaborado por: Autores.

Figura 4. Evolución de tasas de inflación anuales marzo 2013 a abril 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información estadística. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>

Elaborado por: Autores..

El análisis del comportamiento de la inflación es importante para determinar la estabilidad del sistema económico y detallar la evolución del poder adquisitivo de los ciudadanos que se traduce en mayor capacidad de venta de los artículos por parte de Almacenes La Rebaja. Otro factor importante es que el índice de inflación tiene repercusiones en elementos como salarios, por ejemplo.

2.2.3 Tasa de interés activa

La tasa activa “es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones del mercado y las condiciones del Banco Central, cobran por los diferentes servicios de crédito a los usuarios de los mismo”³⁵.

El análisis de la tasa de interés activa y la pasiva, que se verá en el siguiente punto, permite tener una idea de las oportunidades de emprendimiento y desarrollo en el sector donde se encuentra Almacenes La Rebaja. De manera adicional, este apartado es de suma importancia para conocer las posibilidades de acceso crediticio de la empresa para la implementación de sistemas de gestión de calidad y otros elementos como capacidad de negociación con proveedores, referencia para crédito a clientes, etc. En los últimos tiempos ha habido una política de reducción e imposición de las tasas activas efectivas máximas referenciales, que se presentan en el cuadro 2:

Cuadro 2. Tasas de interés activas del último año.

FECHA	VALOR
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-31-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información estadística. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>

Elaborado por: Autores.

³⁵ Hernández, Gustavo. (2006). *Diccionario de Economía*. EDUCC. Medellín. 2006, p. 322.

Es preciso señalar que los valores presentados corresponden a productos corporativos.

2.2.4 Tasa de interés pasiva

Esta tasa se define como “el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen”³⁶. El análisis de esta tasa es de importancia debido a que se debe contar con referencias sobre la rentabilidad de depósitos como contraposición a la rentabilidad esperada de un proyecto o inversión en el negocio.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación, que es el margen de beneficio de las operaciones bancarias; por esto es claro que al igual que con la tasa de interés activa, la tasa pasiva se mantiene con valores constantes en el Ecuador, por las políticas mencionadas previamente. A continuación se presenta esta tasa durante el último año:

Cuadro 3. Tasas de interés pasivas del último año.

FECHA	VALOR
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-31-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información estadística. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>

Elaborado por: Autores.

³⁶ *Ibíd.* p. 322

2.2.5 Riesgo país

El índice de riesgo país es un indicador de la situación de un país que es evaluada por empresas especializadas. Este índice es utilizado para la toma de decisiones de inversión en un determinado país, por lo que su conocimiento es de interés para todo tipo de empresas y, en particular, para Almacenes la Rebaja y una eventual implementación de sistemas de gestión de la calidad.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el riesgo país se ubica en 498 puntos a abril de 2013³⁷.

Este valor elevado representa una amenaza para la inversión, ya que eleva sustancialmente índices financieros como la tasa de retorno mínima de la inversión. Se debe entender, además, que cuando se desalienta la inversión, no solo se pierden posibilidades de recaudación sino oportunidades de empleo.

2.2.6 Factor Político y Legal

Desde la década de los 90 hasta 2006, la inestabilidad política del Ecuador era un problema serio, tanto para empresas privadas como públicas y para el desenvolvimiento propio de la sociedad. En 2006, año en el que asumió el poder el gobierno actual, el país ha gozado de una estabilidad política importante. Adicionalmente, el actual presidente ha sido reelecto para un nuevo período de gobierno de cuatro años.

A pesar de la continuidad del gobierno central, se han presentado cambios continuos y, en ocasiones, inesperados en aspectos como el de recaudaciones tributarias y aranceles, elementos importantes para la empresa estudiada.

Algunos de los cambios que se han dado en el tema tributario son:

- Cambios en el porcentaje y tabla de cálculo del Impuesto a Consumos Especiales (ICE)
- Salvaguardas por balanza de pagos que restringen algunas importaciones.
- Impuesto a la salida de divisas.
- Impuestos a los vehículos según características.

En conclusión, se puede prever que el nuevo período de gobierno promoverá la estabilización de sus políticas; sin embargo, según lo demostrado en los últimos años, es posible que se susciten más cambios en el ámbito tributario.

³⁷ Banco Central del Ecuador. http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais (15/04/2013)

En lo que respecta a la legislación a la que debe acogerse la entidad estudiada, las leyes y reglamentos de mayor trascendencia son:

- Constitución de la República;
- Ley de Compañías;
- Código del Trabajo;
- Ley de Régimen Tributario;
- Código Civil; entre otras.

2.2.7 Factor Social

No es posible desconectar el análisis de un negocio de la realidad social en la que se desenvuelve y desarrolla sus actividades. La sociedad ecuatoriana ha presentado una serie de pasos en su desarrollo y evolución. Esto se percibe a través de los cambios que han ocurrido en las últimas décadas con adelantos importantes en materia de inclusión de grupos vulnerables, la aplicación de acciones para reducir o erradicar la discriminación, etc.

Uno de los mayores problemas que aquejan a la sociedad es el de la falta de empleo. En los últimos años, este indicador se ha reducido, debido al mejoramiento de la economía ecuatoriana y la aplicación de políticas continuadas y efectivas; a esto hay que sumar el crecimiento del tamaño del Estado por medio de la contratación de más servidores públicos. Todo esto ha contribuido a una reducción importante de las tasas de desempleo que se muestran en la tabla siguiente:

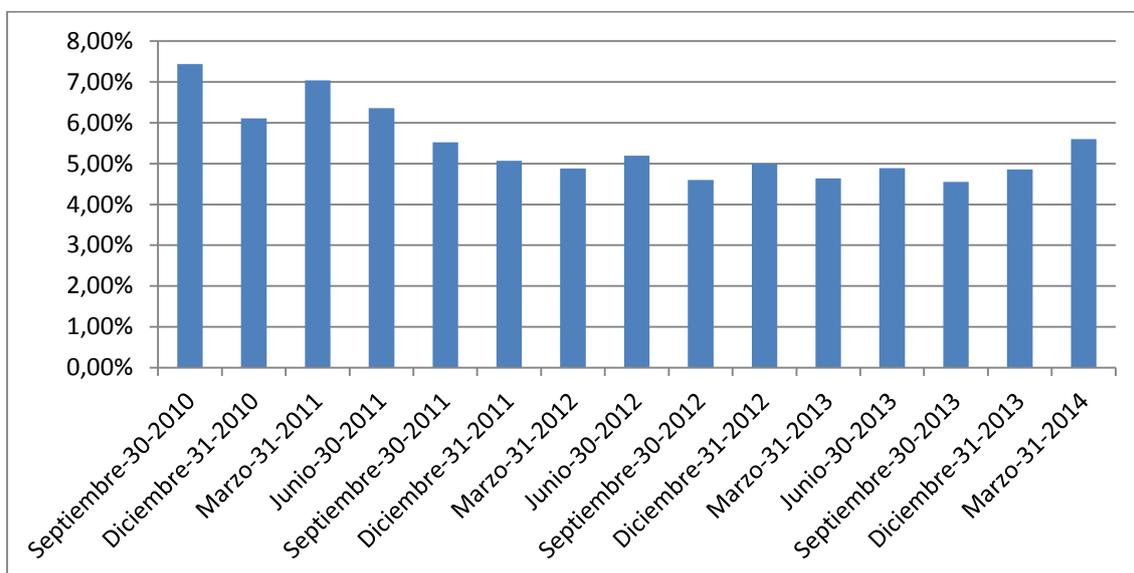
Cuadro 4. Tasas de desempleo en los últimos dos años

FECHA	VALOR
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información estadística. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>

Elaborado por: Autores..

Figura 5. Evolución de las tasas de desempleo septiembre 2010 a marzo 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información estadística. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>

Elaborado por: Autores.

Por lo expuesto, el factor social se configura en una oportunidad para las operaciones de Almacenes La Rebaja ya que permite prever que haya mayor capacidad adquisitiva por cuanto hay más personas ocupadas laboralmente.

2.3. Micro entorno

2.3.1. Análisis sectorial de las empresas de consumo masivo

Hoy en día las empresas que se dedican a la venta de productos de consumo masivo se encuentran en crecimiento continuo y esto debido a la demanda insatisfecha que sigue creándose en la nación.

Todo esto por motivo del crecimiento poblacional que encontramos en nuestro país, el cual fluctúa entre el 1% y 1.41%, lo cual hace que cada vez hayan más seres humanos con necesidades de alimentación, vestimenta, diversión, entretenimiento, etc.³⁸

Las empresas más grandes del país que se dedican a este modelo de negocio son tiendas industriales asociadas como, TIA que cuenta con 154 locales a nivel nacional y actualmente se encuentra entre las 20 empresas más grandes del Ecuador, generando ventas de 373.4 millones de dólares anuales para el año 2011 con un crecimiento porcentual del 19.4% con respecto al año anterior, lo cual es un porcentaje bastante elevado en crecimiento con respecto a otras industrias. Todo esto según investigación realizada por la revista Vistazo.

Esta empresa ha tenido como prioridad el entregar una alta variedad de productos y precios bajos que han llevado a tener una gran acogida nacionalmente, este es un claro ejemplo de cómo se desarrollan las empresas que se dedican a este negocio dentro de nuestro país.

En el Ecuador son muy pocas las empresas que realizan actividades de capacitación o preparación para sus trabajadores, y esto lo hacen gracias al gran tamaño que poseen y participación de mercado. Estas conocidas como multinacionales o corporaciones. Existen cadenas de comercializadoras de productos de consumo masivo que tienen el mayor porcentaje de participación en el mercado y son tan grandes que no dan oportunidad a pequeños emprendedores de iniciar un nuevo negocio ya que los capitales de inversión para empezar algo cada vez necesitan ser más altos, y enfocados en factores tan importantes como son el desarrollo de personal preparado y cuidado de imagen corporativa. Solo ese tipo de empresas son capaces de realizar estas actividades tan importantes para la misma y esto debido a la disponibilidad de fondos para la inversión de la misma.

En empresas más pequeñas en el país, la competencia en el sector es alto pero el mercado es muy grande y no se prevé que haya algún tipo de amenaza debido a que la alta variedad de productos y precios tan accesibles logran que la clientela a pesar de no ser atendida de la mejor manera opten por comprar en Almacenes la Rebaja.

Esta realidad se da en general en todo el país ya que son muy pocas las empresas que realmente invierten fondos destinados para la preparación adecuada de sus colaboradores, debido a que en la cultura en la cual habitamos la mayoría de los casos los pequeños empresarios y emprendedores no lo ven como una inversión si no como un gasto, lo cual es equivocado ya que el personal que participa dentro de las empresas en la atención y entrega de servicio son el elemento principal, ya que dependemos de ellos para poder transmitir a los clientes el servicio el cual nosotros queremos entregar.

³⁸ INEC. (2010) Censo de población y vivienda. Quito.

Por lo general este tipo de organizaciones, pequeñas empresas, y locales no buscan la mejora de estos puntos debido al bajo flujo de dinero que tienen, lo cual hace que desde un principio estas tengan problemas en desarrollarse y causa estragos en las mismas y por lo general terminan liquidando sus mercancías.

2.4. Análisis interno de la empresa

Una vez que se ha analizado el trabajo de la empresa en la sección inicial del presente capítulo, se pueden determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la misma con el propósito del diseño de la matriz FODA:

2.4.1. Fortalezas

- Entre las fortalezas más notorias en la organización es la venta de productos de calidad.
- La gran variedad de productos que se pueden encontrar en los almacenes.
- Los precios convenientes a los que se expenden sus productos.
- Las ubicaciones estratégicas de los almacenes, los cuales están ubicados en lugares donde se encuentra alta afluencia de gente.

2.4.2. Debilidades

- Poca preocupación por atención al cliente.
- Falta de personal para la buena atención al cliente.
- Falta de personal administrativo.
- Falta de estandarización de procesos en sus almacenes.
- Poco cuidado de la imagen de la marca.

2.5. Análisis externo

Conociendo el entorno macro y micro de la organización, se pueden determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que rodean a Almacenes La Rebaja:

2.5.1. Oportunidades

- Mayor capacidad de adquisición de productos de primera necesidad por mejoramiento de la economía.

- Incremento en el mercado por menores niveles de desempleo.
- Tamaño cada vez menor de la oferta, debido al cierre de pequeños negocios en favor de almacenes de mayor tamaño.

2.5.2. Amenazas

- Posibles cambios en políticas tributarias o legales que afecten negativamente a las operaciones de la empresa.
- Competencia cada vez mayor de almacenes mucho más grandes.

2.6. Matriz FODA

Cuadro 5. Matriz FODA de Almacenes La Rebaja.

	Análisis Interno	Análisis Externo
Positivo para la organización	Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos de calidad. • Variedad de productos. • Precios convenientes. • Ubicaciones estratégicas de los almacenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad de compra. • Más clientes. • Menor competencia almacenes pequeños.
Negativo para la organización	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Mala atención al cliente. • Falta de personal. • Falta de personal administrativo. • Falta de estandarización de procesos. • No cuidado de la imagen de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en políticas tributarias o legales. • Mayor competencia almacenes más grandes.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

2.7 Situación financiera

Almacenes La Rebaja, en el último año, tiene un promedio de ventas de \$45.615,11 mensuales. Las ventas y los costos se detallan en la figura 3.

Figura 6. Detalle de ventas mensuales y costos Almacenes La Rebaja.

LA * REBAJA		Analisis de Ventas con IVA							Fecha: 17/06/2013	
Todos los Vendedores				Desde:	01/01/1901	Hasta:	17/06/2013	Pagina: 1		
Año	Mes	Venta	Impuesto	Total	Costo	Utilidad Bruta	% U.B.	Ultimo Costo	Utilidad*	M.up
2012										
	8	32,823.16	3,735.46	36,558.62	24,974.01	7,849.15	23.91	24,970.72	7,852.43	31.45
	9	46,824.93	5,349.78	52,174.71	35,771.01	11,053.92	23.61	35,770.83	11,054.09	30.90
	10	47,437.35	5,368.82	52,806.17	36,962.50	10,474.85	22.08	36,957.03	10,480.31	28.36
	11	49,806.49	5,640.82	55,447.31	38,442.76	11,363.73	22.82	38,438.31	11,368.17	29.58
	12	73,668.68	8,473.20	82,141.88	54,965.56	18,703.12	25.39	54,955.03	18,713.64	34.05
	Subtotal	250,560.61	28,567.88	279,128.49	191,115.84	59,444.77		191,091.94	59,468.66	
2013										
	1	47,786.97	5,351.89	53,138.86	36,949.78	10,837.19	22.68	36,944.14	10,842.82	29.35
	2	38,731.80	4,383.62	43,115.42	29,727.53	9,004.27	23.25	29,723.72	9,008.07	30.31
	3	45,708.45	5,146.26	50,854.71	35,390.22	10,318.23	22.57	35,384.74	10,323.70	29.18
	4	46,438.50	5,225.18	51,663.68	35,893.84	10,544.66	22.71	35,890.87	10,547.62	29.39
	5	48,380.64	5,360.05	53,740.69	37,410.74	10,989.90	22.67	37,408.62	10,972.01	29.33
	6	24,159.29	2,651.27	26,810.56	18,682.18	5,477.11	22.67	18,681.00	5,478.28	29.33
	Subtotal	251,205.65	28,118.27	279,323.92	194,054.29	57,151.36		194,033.11	57,172.53	
Total general:		501,766.26	56,686.15	558,452.41	385,170.13	116,596.13	23.24	385,125.06	116,641.19	****



Fuente: Almacenes La Rebaja

Elaborado por: Autores

La información provista por la empresa muestra que existe una reducción de las ventas en el último mes reportado y, especialmente, un estancamiento en las ventas en los meses de marzo, abril y mayo. El pico que se presenta en el mes de diciembre de 2012 se debe, especialmente, a las épocas navideñas y de fin de año que incrementan las ventas sustancialmente en negocios comerciales.

No obstante lo anterior, se puede observar que la empresa tiene un buen nivel de ventas e ingresos, lo que le permite contar con recursos económicos suficientes como para afrontar los costos de implementar un sistema de gestión de la calidad.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE NORMAS RELACIONADAS A MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.1. Normas a ser evaluadas e implementadas

El presente proyecto propone la implementación de normas de gestión de la calidad dentro de Almacenes “La Rebaja”. El sistema de normas que se busca indica los estándares o lineamientos generales que debe mantener una organización en la producción de bienes o servicios; para su correcta aplicación, se requiere de un conocimiento acerca de su ámbito de acción y los beneficios que ofrece a la empresa.

3.1.1 Antecedentes

La Organización Internacional de Normalización, más conocida como ISO (por las siglas en inglés de *International Organization for Standardization*) inició sus operaciones oficialmente en 1947 con el fin de “facilitar la coordinación y unificación de normas industriales internacionales”³⁹.

La importancia de una organización que provea estándares y normas para gran variedad de actividades radica en la unificación. Según Krajewski (2000), “Si cada país estableciera su propio conjunto de normas, las compañías que venden en los mercados internacionales tendrían grandes dificultades para cumplir con las normas de documentación de la calidad que aplicarían todos los países con los cuales comercia”⁴⁰.

Según la Norma ISO 9000:2000 (punto 2.11) define un Sistema de Gestión de Calidad como aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de salidas (resultados) en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponde.

El sistema de gestión de calidad aplicado a una empresa engloba una diversidad de actividades para áreas especializadas relacionadas a la gestión general de la entidad; se busca, con ello, alcanzar los objetivos de la empresa. Los sistemas de gestión sirven para planificar, organizar, ejecutar y controlar la organización en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente.

³⁹ <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

⁴⁰ Krajewski, Lee. Administración de operaciones: estrategias y análisis. Pearson Educación. México. 2000, p. 233

ISO 9000 es el resultado del trabajo del Comité Técnico ISO/TC 176, que se creó con el propósito de diseñar normas para la Gestión de la Calidad en las organizaciones.

La primera versión de normas ISO 9000 fue publicada en 1987. Conforme pasaron los años y se observaban las diversidades de las normativas y necesidades en diferentes sectores, se fueron produciendo cambios.

En 1994, las normas fueron actualizadas para hacer énfasis en las partes en las cuales prevalecía el exceso de documentación y la burocracia; de tal manera que la ISO 9000 introdujo cambios muy significativos definiendo con mucha más claridad los requisitos.

Otro punto de gran importancia fue que las adaptaciones y cambios en la norma publicada en 1994 fueron hechas para brindar a la empresa la posibilidad de elegir su propio Sistema de Gestión de Calidad, tomando en cuenta sus necesidades con la norma ISO 9004.1:1994. Adicionalmente, el Sistema de Gestión de Calidad pudo adecuarse a las características y necesidades de las organizaciones de servicios gracias a la elaboración de la norma ISO 9004.2:1994. 23

La serie 9000:1994 se componía de cinco normas. Una de ellas la ISO 9000 era carácter conceptual y servía como guía y acompañamiento a las tres siguientes, siendo de aplicación general a cualquier organización. Por su parte, los estándares ISO 9001, 9002 y 9003 eran las normas más susceptibles de ser certificadas cuando la empresa, por razones contractuales, estaba obligada a demostrar la calidad frente a terceros.⁴¹

Los estándares adicionales demostraban requisitos mínimos para implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad, es decir, más directrices generales, dependiendo del distinto alcance según el producto y las actividades que la organización deseara asegurar. Adicionalmente, la norma ISO 9004: 1994 ofrecía directrices de un Sistema de Gestión de Calidad cuando la empresa quería implementarlo internamente, sin necesidad de obtener la certificación, es decir, esta norma no era certificable.

Las normas de la versión 1994 estuvieron vigentes hasta el 14 de diciembre de 2003 pero coexistieron junto con las publicadas en 2000 para facilitar la adaptación a los cambios. A partir del 15 de diciembre de 2003, la única edición de normas ISO 9000 que estaba en vigor era la del 2000.

Finalmente, llega la revisión de 2008 que se encuentra vigente en la actualidad. “Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004”⁴².

⁴¹ Camison, Cesar; Sonia Cruz y Tomas González. Gestión de Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson. México. 2006, p. 365-367

⁴² Prólogo ISO 9001:2008

3.1.2 ISO 9001:2008 Requisitos para sistema de gestión de calidad

La norma ISO 9001:2008 señala los requisitos para la certificación de una empresa en cuanto al uso de Sistemas de Gestión de Calidad. Los elementos más importantes de dicho documento se presentan en la Norma Internacional ISO 9001: 2008.

Aspectos generales

En primer lugar, la norma indica que su propia aplicación depende de la organización en la que se pretende su uso. En este sentido, ISO 9001:2008 señala que la implementación de sistemas de gestión de la calidad depende de:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.⁴³

La norma da impulso a la implementación del modelo de gestión con base en procesos. En este sentido, ISO 9001:2008 indica que:

“Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso”.⁴⁴

A continuación, la figura 4 muestra el modelo de gestión de la calidad basado en procesos que describe la norma:

⁴³ ISO 9001:2008.

⁴⁴ Norma ISO 9001:2008

Figura 7. Modelo de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: <http://cesar-medrano-gamboa....archive.html> (16/06/2013)

Elaborado por: Autores

Para la implementación de la norma ISO 9001:2008, existen requisitos generales señalados por el documento mencionado. La norma señala que una organización tiene que:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,

f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.⁴⁵

La norma también señala cómo deben funcionar los servicios o productos contratados externamente. Esto se refiere a labores que están relacionados al sistema de gestión de la calidad pero que la empresa decide que sean realizadas por un proveedor externo y no por la propia organización. En ese caso, la norma señala que también es responsabilidad de la empresa que sus servicios externos también cumplan con los estándares requeridos.

Documentos

Para acceder a la certificación ISO y, en general, para la aplicación de normas de gestión de la calidad, ISO 9001:2008 señala el tipo de documentación necesario y el tratamiento que debe otorgársele.

Respecto a esto, la norma señala que los siguientes documentos deben estar incluidos en el sistema de gestión de calidad:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

No obstante, la norma es lo suficientemente flexible como para atender a las particularidades de cada entidad; es así que señala que se debe tomar en cuenta el tamaño de la organización y el tipo de actividades, la complejidad de los procesos y sus interacciones, y la competencia del personal.

La dirección de la entidad

ISO 9001:2008.5 señala los lineamientos a tomar en consideración dentro de la dirección de una compañía. En dicho acápite se mencionan las actividades y responsabilidades del nivel directivo entre los que se cuentan:

- a) Compromiso frente al sistema de gestión de calidad
- b) Enfoque hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades

⁴⁵ ISO 9001:2008

- c) Mantenimiento de una política consistente de calidad y adecuada a la organización
- d) Planificación de las actividades, señalando objetivos y acciones del sistema de calidad; entre otros.

En suma, es el nivel de dirección de la empresa la que decide implementar el sistema y actúa en consonancia para su aplicación.

Recursos

En lo que respecta a sistemas de gestión de calidad, ISO 9001:2008 establece lineamientos para los recursos que se utilizan dentro de la empresa tanto humanos como materiales. Estos recursos serán primordiales para cumplir los objetivos:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Es necesario siempre tomar en consideración el tamaño y las demás características de una organización para determinar el grado de aplicación de la norma. Sin embargo, existen lineamientos genéricos de gran importancia como el tamaño del ambiente de trabajo y la infraestructura requerida, además de la competencia de los recursos humanos; elementos que deben ser determinados y gestionados por la empresa con el fin de lograr los objetivos de calidad planteados.

Realización del producto

La norma motivo de estudio del presente trabajo señala que deben determinarse los procesos tanto de la realización del producto como aquellos relacionados al cliente. Estos últimos necesitan, entre sus actividades, la revisión de los requisitos del producto y la comunicación con el cliente acerca de:

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Adicionalmente, ISO 9001:2008 señala cómo debe desarrollarse la etapa de diseño y desarrollo del producto o servicio con el fin de evaluar y modificar los elementos del proceso. Al final de la etapa de diseño y desarrollo, se puede:

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,

- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

La norma también brinda lineamientos acerca de compras, producción y control (incluido el control de los instrumentos de seguimiento).

Medición, análisis y mejora

Los objetivos de esta etapa son:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Para lograr estas metas, ISO 9001:2008 establece diversos puntos relacionados a la obtención de información relativa a los procesos con el fin de contar con información suficiente y relevante acerca de la producción, los clientes e, incluso, de los propios sistemas de seguimiento. Una vez obtenida la información, se analiza para determinar si se ajusta a los estándares requeridos, a los objetivos de la empresa o a la medida de satisfacción del cliente requerida. En caso de presentarse que uno o varios productos no conformes, estos deben ser mejorados.

Con relación a la mejora continua, ISO 9001:2008 establece que “La organización debe mejorar 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”.

Para el mejoramiento deben aplicarse acciones tanto preventivas como correctivas.

3.1.3 ISO 10002:2004 Satisfacción del cliente y manejo de quejas

La norma ISO 10002:2004, como complemento a la norma estudiada en el punto anterior señala los lineamientos relacionados al manejo de quejas y la satisfacción del cliente, de manera general. La parte fundamental de dicha norma se encuentra en el anexo 4.

Aspectos generales

La norma ISO 10002:2004 está diseñada con el fin de ofrecer un sistema de atención a las quejas de los clientes de cualquier tipo de organización. Este punto es de gran

importancia ya que permite la complementariedad con la implementación de sistemas de gestión de calidad en lo relativo al cliente (parte fundamental de dicho sistema). En este sentido, ISO 10002:2004 señala que: “Esta Norma Internacional es compatible con las Normas ISO 9001 e ISO 9004, y da apoyo a los objetivos de las mismas a través de la aplicación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de las quejas”⁴⁶. Aunque el documento también señala que esta norma también se puede utilizar de forma independiente.

Entre los beneficios de la aplicación de esta norma dentro de una empresa se encuentran:

- Proporcionar al reclamante acceso a un proceso de tratamiento de quejas abierto y sencillo;
- Incrementar la capacidad de la organización de responder a las quejas de forma coherente, sistemática y responsable para lograr la satisfacción del reclamante y de la organización;
- Incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización;
- Ayudar a una organización a crear un acercamiento al enfoque al cliente para la resolución de las quejas y alentar al personal a mejorar sus habilidades en el trabajo con los clientes; y
- Proveer la base para la revisión y análisis continuo del proceso de tratamiento de las quejas, su resolución y los procesos de mejora realizados.

Normas básicas

En términos generales, la norma estudiada señala varios puntos para el tratamiento eficaz de las quejas que serán analizados a continuación:

- a) **Visibilidad:** se refiere a que es importante que los procesos que deben seguir las quejas sean visibles para los clientes; es decir, podría ponerse información visible en los locales u oficinas para permitir que el cliente sepa cómo desarrollar su queja.
- b) **Accesibilidad:** se entiende que el proceso de quejas debería ser fácilmente accesible a todo cliente que desee realizar una. Esto se puede lograr por medio de información de fácil comprensión y aplicación eficiente del proceso.
- c) **Respuesta diligente:** por parte de la persona o personas que reciben la queja y les dan trámite.
- d) **Objetividad:** en el manejo de las quejas, sin tomar un partido determinado.
- e) **Costo:** debería ser gratuito el presentar una queja.

⁴⁶ ISO 10002:2004

- f) Confidencialidad: acerca de quien ha presentado la queja para evitar represalias posteriores al conocimiento y posible acción correctiva derivada de la queja.
- g) Enfoque al cliente: la empresa debe considerar como importante la opinión del cliente para responder a sus expectativas y necesidades.
- h) Responsabilidad: se debe determinar qué persona o grupo de personas estará a cargo de la solución de las mismas y de la comunicación de los resultados al cliente.
- i) Mejora continua: que se complementa con uno de las etapas de la norma de gestión de calidad y se refiere al uso de las quejas para mejorar el producto o servicio.

Adicionalmente, la norma ISO 10002:2004 señala las pautas para la implementación de un sistema de manejo de quejas determinando la puesta en marcha, las responsabilidades y los pasos a seguir.

Proceso del tratamiento de quejas

La norma estudiada propone el siguiente proceso para el tratamiento de las quejas recibidas de los clientes:

- a) Comunicación
- b) Recepción de la queja
- c) Seguimiento de la queja
- d) Acuse de recibo de la queja
- e) Evaluación inicial de la queja
- f) Investigación de las quejas
- g) Respuesta de la quejas
- h) Comunicación de la decisión
- i) Cierre de la queja

El proceso relativo a las quejas debe tener una intencionalidad, es decir, un objetivo que es el del mejoramiento continuo de la entidad y sus operaciones con vista en el cliente.

3.1.4 Cómo se puede aplicar la norma al proyecto

Como se ha visto en el resumen del punto anterior, las normas pueden ser aplicadas a todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño ni el giro de su negocio; es así que ISO 9001:2008 brinda herramientas suficientes para determinar cuáles requisitos podrán aplicarse y cuáles no, además del grado en que dichas acciones serán utilizadas.

En el capítulo cuarto del presente documento se desarrollará el plan de implementación de las normas mencionadas, atendiendo a las particularidades de Almacenes “La Rebaja”; de manera general, se analizarán y presentarán propuestas relacionadas a:

- a) **Objetivos de la aplicación de la norma:** Se presentarán las metas que se pretenden obtener a través de la aplicación de las normas y el modelo de gestión de la calidad en Almacenes La Rebaja. Estos objetivos estarán basados en las características propias de la entidad así como en los lineamientos ofrecidos por las normas ISO 9001:2008 e ISO 10002:2004.
- b) **Descripción del modelo:** En este punto se diseñará la cadena de valor aplicable a la empresa motivo de estudio, la descripción de cada etapa del proceso, los procesos relacionados y la satisfacción al cliente. En esta parte de la implementación se considerarán los siguientes puntos:
- **ISO 9001:2008**
 - Requisitos generales
 - Documentación
 - Responsabilidades de la dirección
 - Gestión de los recursos
 - Realización del producto
 - Medición, análisis y mejora
 - **ISO 10002:2004**
 - Principios de orientación
 - Tratamiento de las quejas
 - Planificación y diseño
 - Proceso de tratamiento de quejas
 - Mantenimiento y mejora
- c) **Plan de implementación:** En base a los objetivos señalados y al modelo diseñado, se presentará el plan de implementación del sistema de gestión de la calidad en Almacenes La Rebaja. Este plan incluirá el presupuesto respectivo y el cronograma de actividades a realizarse.

3.2 Conclusiones del análisis

Tras el corto resumen y análisis de las normas ISO 9001 e ISO 10002, se pueden presentar las siguientes conclusiones:

- Las normas pueden implementarse en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño ni el tipo de actividad a la que se dedica.
- La norma ISO 9001:2008, es la versión vigente de los estándares presentados por la Organización Internacional de Normalización relativos a la gestión de

calidad; por su parte, ISO 10002:2004, también vigente, brinda normas relacionadas a la satisfacción del cliente y, particularmente, al manejo de las quejas; en tal virtud, ambas normas están relacionadas y se complementan una con la otra.

- Ambas normas presentadas buscan el mejoramiento del producto o servicio ofrecido por una empresa, con la vista en el cliente y en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Las normas presentadas en este acápite son plenamente aplicables a Almacenes La Rebaja, objeto del presente estudio, por lo que se procede a la presentación de la propuesta de implementación de estos estándares en el diseño de un modelo de gestión de calidad.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN EN CALIDAD DE SERVICIOS PARA ALMACENES LA REBAJA

4.1. Objetivos

Los objetivos de la presente propuesta giran en torno a la implementación de un modelo de calidad para Almacenes La Rebaja, tomando como referencia lo señalado por la norma ISO 9001: 2008:

4.1.1. Objetivo general

Establecer un modelo de gestión en calidad de servicio basado en la norma ISO 9001: 2008 para Almacenes la Rebaja.

4.1.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la política de calidad de la empresa.
- b) Definir los procesos relacionados con las operaciones de la compañía a través de su cadena de valor.
- c) Señalar y explicar los procesos de las actividades primarias que son las directamente relacionadas con el cliente.
- d) Conocer los costos de implementación del modelo, así como los tiempos, responsabilidades y actividades relacionadas.
- e) Determinar, de manera general, los beneficios que acarreará para la empresa la implementación del modelo.

4.2. Política de calidad

El modelo que se propone a continuación busca reducir los problemas presentados en Almacenes La Rebaja que se han presentado alrededor de la mala calidad del servicio y que han sido detallados previamente.

El modelo debe responder tanto al tamaño como a las características de la empresa, como ya se ha mencionado. El tamaño de la empresa es mediano y el giro del negocio hace que La Rebaja sea un operador económico de intermediación en la compra de productos de consumo masivo. De esta manera se determina que las actividades de la

cadena de valor no involucran la transformación de productos. Estos puntos son de suma importancia para el diseño del modelo de gestión.

Como elemento fundamental del modelo, tal como lo señala la norma ISO 9001: 2008 en su punto 5, Responsabilidad de la Dirección⁴⁷, se debe plantear una política de calidad desde la alta gerencia que se verificará a través de las siguientes declaraciones:

4.2.1 Misión

Almacenes La Rebaja es una compañía de venta de productos de consumo masivo que busca satisfacer las necesidades de la población de la ciudad de Quito con precios bajos y servicios de alta calidad, atendiendo a sus clientes con cordialidad y alto compromiso.

4.2.2 Visión

Almacenes La Rebaja busca, en el término de 5 años, constituirse en una empresa de amplia presencia en la ciudad con el establecimiento de nuevas sucursales y creando en la sociedad una imagen de buen servicio, precios bajos y atención personalizada a sus clientes.

4.2.3 Valores

Las actividades de Almacenes La Rebaja se desarrollarán de acuerdo a los siguientes valores corporativos:

- Calidad en el servicio
- Precios competitivos
- Atención permanente y cordial al cliente
- Honestidad e integridad en sus actividades
- Atención al detalle
- Apertura a las críticas y sugerencias para el mejoramiento continuo de las operaciones.

De la manera expuesta, el modelo, de manera general, atenderá a las declaraciones de misión, visión y valores, como elementos centrales de la política de calidad de la empresa.

⁴⁷ ISO 9001: 2008, Punto 5 Responsabilidad de la Dirección

4.3. Desarrollo del modelo

El modelo de gestión de la calidad a ser implementado en Almacenes La Rebaja toma como punto de partida tanto la situación de la empresa diagnosticada en capítulos precedentes como los lineamientos otorgados por la norma ISO 9001: 2008. En tal virtud, cada uno de los procesos que se detallan en este acápite estarán relacionados con las recomendaciones de la norma y atenderán a las necesidades de la organización.

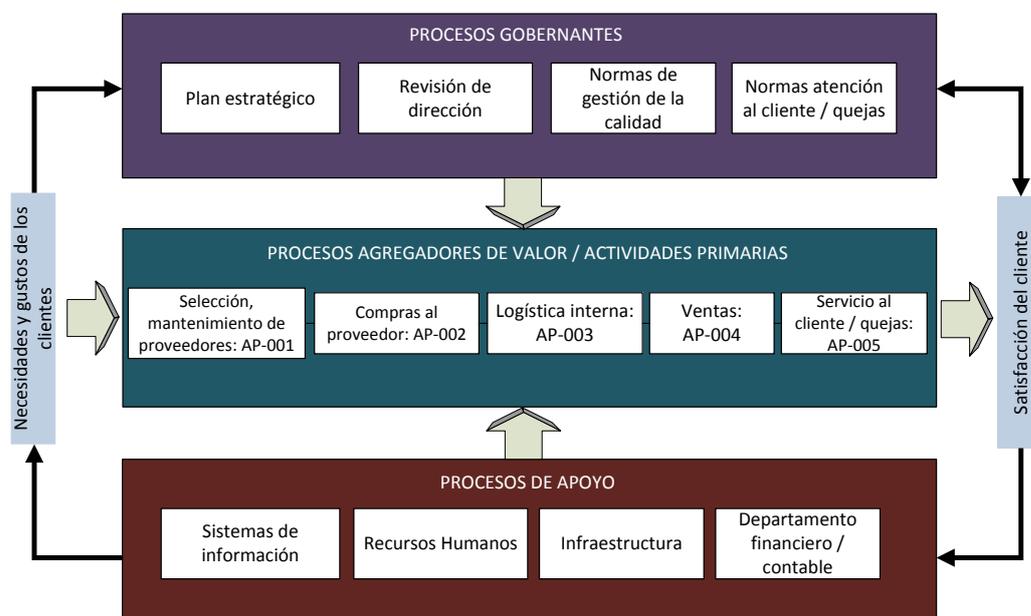
Con el fin de determinar las operaciones críticas de la empresa y su impacto en la satisfacción del cliente, punto central de la propuesta y el modelo, se presenta, en primera instancia, la cadena de valor de la empresa, para luego detallar los procesos que se proponen para las operaciones.

4.3.1 Cadena de Valor

Como ya se señaló previamente, la cadena de valor es la secuencia de acciones que realiza una empresa para incrementar el valor de los productos o servicios que ofrece al cliente. Esta cadena de valor depende de las actividades de cada organización.

La cadena de valor aplicable a Almacenes La Rebaja se presenta en la figura 8:

Figura 8. Cadena de valor de almacenes La Rebaja

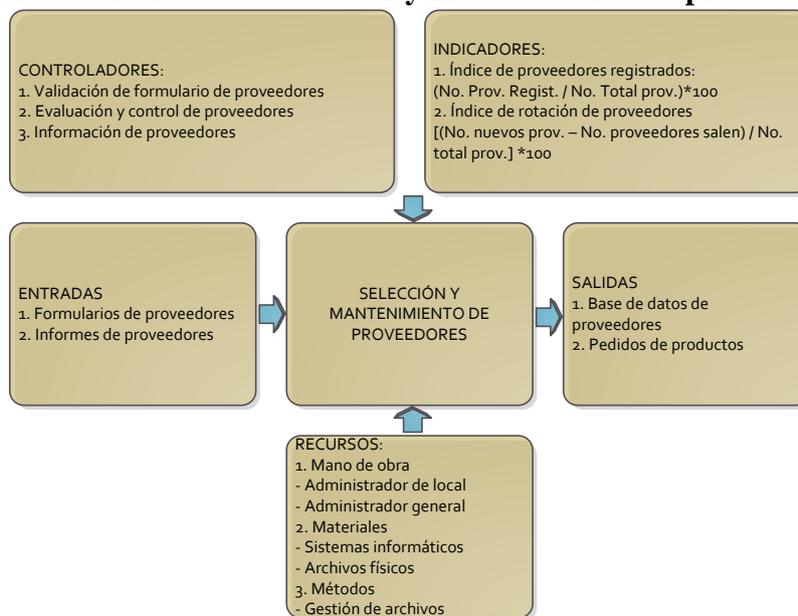


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

4.3.2 Caracterización de procesos

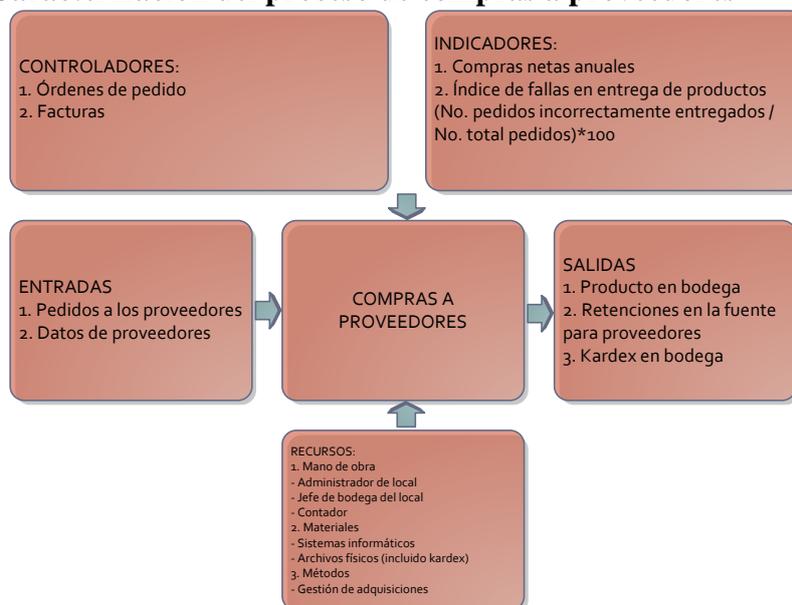
Los procesos a ser descritos se desarrollan como actividades operativas determinados en la cadena de valor y que se caracterizan a continuación:

Figura 9. Caracterización de la selección y mantenimiento de proveedores



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Figura 10. Caracterización del proceso de compras a proveedores



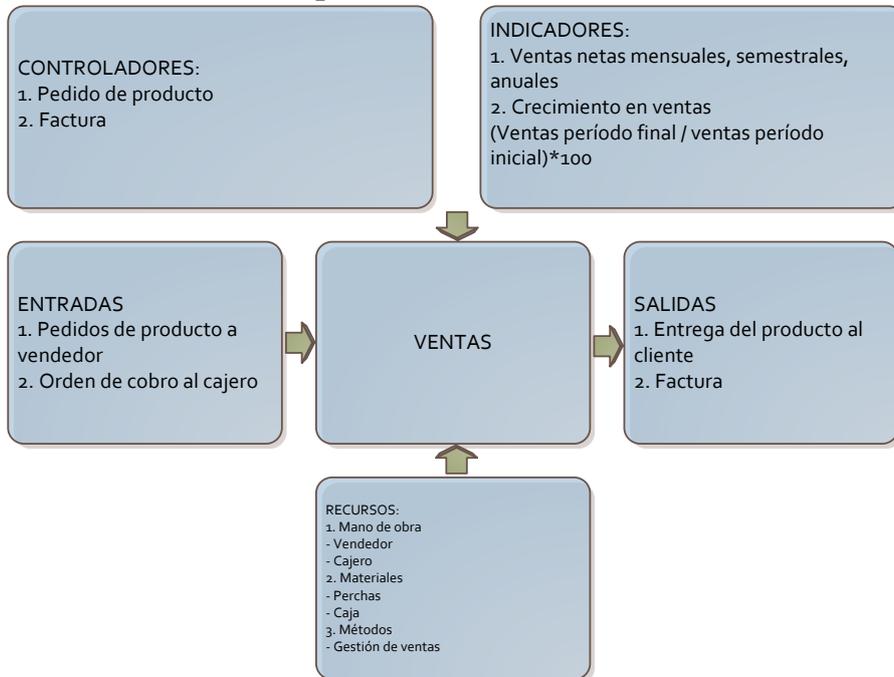
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Figura 11. Caracterización del proceso de logística interna



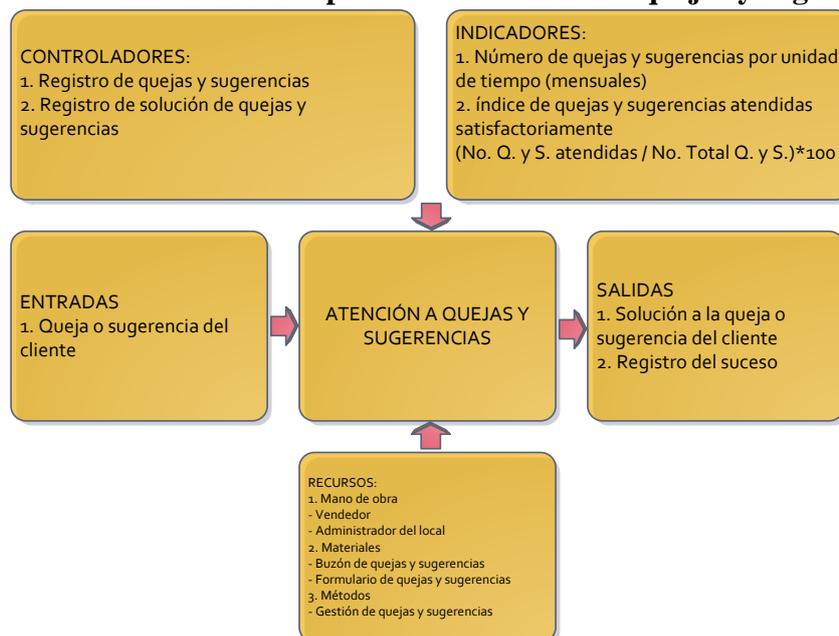
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Figura 12. Caracterización del proceso de ventas



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Figura 13. Caracterización de los procesos de atención a quejas y sugerencias



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

4.3.3 Procesos relacionados al cliente

Con la finalidad de definir los procesos a ser llevados a cabo dentro de almacenes La Rebaja, se presentan los manuales de procesos a ser entregados a la alta gerencia para su consideración y futura aprobación e implementación:

Cuadro 6. Manual de selección y mantenimiento de proveedores

Almacenes LA REBAJA	SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE PROVEEDORES	Código: AP-001
		Edición: Primera
		Página: 1 de 6
Contenido		Página
Índice		1
Objetivo		2
Alcance		2
Instrucción de selección y mantenimiento de proveedores		2
Flujograma de selección de proveedores		3
Formulario de creación de proveedores		4
Flujograma de mantenimiento de proveedores		5
Revisión y aprobación		6

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

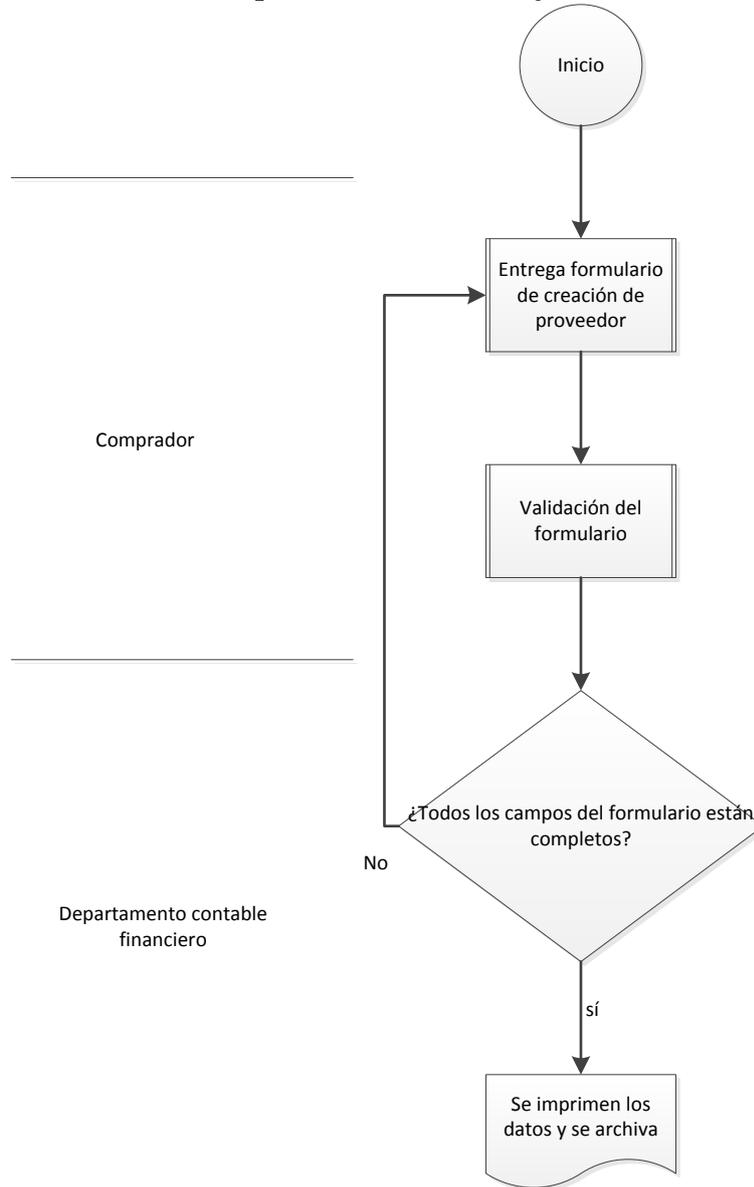
Almacenes LA REBAJA	SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE PROVEEDORES	Código: AP-001
		Edición: Primera
		Página: 2 de 6
<p>Objetivos: La finalidad de este primer proceso es elegir los mejores proveedores de los productos que ofrece la empresa a sus clientes. El proceso de mantenimiento de proveedores permitirá evaluarlos para trabajar con aquellos que brinden el mejor servicio y productos a Almacenes La Rebaja, atendiendo al punto 7.4 de la Norma ISO 9001: 2008 que indica que “La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.</p> <p>Alcance: Este manual se aplica al proceso de selección y mantenimiento de proveedores de Almacenes La Rebaja.</p> <p>Instrucción: Este proceso busca no solo contar con un adecuado catálogo de proveedores, sino una organización de los datos de los mismos en fichas que permitan, posteriormente, el contacto directo con los proveedores para asegurar un despacho de productos más eficiente, si pérdida de tiempo en buscar los datos de los proveedores en tarjetas, como se realiza en la actualidad.</p> <p>Las fichas de proveedores se encontrarán archivadas con criterios de tipo de producto y luego, de forma alfabética.</p> <p>El comprador, es decir, el administrador de cada local o la alta gerencia, deberá entregar a los actuales proveedores y a los nuevos un formulario de creación de proveedor (también mostrado en el Anexo 5) que contiene información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombres completos del proveedor - Número de RUC - Dirección y teléfonos de contacto - Tipo de productos que vende y detalle - Datos para los cheques de pago - Observaciones <p>Uno de los puntos más importantes para la implementación de este proceso es estandarizar la forma de pago a los proveedores. Se debe señalar un día específico del mes en el que se emitirán los cheques respectivos. En casos excepcionales (como bajo monto del pago o proveedores de largo historial de trabajo eficiente), se podrán realizar pagos en fechas diferentes, con autorización de la alta gerencia.</p> <p>El espacio de observaciones será utilizado para escribir los detalles de la gestión de cada proveedor (retrasos en entrega, producto en mal estado, diferencias significativas entre órdenes de compra y producto entregado, etc.) para realizar una evaluación anual de su trabajo, de la manera en la que se describe en el proceso de mantenimiento de proveedores que se muestra en la figura 15.</p> <p>Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas⁴⁸.</p>		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

⁴⁸ Norma ISO 9001: 2008. 7.4.1 Proceso de compra.

Figura 14. Proceso de creación de proveedor de La Rebaja

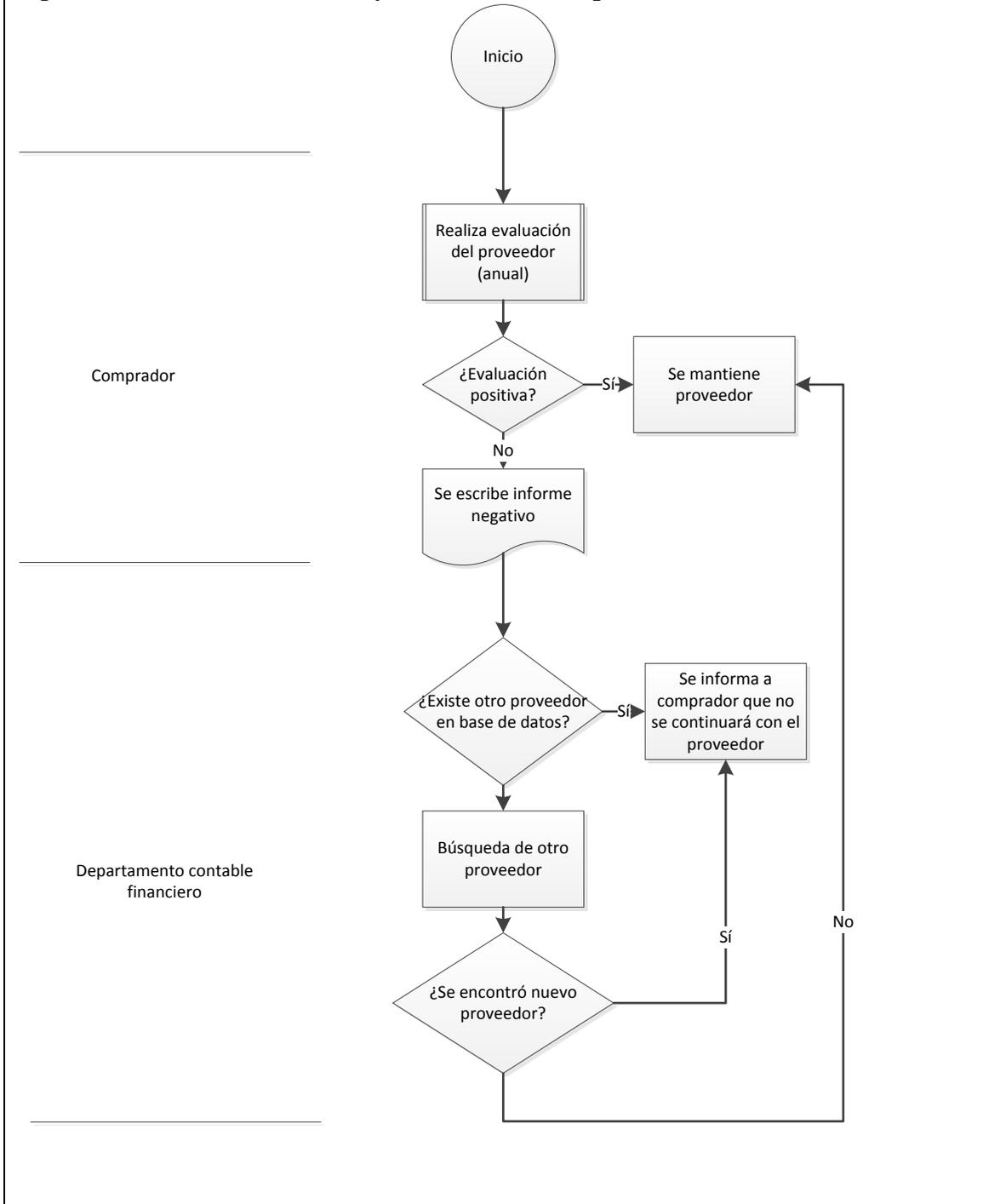


Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Autores

Almacenes LA REBAJA	SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE PROVEEDORES	Código: AP-001
		Edición: Primera
		Página: 4 de 6
Formulario de creación de proveedor		
Creado por (nombre del responsable / comprador) _____		
Nombres completos del proveedor		_____
Número de RUC		_____
Dirección y teléfonos de contacto		Calle principal _____ Numeración _____ Calle Transversal _____ Referencia _____ Teléfono convencional _____ Teléfono celular _____ Correo electrónico _____
Tipo de productos que vende		<input type="checkbox"/> Limpieza hogar <input type="checkbox"/> Bazar <input type="checkbox"/> Aseo personal <input type="checkbox"/> Juguetes <input type="checkbox"/> Bebidas <input type="checkbox"/> Adornos <input type="checkbox"/> Alimentos <input type="checkbox"/> Otros
Detalle de productos que vende		_____
Datos para los cheques de pago		_____
Observaciones		_____

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Figura 15. Proceso de evaluación y mantenimiento de proveedores



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Cuadro 7. Manual de compras a proveedores

Almacenes LA REBAJA	COMPRAS A PROVEEDORES	Código: AP-002
		Edición: Primera
		Página: 1 de 4
Contenido		Página
Índice		1
Objetivo		2
Alcance		2
Instrucción de compras a proveedores		2
Flujograma de adquisiciones a los proveedores		3
Revisión y aprobación		4

Fuente: Investigación propia

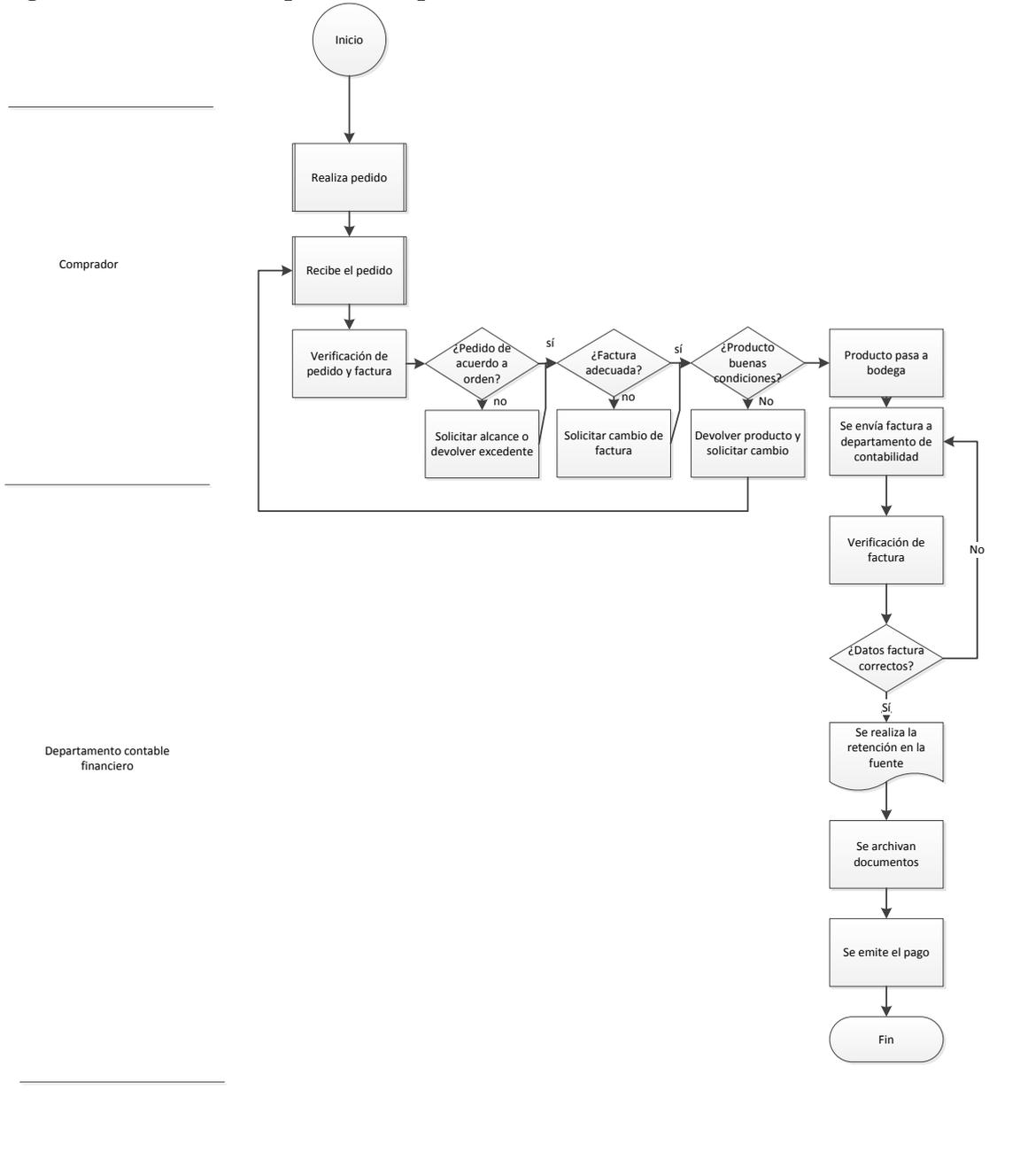
Elaborado por: Autores

Almacenes LA REBAJA	COMPRAS A PROVEEDORES	Código: AP-002
		Edición: Primera
		Página: 2 de 4
<p>Objetivos: El objetivo del presente proceso es señalar las actividades para abastecer a los almacenes de los productos que se expendrán posteriormente. Se busca: garantizar la calidad de los productos; evitar que se adquieran productos sin la correcta emisión de la factura correspondiente, realizar los pagos</p> <p>Alcance: Este manual se aplica al proceso de adquisición de productos para Almacenes La Rebaja.</p> <p>Instrucción: La compra de productos se realizará a proveedores registrados teniendo en cuenta las recomendaciones de la norma ISO 9001: 2008 que señala que: “La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados”⁴⁹. Por comprador se entenderá al administrador de cada sucursal de Almacenes La Rebaja quien realizará la orden de pedido e inspeccionará los productos recibidos para verificar su calidad exterior así como que se ajuste a la factura entregada. En caso de que la orden de pedido no se corresponda con el producto entregado. En caso de que el pedido difiera mucho de la orden de pedido, se devolverá el producto a la espera del producto solicitado. En caso de que la diferencia no sea mayor pero la factura se encuentre adecuada a los productos entregados, se realizará un alcance del pedido para satisfacer las necesidades de la sucursal. El proceso de pago de las facturas se llevará a través de los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se envía la factura validada (que se corresponde con el producto entregado) al departamento de contabilidad. - En el departamento de contabilidad se verifica que la fecha de caducidad de la factura esté en el período entregado, que los datos de la factura sean correctos y que los cálculos de IVA y demás sean correctos. - Si los datos son incorrectos, se devuelve la factura para su corrección. - Si los datos son correctos, se realiza la retención correspondiente y se procede con el pago en las fechas establecidas. - El departamento financiero deberá contactar a los proveedores para informarles de la emisión del pago cada vez. <p>La importancia de realizar las compras de manera ordenada es garantizar la calidad de los productos vendidos en Almacenes La Rebaja y que se mantenga la operación de la empresa de manera continuada sin períodos donde no se cuente con los productos que generalmente se ofrecen.</p>		

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

⁴⁹ ISO 9001: 2008 7.4.3. Verificación de los productos comprados.

Figura 16. Proceso de adquisición de productos



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Almacenes LA REBAJA	LOGÍSTICA INTERNA	Código: AP-003
		Edición: Primera
		Página: 1 de 5
Contenido		Página
Índice		1
Objetivo		2
Alcance		2
Instrucción de logística interna		2
Flujograma de logística interna		3
Modelo de Kardex a utilizar		4
Revisión y aprobación		5

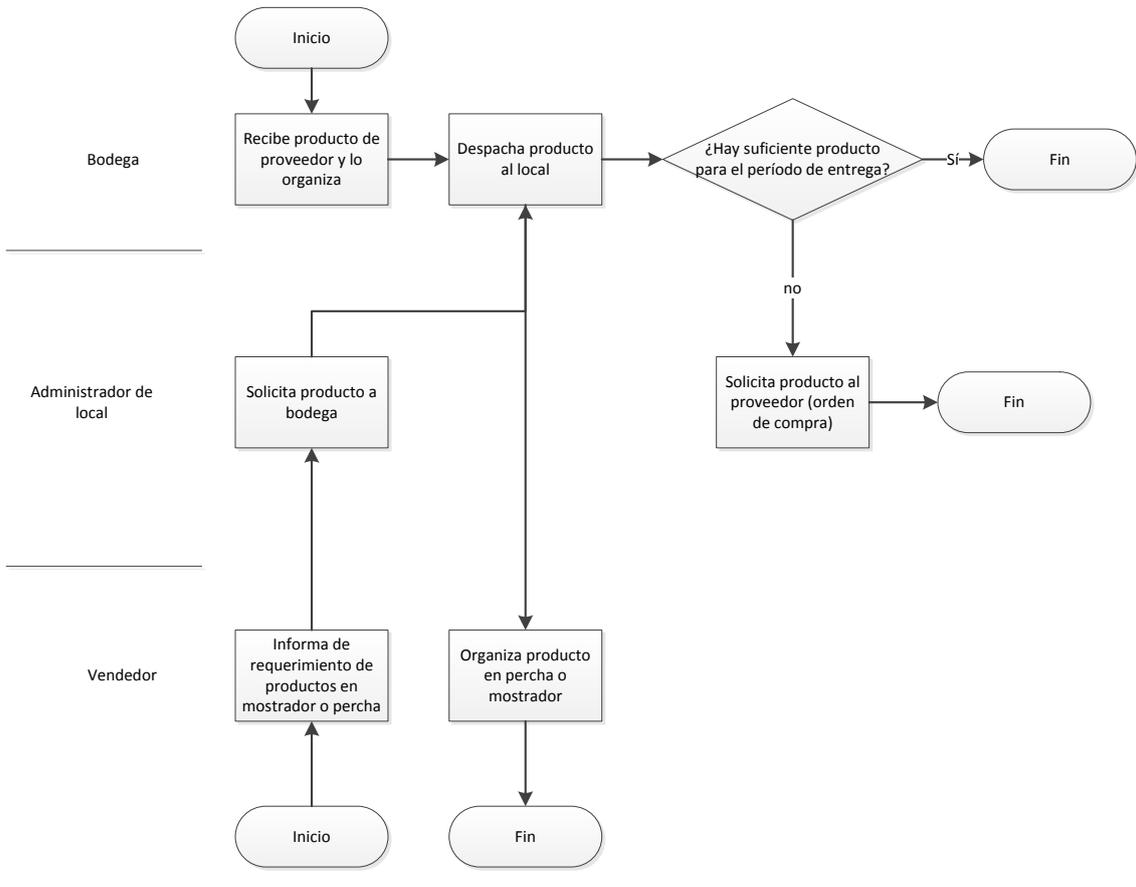
Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Autores

Almacenes LA REBAJA	LOGÍSTICA INTERNA	Código: AP-003
		Edición: Primera
		Página: 2 de 5
<p>Objetivos: El objeto de este proceso es identificar los pasos a desarrollar previos a las ventas de los productos en Almacenes La Rebaja. Se busca evitar la falta de productos en bodega y perchas, manejos de inventario más eficaces y eficientes.</p> <p>Alcance: Este manual presenta los procesos internos del almacén, una vez que se ha recibido el producto hasta el momento en que se desarrolla la venta. En la figura 17 se muestra, de manera detallada, cuáles son las actividades a realizar.</p> <p>Instrucción: El vendedor de mostrador realiza pedidos a bodega de los productos. A su vez, el encargado de la bodega identificará cuándo se está acabando un determinado producto e informará al administrador del local con el fin de realizar el pedido al proveedor. El seguimiento de los productos en bodega se realizará por medio de kárdex, atendiendo a la recomendación de la norma ISO 9001:2008 que señala que “Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto”⁵⁰. Para el llenado del Kárdex se utilizará el método de último precio de compra. A continuación se presentarán los puntos más importantes relacionados con la atención del cliente, por lo que se hará mención tanto a la norma ISO 9001: 2008 como a la norma ISO 10002: 2004.</p>		

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

⁵⁰ ISO 9001: 2008 7.5.3. Identificación y trazabilidad.

Figura 17. Proceso de logística interna



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Almacenes LA REBAJA	LOGÍSTICA INTERNA	Código: AP-003
		Edición: Primera
		Página: 5 de 5
RESPONSABLES DEL PROCESO: Proponentes Nombre: Borja Dousdebés, Santiago Nombre: Jijón Albán, Julián Fecha: 13 de marzo de 2014		REVISADO Y APROBADO POR: Gerente general Nombre: Ing. Jijón Albán Fecha: 14 de marzo de 2014

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

4.3.4 Satisfacción al cliente

Los procesos directamente relacionados con el cliente y su satisfacción se describen a continuación:

Cuadro 9. Manual de ventas

Almacenes LA REBAJA	VENTAS	Código: AP-004
		Edición: Primera
		Página: 1 de 4
Contenido		Página
Índice		1
Objetivo		2
Alcance		2
Instrucción de compras a proveedores		2
Flujograma de adquisiciones a los proveedores		3
Revisión y aprobación		4

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

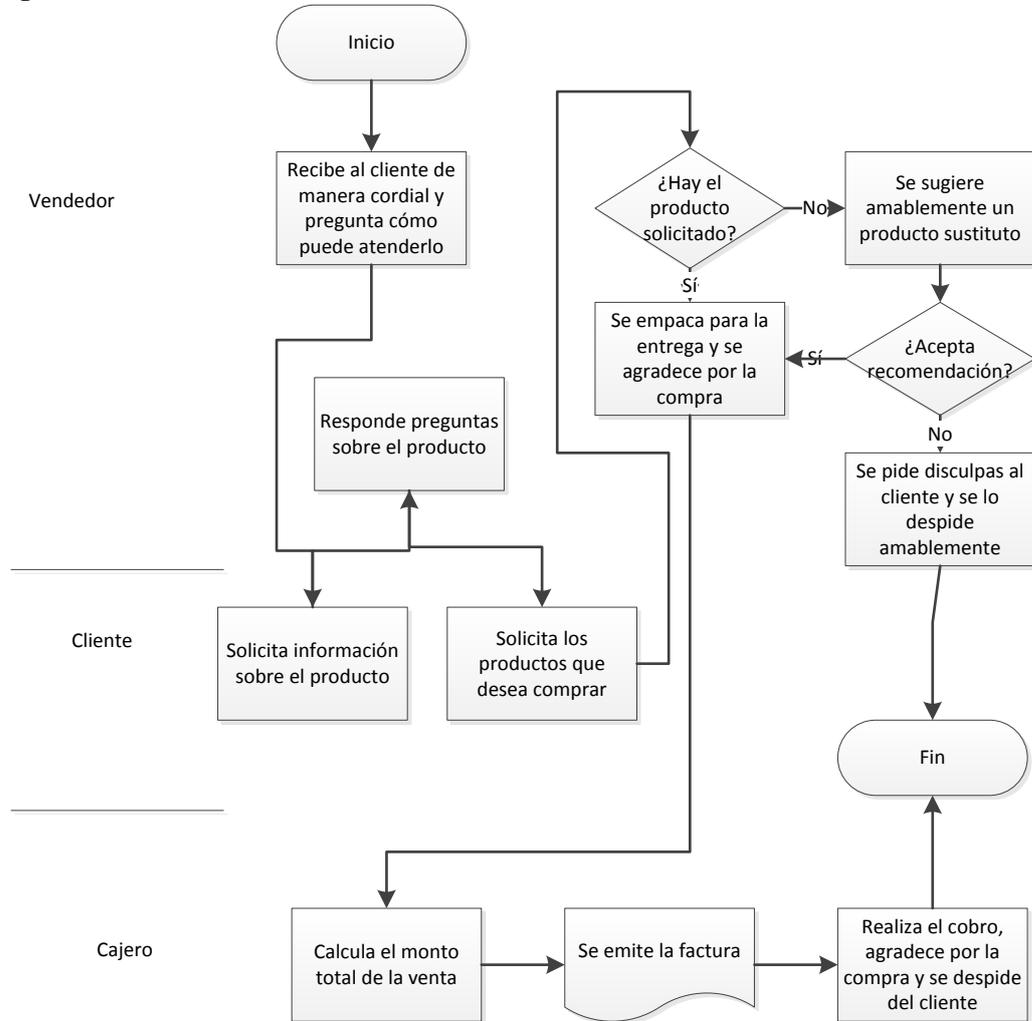
Almacenes LA REBAJA	VENTAS	Código: AP-004
		Edición: Primera
		Página: 2 de 4
<p>Objetivos: El objetivo del proceso es proporcionar a los vendedores de los almacenes el señalamiento de las actividades a realizar desde la llegada del cliente al local hasta su salida del mismo, con el fin de garantizar un buen servicio y una atención cálida, respetuosa y eficiente.</p> <p>Alcance: Este manual se aplica al proceso de venta de productos en los locales de Almacenes La Rebaja.</p> <p>Instrucción: Las actividades relacionadas con la venta están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente debido al giro del negocio de Almacenes La Rebaja. Se implementa, como parte de los procesos, la atención con cordialidad y la ayuda a los clientes satisfaciendo sus preguntas y proponiendo productos sustitutos en caso de no contar con los productos solicitados.</p> <p>La implementación de estos procesos, que ya se llevan a cabo pero no de una manera estructurada, se relacionan con la norma ISO 9001: 2008 que indica que “La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: a) la información sobre el producto, b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones”⁵¹ y la norma ISO 10002: 2004 que señala que “La organización debería adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar, por sus acciones, el compromiso para la resolución de las mismas”⁵².</p>		

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

⁵¹ ISO 9001: 2008 7.2.3 Comunicación con el cliente

⁵² ISO 10002: 2004 4.8 Enfoque al cliente

Figura 19. Proceso de venta



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Autores

Almacenes LA REBAJA	VENTAS	Código: AP-004			
		Edición: Primera			
		Página: 4 de 4			
<p>RESPONSABLES DEL PROCESO: Proponentes</p> <p>Nombre: Borja Dousdebés, Santiago</p> <p>Nombre: Jijón Albán, Julián</p> <p>Fecha: 13 de marzo de 2014</p>			<p>REVISADO Y APROBADO POR: Gerente general</p> <p>Nombre: Ing. Jijón Albán</p> <p>Fecha: 14 de marzo de 2014</p>		
<p> </p>					

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Cuadro 10. Manual de atención de quejas y sugerencias

Almacenes LA REBAJA	GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	Código: AP-005
		Edición: Primera
		Página: 1 de 6
Contenido		Página
Índice		1
Objetivo		2
Alcance		2
Instrucción de gestión de quejas y sugerencias		2
Flujograma de quejas y sugerencias verbales		3
Flujograma de quejas y sugerencias escritas		4
Modelo de formulario para quejas		5
Revisión y aprobación		6

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

Almacenes LA REBAJA	GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	Código: AP-005
		Edición: Primera
		Página: 2 de 6
<p>Objetivos: Este proceso determina las acciones en la recepción, solución y registro de quejas y sugerencias que permitirá, principalmente, la mejora continua de la empresa y los servicios que presta, además de mejorar la atención al cliente.</p> <p>Alcance: Este manual presenta los procesos del almacén en lo relativo al manejo de quejas y sugerencias en los locales tanto de forma verbal como escrita.</p> <p>Instrucción: Es importante implementar un espacio de atención a las quejas y sugerencias de los clientes con el fin de lograr la calidad total en el servicio, de acuerdo a lo señalado en la norma ISO 9001: 2008 que menciona que: “La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas”⁵³. Adicionalmente, este proceso atiende a lo indicado por la norma ISO 10002: 2004: “Es conveniente que la organización establezca claramente quién es responsable de responder sobre las acciones y decisiones de la organización en relación con el tratamiento de las quejas, y quién debe informar sobre ellas”⁵⁴.</p> <p>Tanto la atención a quejas de forma verbal como a través del buzón de quejas y sugerencias (también presente en el Anexo 6) buscan mejorar las actividades de Almacenes La Rebaja por medio de una comunicación de doble vía tal como señala la norma ISO 10002: 2004 que indica que “La mejora continua del proceso de tratamiento de las quejas y de la calidad de los productos deberían ser un objetivo permanente de la organización”⁵⁵.</p>		

Fuente: Investigación propia

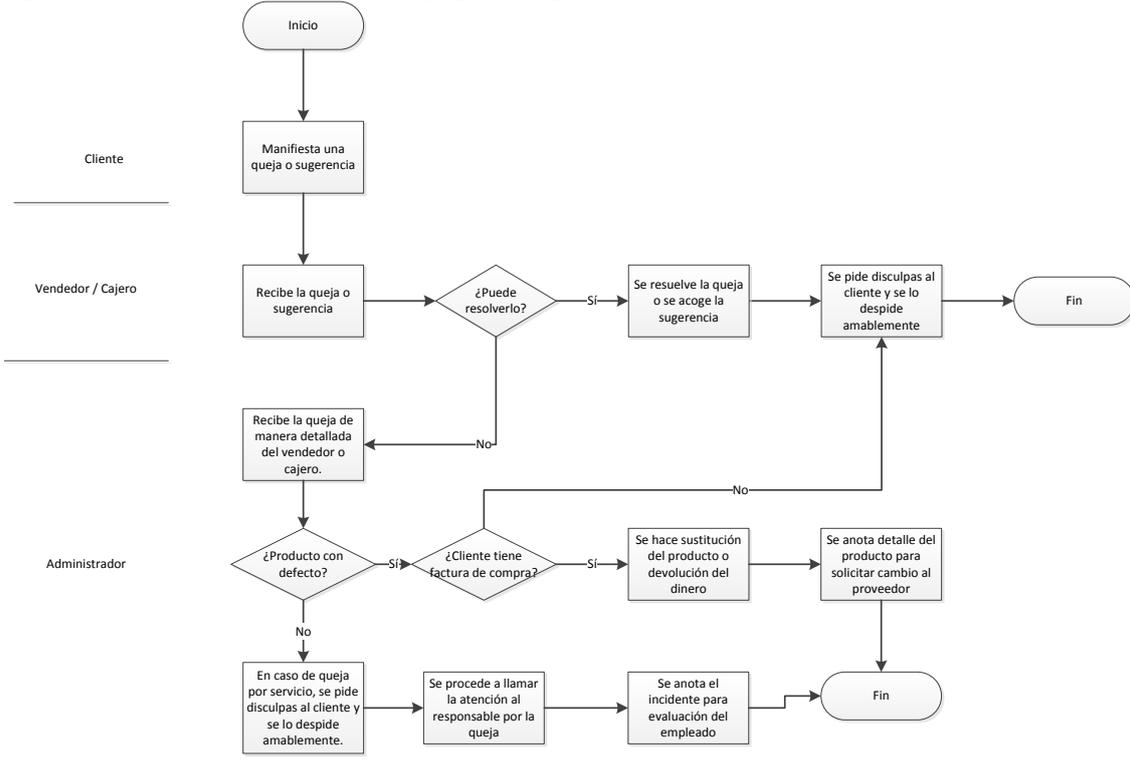
Elaborado por: Autores

⁵³ ISO 9001. 2008 7.2.3 Comunicación con el cliente

⁵⁴ ISO 10002: 2004 4.9 Responsabilidad

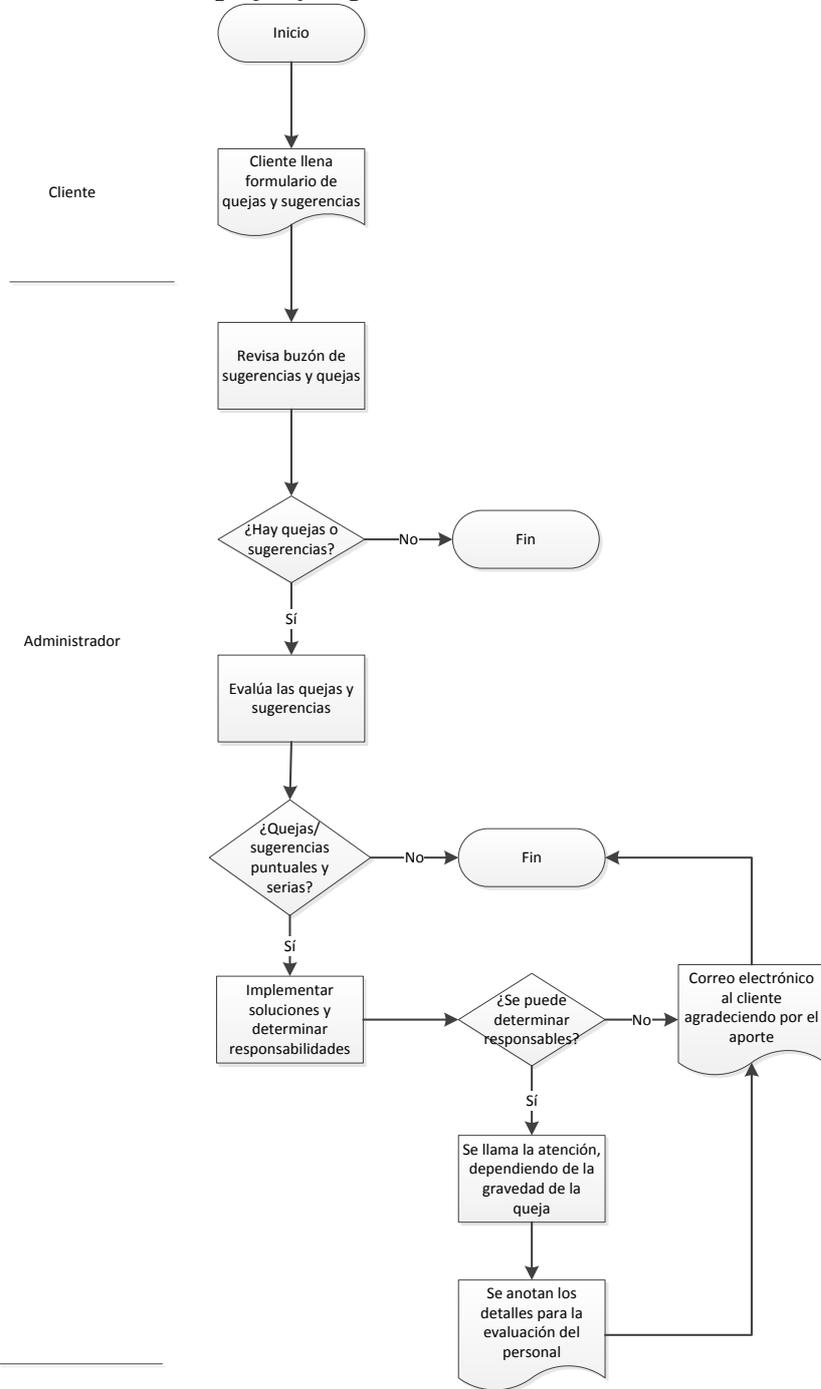
⁵⁵ ISO 10002: 2004 4.10 Mejora continua

Figura 20. Proceso de atención a quejas y sugerencias verbales



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Figura 21. Proceso atención a quejas y sugerencias escritas



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Autores

Almacenes LA REBAJA	GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	Código: AP-005
		Edición: Primera
		Página: 6 de 6
RESPONSABLES DEL PROCESO: Proponentes		
Nombre: Borja Dousdebés, Santiago		REVISADO Y APROBADO POR: Gerente general
Nombre: Jijón Albán, Julián		Nombre: Ing. Jijón Albán
Fecha: 13 de marzo de 2014		Fecha: 14 de marzo de 2014

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

4.4. Plan de implementación

La implementación del modelo se debe desarrollar siguiendo los pasos que se describen a continuación:

- Designación de un administrador para cada sucursal
- Designación de un responsable de bodega para cada sucursal
- Explicación de los cargos
- Socialización del modelo.
- Implementación de los procesos
- Evaluación de los procesos
- Automatización (software financiero – contable)*
- Cambios al modelo dependiendo de la evaluación

* Este elemento no ha sido descrito previamente porque se relaciona principalmente con áreas de apoyo de la cadena de valor. No obstante, su implementación facilitará la gestión de inventarios y será favorable para los registros de compras y ventas de los almacenes. Se recomienda la instalación de una red de computadoras enlazadas con un servidor central y un software de contabilidad, que cuente con una plataforma amigable y servicio técnico.

4.4.1. Costos de Implementación

Se estima que se incurrirá en los siguientes gastos para la implementación de los procesos:

Cuadro 11. Costos de implementación de procesos

Concepto	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Horas de trabajo (reuniones de socialización)*	horas/hombre	\$ 3,75	360	\$ 1350,00
Impresión de procesos para visualización	Impresión A3	\$ 1,00	21	\$ 21,00
Buzón de sugerencias	Buzón	\$ 25,00	3	\$ 75,00
Impresión de hojas de sugerencias y quejas	impresión 14 cm X 21 cm	\$ 0,02	2000	\$ 40,00
Contingencias	10% del estimado			\$ 148,60
TOTAL				\$ 1634,60

* Se considera un salario promedio de \$600 mensuales, para los 18 empleados de la Rebaja por 20 horas.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Como se puede observar, los costos de implementación son bastante bajos ya que su desarrollo se basa especialmente en cambios de actitud de los empleados y una estructura más clara de su trabajo dentro de Almacenes La Rebaja.

De manera adicional, con la finalidad de obtener mejores resultados se recomienda que la empresa incurra en los siguientes costos de asesoría y mejoramiento tecnológico:

Cuadro 12. Costos de asesoría y mejoramiento tecnológico

Concepto	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Asesoría en la implementación de gestión de calidad	Pago mensual	\$ 1.500,00	6	\$ 9.000,00
Servidor (Hardware, alimentación eléctrica, conexión y ventilación)	Unitario	\$ 7.500,00	1	\$ 7.500,00
Instalación de equipos (en todos los locales)	Total	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Licencia sistema contable (aproximado)	Unitario	\$ 1.500,0	1	\$ 1.500,00
Licencia sistema operativo servidor	Unitario	\$ 1.500,0	1	\$ 1.500,00
Licencia Windows 7 para empresas	Unitario	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Instalación y asesoría de uso de sistemas	unitario	\$ 900,00	1	\$ 900,00
TOTAL				\$ 22.600,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

De esta manera, se estima un costo total de:

Cuadro 13. Costo total de la implementación de la propuesta

Concepto	Costo total
Implementación de los procesos	\$ 1.634,60
Asesoría y actualización informática	\$ 22.600,00
TOTAL	\$ 24.234,60

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

4.4.2. Análisis de factibilidad de implementación

Con el fin de analizar la factibilidad de la implementación del modelo de gestión de la calidad propuesto para Almacenes la Rebaja, se hará un análisis del talento humano y sus responsabilidades, de los tiempos en los que se implementará el modelo y de las actividades a llevarse a cabo.

4.4.2.1 Responsables

Para la implementación del modelo de gestión propuesto, se requerirá del siguiente talento humano de quienes se detallan las responsabilidades:

Administrador general:

El administrador general es la persona que estará a cargo de la implementación, control y evaluación general del modelo además de su socialización de acuerdo a lo establecido por la norma ISO 9001: 2008 que indica que:

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

Adicionalmente, el administrador general estará a cargo de la evaluación de los demás miembros del equipo de Almacenes La Rebaja y sus operaciones en conjunto con el área financiera y contable de la organización. Estará, por ende, a cargo de las actividades de recursos humanos tales como selección de personal, inducción de nuevos empleados, capacitación acerca de los procesos del modelo de gestión de la calidad, etc.

Administrador de sucursal:

Cada sucursal deberá contar con un administrador o administradora quien deberá ser responsable, según los procesos señalados en párrafos anteriores, de las siguientes actividades:

- a) Gestión general de la sucursal en la que trabaja, revisando infraestructura, talento humano, procesos, productos, ventas, etc.
- b) Selección de los proveedores.
- c) Evaluación para el mantenimiento de los proveedores.
- d) Realizar órdenes de pedido de productos a los proveedores.
- e) Validación e inspección de las entregas de productos y facturas.
- f) Órdenes de requisición de bodega.

- g) Solución de quejas y conflictos que incluye su evaluación e implementación de medidas correctivas.
- h) Revisión de buzón de quejas y sugerencias, evaluación e implementación de medidas correctivas.
- i) Evaluación del talento humano de la sucursal.
- j) Las demás responsabilidades necesarias para el correcto funcionamiento del local.

El administrador o administradora de cada sucursal podrá ser nombrado de la planta de talento humano que existe en la actualidad en la empresa y en el proceso de socialización del modelo será necesario embestir a este personero de autoridad y explicar, al resto de empleados, sus funciones y atribuciones para evitar conflictos futuros.

Encargado de bodega de sucursal:

Además de los productos exhibidos en percha o mostrador, se deberá contar con producto adicional en bodegas cuya custodia y contabilización estarán a cargo de un empleado con el cargo de jefe de bodega de la sucursal. Entre las responsabilidades de este personero se encuentran:

- a) Recepción de los productos entregados por los proveedores.
- b) Organización de los productos en bodega.
- c) Despacho de productos requeridos a perchas o mostrador.
- d) Actualización de kardex de los productos.
- e) Informar al administrador cuando un producto esté por terminar, dependiendo del nivel de rotación del producto, estimado en el kardex.
- f) Mantener orden y limpieza en su área de trabajo.
- g) Otras responsabilidades relacionadas con el cargo.

La persona encargada de bodega podrá ser determinada de entre los empleados actuales de los Almacenes La Rebaja.

Vendedores de mostrador:

Los vendedores son el rostro visible de la empresa ante los clientes, por lo que deben ser capacitados y evaluados de manera constante en su forma de atender. Entre las actividades a ser desarrolladas por los vendedores se encuentran:

- a) Recibir a los clientes cuando lleguen.
- b) Responder de manera amable a todas las preguntas de los clientes acerca de los productos.
- c) Entregar de forma ágil, los productos solicitados.
- d) En caso de que el almacén no cuente con los productos requeridos por los clientes, proponer productos sustitutos.
- e) Ser el primer elemento de atención a quejas y sugerencias verbales.
- f) Si es posible, el vendedor podrá dar solución a las quejas y sugerencias de los clientes.
- g) Informar al administrador de la sucursal acerca de quejas o sugerencias que el vendedor no pueda solucionar.
- h) Mantener limpieza y orden de su puesto de trabajo, es decir, perchas, corredores, mostradores, etc.
- i) Otras actividades relacionadas con el cargo.

Los almacenes cuentan con personal que realiza las actividades de ventas, en quienes se debe realizar un proceso continuo de socialización, capacitación y evaluación de los procesos del modelo propuesto.

Cajeros:

Los cajeros se encargarán de las siguientes acciones:

- a) Cobro de las ventas
- b) Emisión de las facturas
- c) Cierres de caja cada día, junto con el administrador.
- d) Último contacto con los clientes, por lo que su atención debe ser cordial y atenta a los detalles.
- e) Mantenimiento de orden y limpieza de su puesto de trabajo.
- f) Las demás actividades relacionadas con su cargo.

4.4.2.2 Tiempos

Las actividades para la implementación del modelo se llevarán a cabo según el siguiente cronograma de actividades dividido en semanas y programado para los seis meses:

Cuadro 14. Cronograma de aplicación del modelo

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del modelo	■																							
Designación de funcionarios		■																						
Socialización de cargos y responsabilidades		■																						
Impresión de hojas de sugerencias	■																							
Construcción de buzones de sugerencias	■																							
Instalación de buzones y hojas			■																					
Inventario de productos y creación kardex		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Registro de nuevos proveedores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de quejas y sugerencias						■				■				■				■				■		
Evaluación parcial desempeño de empleados						■				■				■				■				■		
Capacitación empleados sobre modelo			■			■				■				■				■				■		
Evaluación general de aplicación del modelo																								■
Cambios al modelo																								■

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

4.4.2.3 Actividades

A continuación se describen, una por una, las actividades de implementación del modelo:

Actividad Aprobación del modelo
Responsable Administrador general
Involucrados Proponente del modelo
Detalle El proponente del modelo entrega al administrador el programa de aplicación y responde las preguntas que se generen. El administrador general debe tener una comprensión plena del modelo para implementarlo en las sucursales. Una vez que se ha logrado la comprensión y se han aclarado las dudas o se ha realizado alcances según opinión del administrador general, el modelo está aprobado y listo para su aplicación.

Actividad Designación de funcionarios
Responsable Administrador general
Involucrados Todos los miembros de la organización
Detalle El administrador designará un administrador y un jefe de bodega de cada sucursal según el tiempo que ha llevado trabajando cada designado y la evaluación de su gestión. En caso de ser necesario, se contratará personal adicional.

Actividad Socialización de cargos y responsabilidades
Responsable Administrador general
Involucrados Todos los miembros de la organización
Detalle En reunión con todos los miembros de cada sucursal, se socializarán los cargos definidos en la actividad anterior y se señalan las responsabilidades y acciones de cada miembro. Se presenta el modelo de gestión y los lineamientos generales. Tiempo destinado a esta reunión: 2 horas.

Actividad Impresión de hojas de sugerencias
Responsable Administrador general
Involucrados Otros empleados
Detalle Se envía el modelo de formulario de sugerencias y quejas a imprenta. Tiempo estimado de entrega: 2 semanas.

Actividad Construcción de buzones de sugerencias
Responsable Administrador general
Involucrados Otros empleados
Detalle Se envía a carpintería la orden de realizar tres buzones de sugerencias con una pared de plástico. Tiempo estimado de entrega: 2 semanas.

Actividad Instalación de buzones y hojas
Responsable Administradores de locales
Involucrados Otros empleados
Detalle Se instalan los buzones y se colocan una decena de formularios de quejas y

sugerencias cada día. El resto de los formularios quedan en caja para ser puestos junto a los buzones cada día.

Actividad Inventario de productos y creación kardex
Responsable Jefes de bodega
Involucrados Administradores de locales, contador-financiero
Detalle Se realizan los kardex correspondientes a cada producto que se mantiene en bodega y se ordenan los productos, además de contabilizarlos para actualizar los valores en libros.

Actividad Registro de nuevos proveedores
Responsable Administradores de locales
Involucrados Contable-financiero
Detalle Cuando se realice una compra a un proveedor nuevo, se procederá a registrarlo como determina el proceso de creación de nuevo proveedor. Se trata de una actividad permanente.

Actividad Evaluación de quejas y sugerencias
Responsable Administradores de local
Involucrados Administrador general
Detalle Se hará una evaluación de las quejas y sugerencias realizadas tanto de manera verbal como escrita y se presentará un informe al Administrador general con el fin de conocer sus sugerencias y opiniones. La evaluación servirá como elemento de juicio para la evaluación parcial de desempeño de los empleados.

Actividad Evaluación parcial desempeño de empleados
Responsable Administrador del local
Involucrados Administrador general, personal del local
Detalle En días diferentes para cada local, se realizará una reunión entre el administrador del local y el administrador general para evaluar la gestión de cada empleado tomando como elemento de juicio la evaluación de las quejas y sugerencias y otros apuntes realizados por el administrador del local. Sobre la evaluación se determinan los puntos a tratar en reuniones de capacitación de empleados.

Actividad Capacitación empleados sobre modelo
Responsable Administrador general
Involucrados Administradores de local, otros miembros de la organización
Detalle En estas reuniones se tratará acerca del modelo de gestión de la calidad y se toparán puntos relacionados con la evaluación desarrollada previamente. Las dos primeras reuniones tendrán una duración de dos horas cada una y el resto tendrá una duración de una hora cada una; total: 8 horas.

Actividad Evaluación general de aplicación del modelo
Responsable Administrador general
Involucrados Administradores de locales, contable-financiero
Detalle En los primeros seis meses, y luego cada año, se realizará una evaluación del desarrollo del modelo de gestión de la calidad. Como herramienta de evaluación se puede considerar el formulario de evaluación presentado en el Anexo 7. Adicionalmente el contable-financiero de la empresa deberá presentar los resultados financieros de la empresa para determinar si se han logrado los objetivos esperados de la implementación del modelo.

Actividad Cambios al modelo
Responsable Administrador general
Involucrados Todos los miembros de la organización
Detalle Dependiendo de la evaluación desarrollada a todo el modelo, se podrán implementar cambios para solucionar los nudos críticos `presentados. Los cambios deberán ser comunicados oportuna y eficazmente a todos los miembros de la organización.

Tanto los costos como las actividades y los responsables de las mismas están disponibles actualmente en la organización, por lo que se considera que la implementación del modelo es factible económica, técnica y administrativamente.

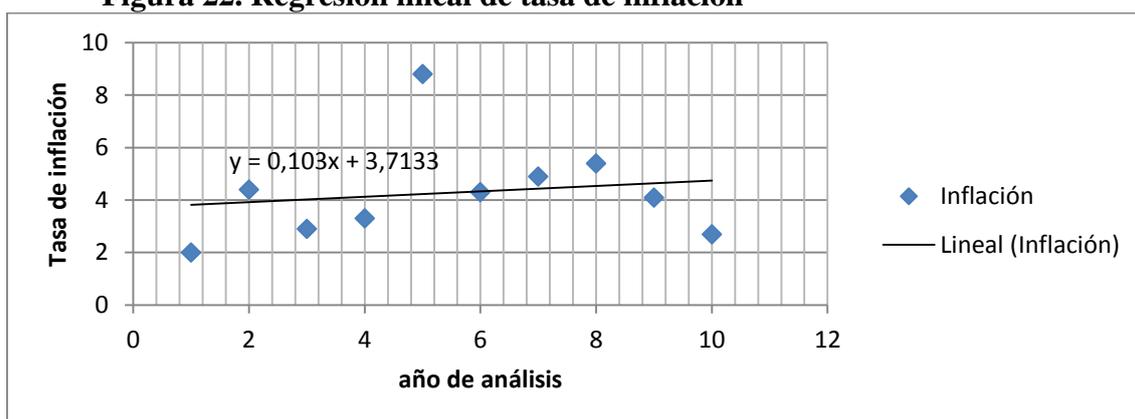
4.5. Beneficios de la implementación

La implementación del modelo de gestión de la calidad para Almacenes la rebaja presenta los siguientes beneficios a mediano y largo plazo:

- Mejoramiento y posicionamiento de la imagen de la empresa entre los clientes de la organización.
- Fidelidad de los clientes.
- Estructura y orden en las operaciones de la empresa que eviten la duplicación de funciones y otros problemas presentados.

- Mayor compromiso y motivación del talento humano al conocer exactamente sus funciones y lo que la empresa espera de ellos.
- Mayor control de la administración general sobre las actividades de las sucursales.
- Delegación de funciones adecuada que horizontaliza a la organización y otorga más responsabilidad a los miembros.
- Con el fin de determinar el beneficio financiero de la implementación de la propuesta, se compararán dos escenarios: uno sin la implementación de la propuesta y uno con la propuesta en funcionamiento. Con la información de las ventas esperadas, se considerará su diferencia como un flujo de efectivo; este flujo permite determinar cuál es el valor neto presente de la inversión, la tasa interna de retorno y el período de recuperación descontado. Con este fin, se determinan algunos elementos que se requieren para el ejercicio propuesto:
 - **Crecimiento en las ventas sin propuesta:** En el caso del análisis sin la implementación de la propuesta, se considerará que las ventas solamente se incrementan en el nivel de la inflación; es decir, se considerará que no habrá incremento real en las ventas. De esta manera, se usará una regresión lineal de la tasa de inflación, tomando como referencia los últimos 10 años (2004-2013). Se observa un valor atípico en 2008 cuando se inició la crisis económica mundial pero se compensa con otras observaciones. A continuación se presenta el análisis de la regresión lineal planteada:

Figura 22. Regresión lineal de tasa de inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información estadística. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>

Elaborado por: Autores

Dada la ecuación de regresión lineal, se procede a extender el crecimiento de la inflación durante los próximos 5 años:

Cuadro 15. Crecimiento esperado de ventas sin plan

Año	Crecimiento
2015	4,9
2016	5,1
2017	5,2
2018	5,3
2019	5,4

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

- **Crecimiento en las ventas con la propuesta:** se consultó al contador de la empresa, a su propietario, a un gerente de sucursal y a un experto en el tema con el fin de determinar su criterio sobre los incrementos porcentuales de ventas mediante el logro de satisfacción de los clientes. Con esta información, se procedió a determinar un promedio de dichos criterios que se consideran las tasas de crecimiento de cada año, como se muestra a continuación:

Cuadro 16. Crecimiento esperado de ventas con plan

Criterios sobre crecimiento anual de ventas					
Año	Propietario	Contador	Jefe sucursal	Experto	Promedio
1	5%	3%	5%	25%	10%
2	10%	5%	5%	25%	11%
3	10%	7%	5%	25%	12%
4	10%	10%	5%	25%	13%
5	10%	10%	5%	25%	13%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

- **Tasa de descuento:** Con el fin de determinar el valor actual neto de la inversión, se ha considerado como tasa de descuento la TMAR. En el caso de Almacenes la Rebaja, debido a que ya cuenta con un flujo constante de efectivo y una posición moderadamente estable, no se considerará en el cálculo de la TMAR el premio por riesgo. En este sentido, la TMAR es igual a la inflación más el riesgo país, cuyos valores, presentados previamente, son: 2,7% y 6,3%, respectivamente. De esta forma se determina que la tasa de descuento a ser usada será de 9%.

- **Costos adicionales:** Se ha considerado que se hará una inversión anual en lo que respecta a capacitación de personal, igual al valor establecido como costos de implementación de procesos, más el crecimiento establecido de inflación.

- Lo señalado previamente, permite la presentación de un análisis financiero para los próximos cinco años, desde 2015 hasta 2019:

Cuadro 17. Resumen de ventas estimadas sin plan

Mes	Estimado ventas 2014	Estimado ventas 2015	Estimado ventas 2016	Estimado ventas 2017	Estimado ventas 2018	Estimado ventas 2019
Enero	\$ 49.316,15	\$ 51.756,96	\$ 54.371,87	\$ 57.174,91	\$ 60.181,34	\$ 63.407,84
Febrero	\$ 39.971,22	\$ 41.949,51	\$ 44.068,93	\$ 46.340,81	\$ 48.777,55	\$ 51.392,66
Marzo	\$ 47.171,12	\$ 49.505,76	\$ 52.006,94	\$ 54.688,05	\$ 57.563,72	\$ 60.649,88
Abril	\$ 47.924,53	\$ 50.296,46	\$ 52.837,59	\$ 55.561,53	\$ 58.483,12	\$ 61.618,57
Mayo	\$ 49.928,82	\$ 52.399,95	\$ 55.047,35	\$ 57.885,21	\$ 60.928,98	\$ 64.195,57
Junio	\$ 24.932,39	\$ 26.166,37	\$ 27.488,37	\$ 28.905,48	\$ 30.425,41	\$ 32.056,61
Julio	\$ 29.402,95	\$ 30.858,19	\$ 32.417,24	\$ 34.088,44	\$ 35.880,92	\$ 37.804,60
Agosto	\$ 33.873,50	\$ 35.550,00	\$ 37.346,10	\$ 39.271,40	\$ 41.336,41	\$ 43.552,58
Septiembre	\$ 48.323,33	\$ 50.714,99	\$ 53.277,27	\$ 56.023,87	\$ 58.969,77	\$ 62.131,32
Octubre	\$ 48.955,35	\$ 51.378,29	\$ 53.974,08	\$ 56.756,60	\$ 59.741,04	\$ 62.943,93
Noviembre	\$ 51.400,30	\$ 53.944,25	\$ 56.669,68	\$ 59.591,17	\$ 62.724,65	\$ 66.087,51
Diciembre	\$ 76.026,08	\$ 79.788,84	\$ 83.820,01	\$ 88.141,18	\$ 92.775,91	\$ 97.749,90
TOTAL	\$ 547.225,73	\$ 574.309,57	\$ 603.325,42	\$ 634.428,65	\$ 667.788,81	\$ 703.590,97

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

Cuadro 18. Resumen de ventas estimadas con implementación de la propuesta

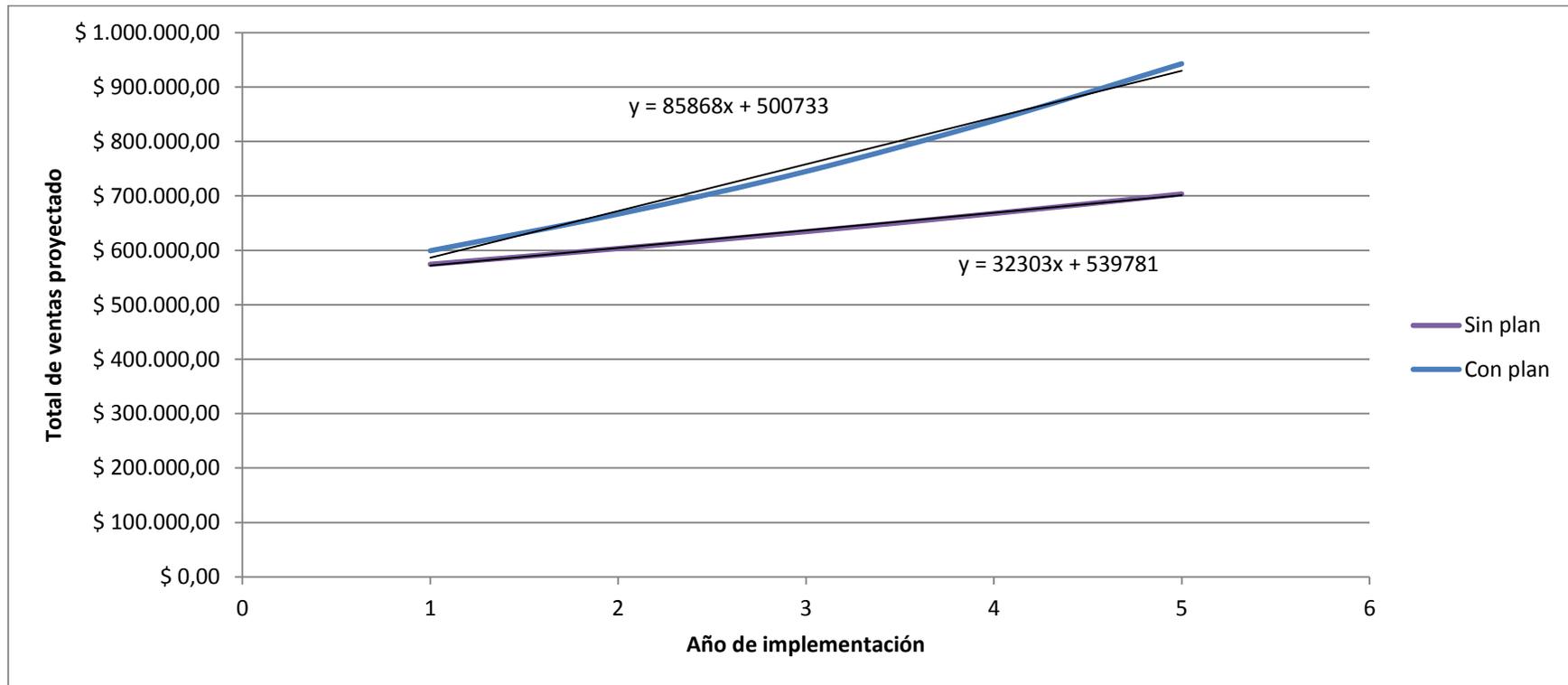
Mes	Estimado ventas 2014	Estimado ventas 2015	Estimado ventas 2016	Estimado ventas 2017	Estimado ventas 2018	Estimado ventas 2019
Enero	\$ 49.316,15	\$ 54.001,19	\$ 60.076,32	\$ 67.135,29	\$ 75.527,20	\$ 84.968,10
Febrero	\$ 39.971,22	\$ 43.768,48	\$ 48.692,44	\$ 54.413,80	\$ 61.215,52	\$ 68.867,46
Marzo	\$ 47.171,12	\$ 51.652,38	\$ 57.463,27	\$ 64.215,20	\$ 72.242,10	\$ 81.272,37
Abril	\$ 47.924,53	\$ 52.477,36	\$ 58.381,07	\$ 65.240,84	\$ 73.395,95	\$ 82.570,44
Mayo	\$ 49.928,82	\$ 54.672,06	\$ 60.822,66	\$ 67.969,33	\$ 76.465,49	\$ 86.023,68
Junio	\$ 24.932,39	\$ 27.300,96	\$ 30.372,32	\$ 33.941,07	\$ 38.183,70	\$ 42.956,67
Julio	\$ 29.402,95	\$ 32.196,23	\$ 35.818,31	\$ 40.026,96	\$ 45.030,33	\$ 50.659,12
Agosto	\$ 33.873,50	\$ 37.091,48	\$ 41.264,28	\$ 46.112,83	\$ 51.876,93	\$ 58.361,55
Septiembre	\$ 48.323,33	\$ 52.914,04	\$ 58.866,87	\$ 65.783,73	\$ 74.006,70	\$ 83.257,54
Octubre	\$ 48.955,35	\$ 53.606,10	\$ 59.636,79	\$ 66.644,11	\$ 74.974,63	\$ 84.346,45
Noviembre	\$ 51.400,30	\$ 56.283,33	\$ 62.615,20	\$ 69.972,49	\$ 78.719,05	\$ 88.558,93
Diciembre	\$ 76.026,08	\$ 83.248,56	\$ 92.614,02	\$ 103.496,16	\$ 116.433,19	\$ 130.987,33
TOTAL	\$ 547.225,73	\$ 599.212,17	\$ 666.623,54	\$ 744.951,81	\$ 838.070,79	\$ 942.829,63

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

Con el fin de hacer más sencilla la comprensión de la diferencia entre la situación proyectada con y sin plan, se presenta a continuación un gráfico que detalla la estimación de ventas para ambos casos:

Figura 23. Evolución de ventas con y sin aplicación de la propuesta



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Con la información proporcionada, se presenta a continuación el detalle de los flujos e inversiones, además de los flujos en valor presente y los resultados de la tasa interna de retorno, del valor actual neto y del período de recuperación:

Cuadro 19. Flujos y cálculos de TIR, VAN y payback (período de recuperación)

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-\$ 24.234,60	-\$ 1.715,50	-\$ 1.802,17	-\$ 1.895,08	-\$ 1.994,73	-\$ 2.101,67
Flujos adicionales	\$ 0,00	\$ 24.902,60	\$ 63.298,13	\$ 110.523,16	\$ 170.281,97	\$ 239.238,66
Flujos totales	-\$ 24.234,60	\$ 23.187,10	\$ 61.495,95	\$ 108.628,08	\$ 168.287,24	\$ 237.136,99
Flujos descontados	-\$ 24.234,60	\$ 21.272,57	\$ 51.759,91	\$ 83.880,81	\$ 119.218,93	\$ 154.122,77
Tasa de descuento	9%					
TIR	185%					
VAN	\$ 406.020,39					
Período recup.	segundo año					

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autores

Como TIR es mayor que la tasa de descuento, VAN es mayor que cero y el período de recuperación se encuentra dentro del período de análisis, se concluye que la propuesta es factible y beneficiosa para Almacenes La Rebaja. De esta manera, se procede a presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación y la propuesta.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones del Estudio

- Almacenes La Rebaja es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo radicada en la ciudad de Quito que busca el mejoramiento de su gestión a través de la mejora continua de sus procesos y la satisfacción de los clientes.
- Actualmente el establecimiento se mantiene con ventas regulares que aún son rentables, pero en comparación con años pasados las ventas han sido bajas y se ha determinado que eso se basa en la falta de fidelidad de los clientes a la empresa.
- Es necesario hoy en día que las empresas que presenten problemas al momento de la entrega de servicio busquen la manera de corregir esta debilidad, ya que lo que busca el cliente actualmente es la calidad no solo del producto sino también la calidad de servicio entregada al momento de adquirir un producto. Por ello es que se ha vuelto más común el deseo de las empresas por mejorar sus procesos mediante la implementación de modelos de gestión de calidad.
- ISO 9001 se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.
- Los lineamientos descritos se encuentran recopilados en la norma ISO 10002: 2004 que busca: Proporcionar acceso a un proceso de tratamiento de quejas; Incrementar la capacidad de la organización de responder a las quejas; mejorar la habilidad para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización; crear un enfoque al cliente para la resolución de las quejas y alentar al personal a mejorar sus habilidades; y, dar una base para el análisis del proceso de quejas y su resolución.
- Proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en determinado orden para la realización de un objetivo. El análisis y comprensión de los procesos productivos es de suma importancia para la aplicación de normas de gestión de la calidad. Para el desarrollo de los procesos de una empresa, se hace uso de la administración de procesos.
- Se ha determinado que las fortalezas de almacenes La Rebaja son: venta de productos de calidad; gran variedad de productos que se pueden encontrar en los almacenes; precios convenientes a los que se expenden sus productos; y, ubicaciones estratégicas de los almacenes con alta afluencia de gente.

- Las debilidades de Almacenes La Rebaja son: poca preocupación por atención al cliente; falta de personal para la buena atención al cliente; falta de personal administrativo; falta de estandarización de procesos en sus almacenes; y poco cuidado de la imagen de la marca.
- Se ha determinado que las oportunidades de la empresa, que dependen de su entorno externo, son: mayor capacidad de los clientes de adquisición de productos de primera necesidad por mejoramiento de la economía; incremento en el mercado por menores niveles de desempleo; y, tamaño cada vez menor de la oferta, debido al cierre de pequeños negocios en favor de almacenes de mayor tamaño.
- El entorno también presenta amenazas para la empresa estudiada entre los que se cuentan: posibles cambios en políticas tributarias o legales que afecten negativamente a las operaciones de la empresa; y competencia cada vez mayor de almacenes mucho más grandes.
- Los procesos propuestos se encuentran enmarcados dentro de las recomendaciones ofrecidas por la norma ISO 9001: 2008 de gestión de la calidad y la norma ISO 10002: 2004 de satisfacción del cliente.
- La implementación de los procesos propuestos en el presente trabajo tendrán un costo de \$ 1.634,60, mientras que los costos relativos a asesoría y actualización tecnológica ascienden a \$ 22.600,00.
- Se estima que la aplicación de los procesos propuestos permitirá un mejoramiento de la imagen de la empresa y un incremento de las ventas gradual, gracias a un proceso de fidelización de la clientela. De esta manera se prevé un valor actual neto de los próximos cinco años de \$ 406.020,39 y una tasa interna de retorno de 185%; además de que la inversión se recupera en el transcurso del segundo año. Con estos resultados, se concluye que la implementación de la propuesta es factible financieramente.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación del modelo descrito en el presente trabajo en Almacenes La Rebaja con el fin de mejorar la calidad de su servicio y, de esta manera, los resultados económicos de la misma.
- Es recomendable, de manera urgente, definir adecuadamente los cargos en las sucursales, determinando las responsabilidades de cada uno y la forma en que se debe desarrollar el trabajo.
- Es importante desarrollar acciones de evaluación y control de los procesos, tal como lo señala la norma y buscando el mejoramiento de la calidad no solo del servicio sino también de los procesos.

- Incluso si no se implementan todos los procesos del modelo de gestión propuesto, es importante para la empresa desarrollar ciertas actividades para mejorar su imagen frente a los clientes como la forma de atención más cordial y enfocada a su satisfacción, mantenimiento del local para que siempre tenga una buena presentación física, etc.
- Se sugiere el estudio del presente trabajo investigativo por parte de docentes y estudiantes de áreas como administración y marketing por su contenido teórico y práctico.
- Es importante señalar que la aplicación de las normas ISO pueden ir de la mano con una certificación que impactará positivamente en la imagen de la organización; por lo que se sugiere que, una vez que se haya aplicado el modelo descrito en este trabajo, se realicen las acciones tendientes a una certificación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Martín. Manual de planeación estratégica. Panorama. México. 2006
- Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>
- Camison, Cesar; Sonia Cruz y Tomas González. Gestión de Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson. México. 2006
- César Camison, Sonia Cruz, Tomás González. 2007. Gestión de calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Cuatrecasas, Lluís. Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Profit. Barcelona, 2010
- Econlink. (s.f). *PIB – Producto Interno Bruto*. Argentina. Recuperado de <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>
- Guerra, Guillermo. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura. San José. 2002
- Hernández, Gustavo. (2006). *Diccionario de Economía*. EDUCC. Medellín. 2006
- Ivancevich, J.M.; P.Lorenzi; S.J Skinner y P.B. Crosy. Gestión Calidad y Competitividad; editorial IRWIN. 1996
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing. Pearson Educación. México. 2006
- Krajewski, Lee. Administración de operaciones: estrategias y análisis. Pearson Educación. México. 2000
- Lussier, Robert y Christopher Achua. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ta ed. Cengage, México. 2012
- *Ministerio de la Coordinación de la Política Económica*. Indicadores macroeconómicos junio 2012. <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf>
- Muñoz, David. Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios. Cengage. México. 2009
- Norma técnica de servicio v1.4 marzo 2013
- Petri, Herbert. y John Govern. Motivación: teoría, investigación y aplicaciones. 5ta edición. Thompson. México. 2006
- Robbins, Stephen y Mary Coulter. Administración. 10ma ed. Prentice Hall. México. 2009
- Roberts, John. La Empresa Moderna. Antoni Bosch, editorial. España, 2003
- Rodríguez, Andrés y otros. Psicología de las organizaciones. UOC. Barcelona. 2004
- Rodríguez, Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. Thompson. México. 2006

- Stoner, James; Edward Freeman y Daniel Gilbert. Administración. 6ta ed. Pearson. México. 1996
- Terry, G (s.f.). Citado en El Prisma. Control. En línea. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control
- Vértice ed. Gestión de la calidad (ISO 9001/2008). Vértice. Málaga. 2010
- Vinicio Alvarado Espinel. Marzo 2013. Norma técnica de servicio v1.4
- ISO 9001: 2008

NETGRAFÍA

- <http://www.matrizfoda.com/> (2013-5-16)
- http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminari_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf (2013-5-16)
- Manual de taller de tesis, Facultad de ciencias administrativas, 2013
- <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>.(2013-5-16)
- <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/262.htm>.(2013-5-16)
- <http://escuela.med.puc.cl/Recursos/recepidem/epiDesc4.htm>.(2013-5-16)
- <http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-de-estudio.html>.(2013-5-16)
- <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>(2013-5-16)
- <http://definicion.de/norma/>(2013-5-16)
- <http://definicion.de/cadena-de-valor/>(2013-5-16)
- <http://plan.senplades.gob.ec/objetivos-nacionales-de-desarrollo-humano>
- <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>
- <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>(2013-5-16)
- <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>.(2013-5-16)
- http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_24/art2-rev24.pdf. (2013-5-16)
- <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/modelo-europeo-o-modelo-EFQM> (2013-5-30)
- <http://sgc.itchihuahua.edu.mx/ISO9001-2008.PDF> (2014-03-26)

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de desarrollo de investigación

ACTIVIDADES	Mayo					Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del plan		■	■	■	■												
Correcciones		■	■	■	■												
Aprobación del plan				■	■												
Revisión de bibliografía					■												
Diseño de la metodología					■												
Desarrollo Investigación																	
Desarrollo, entrega capítulo I				■	■												
Entrega capítulo II						■	■										
Entrega capítulo III								■	■	■							
Entrega capítulo IV											■	■					
Entrega capítulo V													■	■	■		
Entrega tesis																■	
Corrección final del documento														■	■	■	■
Entrega de la tesis																	■
Autorización del directorio para																	■
pasar a limpio y empastar el informe																	■
Trámites de administración																	
Aprobación del director														■	■	■	■

Aprobación de lectores																		
Entrega a la Universidad																		
Defensa																		

Anexo 2. Recursos destinados a la investigación

Recursos humanos:

Dos investigadores

Un supervisor / director de trabajo

Recursos materiales:

Dos estaciones de trabajo con computadoras e impresoras

Recursos financieros: presupuesto

CONCEPTO	VALOR	TOTAL
Dirección de tesis	1.531,00	3.062,00
Papel universitario	5,00	60,00
Material bibliográfico	100,00	100,00
Copias	0,03	90,00
Impresión de tesis	100,00	100,00
Transporte	200,00	200,00
Otros gastos e imprevistos	100,00	100,00
VALOR TOTAL		3.712,00

NORMA
INTERNACIONAL

ISO
9001

Traducción oficial
Official translation
Traduction officielle

Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

Quality management systems — Requirements

Systèmes de management de la qualité — Exigences

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Translation Management Group*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia
ISO 9001:2008
(traducción oficial)

© ISO 2008

PDF – Exoneración de responsabilidad

El presente fichero PDF puede contener pólizas de caracteres integradas. Conforme a las condiciones de licencia de Adobe, este fichero podrá ser impreso o visualizado, pero no deberá ser modificado a menos que el ordenador empleado para tal fin disfrute de una licencia que autorice la utilización de estas pólizas y que éstas estén instaladas en el ordenador. Al descargar este fichero, las partes implicadas aceptan de hecho la responsabilidad de no infringir las condiciones de licencia de Adobe. La Secretaría Central de ISO rehusa toda responsabilidad sobre esta cuestión.

Adobe es una marca registrada de Adobe Systems Incorporated.

Los detalles relativos a los productos software utilizados para la creación del presente fichero PDF están disponibles en la sección General Info del fichero. Los parámetros de creación PDF han sido optimizados para la impresión. Se han adoptado todas las medidas pertinentes para garantizar la explotación de este fichero por los comités miembros de ISO. En la eventualidad poco probable de surgir un problema de utilización, sírvase comunicarlo a la Secretaría Central en la dirección indicada a continuación.



DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT

© ISO 2008

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidos el fotocopiado y la microfilmación, sin la autorización por escrito recibida de ISO en la siguiente dirección o del organismo miembro de ISO en el país del solicitante.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Publicado en Suiza

1	Objeto y campo de aplicación.....	1
1.1	Generalidades	1
1.2	Aplicación	1
2	Referencias normativas	1
3	Términos y definiciones	2
4	Sistema de gestión de la calidad	2
4.1	Requisitos generales	2
4.2	Requisitos de la documentación	3
5	Responsabilidad de la dirección.....	4
5.1	Compromiso de la dirección	4
5.2	Enfoque al cliente	4
5.3	Política de la calidad	4
5.4	Planificación	5
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	5
5.6	Revisión por la dirección.....	6
6	Gestión de los recursos.....	6
6.1	Provisión de recursos	6
6.2	Recursos humanos	7
6.3	Infraestructura	7
6.4	Ambiente de trabajo	7
7	Realización del producto	8
7.1	Planificación de la realización del producto	8
7.2	Procesos relacionados con el cliente	8
7.3	Diseño y desarrollo	9
7.4	Compras	11
7.5	Producción y prestación del servicio.....	12
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición	13
8	Medición, análisis y mejora	14
8.1	Generalidades	14
8.2	Seguimiento y medición	14
8.3	Control del producto no conforme	15
8.4	Análisis de datos	16
8.5	Mejora	16
	Anexo A (informativo) Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004.....	18
	Anexo B (informativo) Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008.....	23
	Bibliografía	31

Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad*.

Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

Los detalles de los cambios entre la tercera edición y esta cuarta edición se muestran en el Anexo B.

Prólogo de la versión en español

Esta Norma Internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Group* (STTG) del Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Igualmente, en el citado Grupo de Trabajo participan representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad).

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

Introducción

0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

0.2 Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

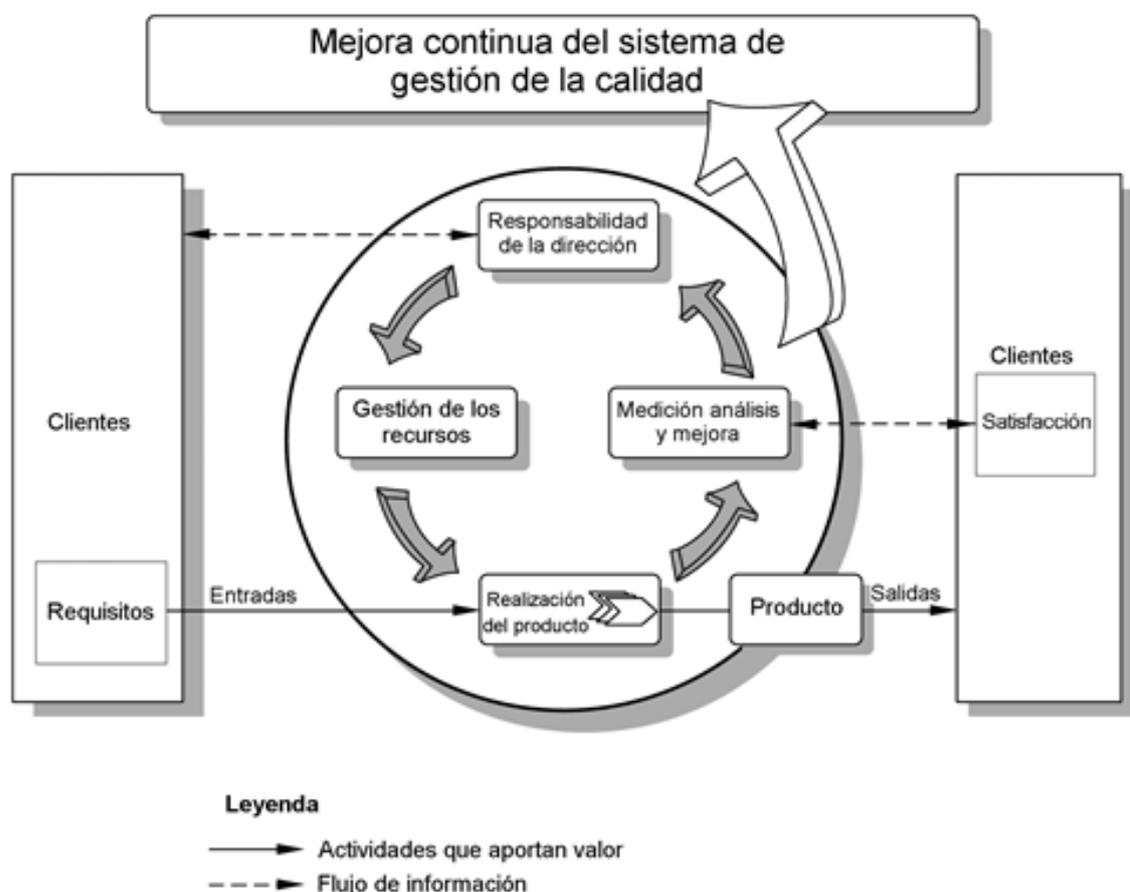


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

0.3 Relación con la Norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El Anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

Sistemas de gestión de calidad — Requisitos

1 Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

1.2 Aplicación

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

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

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2 Referencias normativas

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*

3 Términos y definiciones

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

4 Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1 Cuando aparece el término "procedimiento documentado" dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2.2 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

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

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,

- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de los registros

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

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

5 Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

5.3 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

5.6.2 Información de entrada para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) los resultados de auditorías,
- b) la retroalimentación del cliente,
- c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) las recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) las necesidades de recursos.

6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

7 Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto,
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

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

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para:

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) los requisitos para la calificación del personal, y
- c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) el uso del equipo apropiado,
- d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e) la implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y
- e) la revalidación.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

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

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

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer 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.

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

- a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4);
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

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

- a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

8.2.2 Auditoría interna

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

- a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).

NOTA Véase la Norma ISO 19011 para orientación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

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

Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

8.4 Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar 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 del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),
- b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
- d) los proveedores (véase 7.4).

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar 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.

8.5.2 Acción correctiva

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

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

Anexo A (informativo)

Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004

Tabla A.1 — Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Introducción (título solamente)			Introducción
Generalidades	0.1		
Enfoque basado en procesos	0.2		
Relación con la Norma ISO 9004	0.3		
Compatibilidad con otros sistemas de gestión	0.4		
Objeto y campo de aplicación (título solamente)	1	1	Objeto y campo de aplicación
Generalidades	1.1		
Aplicación	1.2		
Referencias normativas	2	2	Normas para consulta
Términos y definiciones	3	3	Términos y definiciones
Sistema de gestión de la calidad (título solamente)	4	4	Requisitos del sistema de gestión ambiental (título solamente)
Requisitos generales	4.1	4.1	Requisitos generales
Requisitos de la documentación (título solamente)	4.2		
Generalidades	4.2.1	4.4.4	Documentación
Manual de la calidad	4.2.2		
Control de los documentos	4.2.3	4.4.5	Control de los documentos
Control de los registros	4.2.4	4.5.4	Control de los registros
Responsabilidad de la dirección (título solamente)	5		
Compromiso de la dirección	5.1	4.2 4.4.1	Política ambiental Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Enfoque al cliente	5.2	4.3.1 4.3.2 4.6	Aspectos ambientales Requisitos legales y otros requisitos Revisión por la dirección
Política de la calidad	5.3	4.2	Política ambiental
Planificación (título solamente)	5.4	4.3	Planificación (título solamente)
Objetivos de la calidad	5.4.1	4.3.3	Objetivos, metas y programas
Planificación del sistema de gestión de la calidad	5.4.2	4.3.3	Objetivos, metas y programas
Responsabilidad, autoridad y comunicación (título solamente)	5.5		
Responsabilidad y autoridad	5.5.1	4.1 4.4.1	Requisitos generales Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Representante de la dirección	5.5.2	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad

Tabla A.1 — Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004 (continuación)

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Comunicación interna	5.5.3	4.4.3	Comunicación
Revisión por la dirección (título solamente)	5.6	4.6	Revisión por la dirección
Generalidades	5.6.1	4.6	Revisión por la dirección
Información de entrada para la revisión	5.6.2	4.6	Revisión por la dirección
Resultados de la revisión	5.6.3	4.6	Revisión por la dirección
Gestión de los recursos (título solamente)	6		
Provisión de recursos	6.1	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Recursos humanos (título solamente)	6.2		
Generalidades	6.2.1	4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Competencia, formación y toma de conciencia	6.2.2	4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Infraestructura	6.3	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Ambiente de trabajo	6.4		
Realización del producto (título solamente)	7	4.4	Implementación y operación (título solamente)
Planificación de la realización del producto	7.1	4.4.6	Control operacional
Procesos relacionados con el cliente (título solamente)	7.2		
Determinación de los requisitos relacionados con el producto	7.2.1	4.3.1 4.3.2 4.4.6	Aspectos ambientales Requisitos legales y otros requisitos Control operacional
Revisión de los requisitos relacionados con el producto	7.2.2	4.3.1 4.4.6	Aspectos ambientales Control operacional
Comunicación con el cliente	7.2.3	4.4.3	Comunicación
Diseño y desarrollo (título solamente)	7.3		
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1	4.4.6	Control operacional
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2	4.4.6	Control operacional
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3	4.4.6	Control operacional
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4	4.4.6	Control operacional
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5	4.4.6	Control operacional
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6	4.4.6	Control operacional
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7	4.4.6	Control operacional
Compras (título solamente)	7.4		
Proceso de compras	7.4.1	4.4.6	Control operacional
Información de las compras	7.4.2	4.4.6	Control operacional
Verificación de los productos comprados	7.4.3	4.4.6	Control operacional
Producción y prestación del servicio (título solamente)	7.5		
Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1	4.4.6	Control operacional
Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	7.5.2	4.4.6	Control operacional
Identificación y trazabilidad	7.5.3		

Tabla A.1 — Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004 (continuación)

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Propiedad del cliente	7.5.4		
Preservación del producto	7.5.5	4.4.6	Control operacional
Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.6	4.5.1	Seguimiento y medición
Medición, análisis y mejora (título solamente)	8	4.5	Verificación (título solamente)
Generalidades	8.1	4.5.1	Seguimiento y medición
Seguimiento y medición (título solamente)	8.2		
Satisfacción del cliente	8.2.1		
Auditoría interna	8.2.2	4.5.5	Auditoría interna
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	4.5.1 4.5.2	Seguimiento y medición Evaluación del cumplimiento legal
Seguimiento y medición del producto	8.2.4	4.5.1 4.5.2	Seguimiento y medición Evaluación del cumplimiento legal
Control del producto no conforme	8.3	4.4.7 4.5.3	Preparación y respuesta ante emergencias No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Análisis de datos	8.4	4.5.1	Seguimiento y medición
Mejora (título solamente)	8.5		
Mejora continua	8.5.1	4.2 4.3.3 4.6	Política ambiental Objetivos, metas y programas Revisión por la dirección
Acción correctiva	8.5.2	4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Acción preventiva	8.5.3	4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva

Tabla A.2 — Correspondencia entre la Norma ISO 14001:2004 y la Norma ISO 9001:2008

ISO 14001:2004		ISO 9001:2008	
Introducción		0.1	Introducción (título solamente)
		0.2	Generalidades
		0.3	Enfoque basado en procesos
		0.4	Relación con la Norma ISO 9004 Compatibilidad con otros sistemas de gestión
Objeto y campo de aplicación	1	1	Objeto y campo de aplicación (título solamente)
		1.1	Generalidades
		1.2	Aplicación
Normas para consulta	2	2	Referencias normativas
Términos y definiciones	3	3	Términos y definiciones
Requisitos del sistema de gestión ambiental (título solamente)	4	4	Sistema de gestión de la calidad (título solamente)
Requisitos generales	4.1	4.1	Requisitos generales
		5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación (título solamente)
		5.5.1	Responsabilidad y autoridad
Política ambiental	4.2	5.1	Compromiso de la dirección
		5.3	Política de la calidad
		8.5.1	Mejora continua
Planificación (título solamente)	4.3	5.4	Planificación (título solamente)
Aspectos ambientales	4.3.1	5.2	Enfoque al cliente
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
		7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
Requisitos legales y otros requisitos	4.3.2	5.2	Enfoque al cliente
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
Objetivos, metas y programas	4.3.3	5.4.1	Objetivos de la calidad
		5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad
		8.5.1	Mejora continua
Implementación y operación (título solamente)	4.4	7	Realización del producto (título solamente)
Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1	5.1	Compromiso de la dirección
		5.5.1	Responsabilidad y autoridad
		5.5.2	Representante de la dirección
		6.1	Provisión de recursos
		6.3	Infraestructura
Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2	6.2.1	(Recursos humanos) Generalidades
		6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Comunicación	4.4.3	5.5.3	Comunicación interna
		7.2.3	Comunicación con el cliente
Documentación	4.4.4	4.2.1	(Requisitos de la documentación) Generalidades
Control de documentos	4.4.5	4.2.3	Control de los documentos

Tabla A.2 — Correspondencia entre la Norma ISO 14001:2004 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

ISO 14001:2004		ISO 9001:2008	
Control operacional	4.4.6	7.1	Planificación de la realización del producto
		7.2	Procesos relacionados con el cliente (título solamente)
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
		7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
		7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo
		7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
		7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo
		7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo
		7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
		7.3.6	Validación del diseño y desarrollo
		7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo
		7.4.1	Proceso de compras
		7.4.2	Información de las compras
		7.4.3	Verificación de los productos comprados
		7.5	Producción y prestación del servicio (título solamente)
		7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio
		7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
7.5.5	Preservación del producto		
Preparación y respuesta ante emergencias	4.4.7	8.3	Control del producto no conforme
Verificación (título solamente)	4.5	8	Medición, análisis y mejora (título solamente)
Seguimiento y medición	4.5.1	7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición
		8.1	(Medición, análisis y mejora) Generalidades
		8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
		8.2.4	Seguimiento y medición del producto
		8.4	Análisis de datos
Evaluación del cumplimiento legal	4.5.2	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
		8.2.4	Seguimiento y medición del producto
No conformidad, acción correctiva y acción preventiva	4.5.3	8.3	Control del producto no conforme
		8.4	Análisis de datos
		8.5.2	Acción correctiva
		8.5.3	Acción preventiva
Control de los registros	4.5.4	4.2.4	Control de los registros
Auditoría interna	4.5.5	8.2.2	Auditoría interna
Revisión por la dirección	4.6	5.1	Compromiso de la dirección
		5.6	Revisión por la dirección (título solamente)
		5.6.1	Generalidades
		5.6.2	Información de entrada para la revisión
		5.6.3	Resultados de la revisión
		8.5.1	Mejora continua

Anexo B (informativo)

Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
Prólogo	Pár. 2	S + A	Las Normas Internacionales son editadas <u>se redactan</u> de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 <u>Parte 2</u> de las Directivas ISO/IEC
Prólogo	Pár. 3, Frase 1	A	<u>La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales</u>
	Frase 2	S + A	Los proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados <u>se circulan</u> a los organismos miembros para votación.
Prólogo	Pár. 4, Frase 1	S + A	Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de <u>este documento</u> esta Norma Internacional puedan estar sujetos a derechos de patente.
Prólogo	Pár. 5	S + A	La Norma Internacional La Norma ISO 9001 fue <u>ha sido</u> preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, <i>Gestión y aseguramiento de la calidad</i> , Subcomité SC 2, <i>Sistemas de la calidad</i> .
Prólogo	Pár. 6	S	Esta tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos, de acuerdo con lo establecido en el apartado 1.2.
		A	<u>Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004</u>
Prólogo	Pár. 7	S	Esta edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término "Aseguramiento de la calidad". De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta edición de la Norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto, pretenden también aumentar la satisfacción del cliente.
Prólogo	Pár. 8	S	Los anexos A y B de esta Norma Internacional son únicamente para información.
Prólogo	Nuevo pár. 7	A	<u>Los detalles de los cambios entre la tercera edición y esta cuarta edición se muestran en el Anexo B</u>
Prólogo de la versión en español	Pár. 2	A	Argentina, <u>Bolivia</u> , <u>Brasil</u> , <u>Chile</u> , Colombia, Costa Rica, <u>Cuba</u> , Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, <u>República Dominicana</u> , Uruguay y Venezuela.
Prólogo de la versión en español	Pár. 4	S + A	La innegable importancia de esta norma se deriva, sustancialmente, del hecho de que ésta representa una iniciativa pionera en la normalización internacional, con la que se consigue unificar la terminología en este sector en la lengua española.
			<u>Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.</u>

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
0.1	Pár. 1, Frase 2	S	El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.
		A	El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, b) sus necesidades cambiantes, c) sus objetivos particulares, d) los productos que proporciona, e) los procesos que emplea, f) su tamaño y la estructura de la organización.
	Frase 3	Nuevo pár. ahora	No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.
0.1	Pár. 4	A	Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, <u>los legales y los reglamentarios aplicables al producto</u> y los propios de la organización
0.2	Pár. 2	S + A	Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar <u>determinar</u> y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o <u>un conjunto de actividades</u> que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.
0.2	Pár. 3	A	La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su <u>gestión para producir el resultado deseado</u> , puede denominarse como "enfoque basado en procesos".
0.3	Pár. 1	S + A	Las ediciones actuales de Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los son normas de sistemas de gestión de la calidad las cuales han sido diseñadas que se han diseñado para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes pero también pueden utilizarse de manera independiente. Aunque las dos normas tienen diferente objeto y campo de aplicación, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación como un par coherente.
0.3	Pár. 2	S + A	La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para de cumplimiento e <u>satisfacer</u> los requisitos del cliente.
0.3	Pár. 3	S + A	La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización así como de su eficacia. La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuyo alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación. <u>En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.</u>

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
0.4	Pár. 1	S + A	Esta norma internacional se ha alineado con la Norma ISO 14001:1996, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. <u>Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El Anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.</u>
0.4	Pár. 2	S + A	Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización <u>integrar o alinear</u> su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.
1.1	Punto a)	S + A	a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar <u>regularmente de forma coherente</u> productos que satisfagan los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables, y
	Punto b)	A	b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables.
	Nota	S	NOTA — En esta norma internacional, el término "producto" se aplica únicamente al producto destinado a un cliente o solicitado por él.
		A	NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a: a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él. b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.
1.2	Pár. 3	S + A	Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que <u>cumplan</u> con los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables.
2	Pár. 1	S	El documento normativo siguiente, contiene disposiciones que, a través de referencias en este texto, constituyen disposiciones de esta Norma Internacional. Para las referencias fechadas, las modificaciones posteriores, o las revisiones, de la citada publicación no son aplicables. No obstante, se recomienda a las partes que basen sus acuerdos en esta Norma Internacional que investiguen la posibilidad de aplicar la edición más reciente del documento normativo citado a continuación. Los miembros de CEI e ISO mantienen el registro de las Normas Internacionales vigentes.
		A	Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).
		S + A	ISO 9000:2000/2005 – Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
3	Pár. 1	S + A	Para el propósito de <u>este documento</u> esta norma internacional, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.
3	Pár. 2, 3	S	Los términos siguientes, utilizados en esta edición de la Norma ISO 9001 para describir la cadena de suministro, se han cambiado para reflejar el vocabulario actualmente en uso: proveedor. E — organización. E — cliente El término "organización" reemplaza al término "proveedor" que se utilizó en la Norma ISO 9001:1984 para referirse a la unidad a la que se aplica esta norma internacional. Igualmente, el término "proveedor" reemplaza ahora al término "subcontratista".

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
4.1	Punto a)	S + A	a) Identificar <u>determinar</u> los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2).
4.1	Punto c)	S + A	c) determinar los criterios y los métodos <u>establecer los criterios y los métodos</u> necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
4.1	Punto e)	S + A	e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, e
4.1	Pár. 4	S + A	En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a <u>afecte</u> la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar <u>tipo y grado de control</u> sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado, definido <u>identificado</u> dentro del sistema de gestión de la calidad.
4.1	Nota 1	S + A	NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir <u>incluyen</u> los procesos para las actividades de gestión de la dirección , la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones, la medición, el análisis y la mejora.
4.1	Nuevas Notas 2 y 3	A	NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa. NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como: a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos, b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso, c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.
4.2.1	Punto c)	S + A	c) los procedimientos documentados y <u>los registros</u> requeridos por <u>en</u> esta Norma Internacional, y
4.2.1	Punto d)	S + A	d) los documentos, incluidos los registros <u>incluidos los registros</u> necesitados por la organización que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y
4.2.1	Punto e)	S	e) los registros requeridos por esta norma internacional (véase 4.2.4).
4.2.1	Nota 1	S + A	NOTA 1 Cuando aparece <u>aparece</u> el término "procedimiento documentado" dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. <u>Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.</u>
4.2.3	Pár 1	A	Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en <u>el apartado 4.2.4.</u>
4.2.3	Punto c)	S + A	c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de <u>la versión vigente</u> revisión actual de los documentos,
4.2.3	Punto f)	S + A	f) asegurarse de que se identifican <u>se identifican</u> los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
4.2.4	Pár. 1	S + A	Los registros deben establecerse y mantenerse <u>establecidos</u> para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad <u>deben controlarse</u> . Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. <u>La organización debe establecer</u> Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la <u>el tiempo de retención</u> y la disposición de los registros. <u>Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.</u>
5.4.2	Punto a)	A	a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en <u>el apartado 4.1</u> , así como los objetivos de la calidad, y
5.5.2	Pár. 1	S + A	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección <u>de la organización</u> quien, <u>independientemente</u> en independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya
5.6.1	Pár. 1	Cambio de lugar	La alta dirección debe, a intervalos planificados, <u>revisar</u> el sistema de gestión de la calidad de la organización, <u>a intervalos planificados</u> , para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
5.6.2	Título del capítulo	A	Información <u>de entrada</u> para la revisión
5.6.2	Pár. 1	A	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir: a) <u>los</u> resultados de auditorías, b) <u>la</u> retroalimentación del cliente, c) <u>el</u> desempeño de los procesos y <u>la</u> conformidad del producto, d) <u>el</u> estado de las acciones correctivas y preventivas, e) <u>las</u> acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, f) <u>los</u> cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y g) <u>las</u> recomendaciones para la mejora.
6.2.1	Pár. 1	S + A	El personal que realice trabajos que afecten a la calidad <u>conformidad con los requisitos</u> del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
	Nueva Nota	A	<u>NOTA</u> La conformidad con los requisitos del producto <u>puede verse afectada</u> directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.
6.2.2	Título del Capítulo	S + A	Competencia, <u>formación y toma de conciencia</u> y formación
6.2.2	Puntos a) y b)	S + A	a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad <u>conformidad con los requisitos</u> del producto, b) <u>cuando sea aplicable</u> , proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades <u>para lograr la competencia necesaria</u> .
6.3	Punto c)	A	c) servicios de apoyo (tales como transporte, <u>comunicación o sistemas de información</u>).
6.4	Nueva Nota	A	<u>NOTA</u> El término "ambiente de trabajo" <u>está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).</u>

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
7.1	Punto b)	A	b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto;
7.1	Punto c)	A	c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, <u>medición</u> , inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;
7.1	Notas 1 y 2	S + A	NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar que deben aplicarse a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse como un plan de la calidad. NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el <u>apartado 7.3</u> para el desarrollo de los procesos de realización del producto
7.2.1	Punto c)	S + A	c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el <u>aplicables al</u> producto, y
	Punto d)	S + A	d) cualquier requisito adicional determinado por que la organización <u>considere necesario</u> .
	Nueva Nota	A	<u>NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final</u>
7.3.1	Nueva Nota	A	<u>NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.</u>
7.3.2	Pár. 2	S + A	Estos Los elementos deben revisarse para verificar su adecuación de entrada <u>deben revisarse para comprobar que sean adecuados</u> . Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.
7.3.3	Pár. 1	S + A	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.
7.3.3	Nueva Nota	A	<u>NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.</u>
7.3.7	Pár. 1 y 2	Sin cambio de texto. Fusión de los párrafos	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).
7.4.1	Pár. 1	S + A	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y elemento <u>el grado</u> del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.
7.4.2	Pár. 1	A	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado: a) <u>los</u> requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos, b) <u>los</u> requisitos para la calificación del personal, y c) <u>los</u> requisitos del sistema de gestión de la calidad.
7.5.1	Punto d)	S + A	d) la disponibilidad y uso de dispositivos-equipos de seguimiento y medición,
7.5.1	Punto f)	A	f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto .
7.5.2	Pár. 1	S + A	La organización debe validar a aquellos procesos todo proceso de producción y de prestación del servicio desde cuando los productos resultantes no pueden <u>pueden</u> verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Este incluye a cualquier proceso en el que y, como consecuencia, las deficiencias se hagan aparentes-aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
7.5.2	Punto b)	A	b) la aprobación de <u>los</u> equipos y <u>la</u> calificación del personal
7.5.3	Pár. 2	A	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición <u>a través de toda la realización del producto.</u>
7.5.3	Pár. 3	S + A	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto <u>y mantener registros</u> (véase 4.2.4).
7.5.4	Pár. 1, Frase 3	S + A	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierde pierde, deteriora deteriora o que de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, debe ser registrado (véase 4.2.4) y comunicado al cliente la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).
	Nota	A	NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual <u>y los datos personales.</u>
7.5.5	Pár. 1	S + A	La organización debe preservar la conformidad del el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto <u>para mantener la conformidad con los requisitos. Esta</u> Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.
7.6	Título	S + A	Control de los dispositivos <u>equipos</u> de seguimiento y de medición
7.6	Pár. 1	S + A	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos <u>equipos</u> de medición y seguimiento <u>seguimiento y medición</u> necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados, (véase 7.2.4).
7.6	Punto a)	S + A	a) calibrarse o verificarse, <u>o ambos</u> , a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (<u>véase 4.2.4</u>);
7.6	Punto c)	S + A	e) identificarse para poder determinar el estado de calibración; c) <u>estar identificado para poder determinar su estado de calibración;</u>
7.6	Pár. 4, Frase 3	Ahora nuevo Pár. 5, sin cambios	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).
7.6	Nota	S + A	NOTA — Véanse las Normas ISO 10012-1 e ISO 10012-2 a modo de orientación. NOTA La confirmación de <u>la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.</u>
8.1	Punto a)	S + A	a) demostrar la conformidad del producto <u>con los requisitos del producto,</u>
8.2.1	Nueva Nota	A	NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de <u>elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.</u>
8.2.2	Nuevo Pár. 3	A	<u>Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.</u>
8.2.2	Pár. 3	Ahora Pár. 4	Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros (véase 4.2.4).
		S + A	<u>Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).</u>
8.2.2	Pár. 4, Frase 1	Ahora Pár. 5 A	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que <u>se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias</u> sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.
8.2.2	Nota	S + A	NOTA Véase la Norma ISO 19011 las Normas ISO 10011-1, ISO 10011-2 e ISO 10011-3 a modo de <u>para</u> orientación.

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
8.2.3	Pár. 1, Frase 3	S	Quando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.
8.2.3	Nueva Nota	A	<u>NOTA</u> Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
8.2.4	Pár. 1	S + A	La organización debe medir y hacer un seguimiento de <u>hacer el seguimiento y medir</u> las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.
	Pár. 2	S + A	Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).
	Pár. 3	A	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.
8.3	Pár. 1, Frases 1 y 2	S + A	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional intencionados. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.
8.3	Pár. 2	A	Quando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:
8.3	Nuevo punto d)	A	<u>d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.</u>
	Pár. 3	Movido para ser Pár. 4	Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
	Pár. 4	Movido para ser Pár. 3	Quando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
	Pár. 5	Ahora nuevo punto d)	Quando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.
8.4	Punto b)	S + A	b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 7.2.4); (véase 8.2.4).
	Punto c)	A	c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
	Punto d)	A	d) los proveedores (véase 7.4)
8.5.2	Pár. 1	S + A	La organización debe tomar acciones para eliminar la causa <u>las causas</u> de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.
8.5.2	Punto f)	A	f) revisar <u>la eficacia de</u> las acciones correctivas tomadas.
8.5.3	Punto e)	A	e) revisar <u>la eficacia de</u> las acciones preventivas tomadas.
Anexo A	Completo	S + A	<i>Actualizado para comparar La Norma ISO 9001:2008 con la Norma ISO 14001:2004</i>
Anexo B	Completo	S + A	<i>Actualizado para comparar La Norma ISO 9001:2008 con la Norma ISO 9001:2000</i>
Bibliografía	Nuevas referencias y referencias modificadas	S + A	<i>Actualizado para reflejar las normas nuevas (incluyendo la Norma ISO 9004, que se encuentra en revisión), las nuevas ediciones de normas o las normas anuladas.</i>

Bibliografía

- [1] ISO 9004:—¹⁾, *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Un enfoque basado en la gestión de la calidad*
- [2] ISO 10001:2007, *Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones*
- [3] ISO 10002:2004, *Sistemas de gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*
- [4] ISO 10003:2007, *Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones*
- [5] ISO 10005:2005, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para los planes de la calidad*
- [6] ISO 10006:2003, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*
- [7] ISO 10007:2003, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la configuración*
- [8] ISO 10012:2003, *Sistemas de gestión de las mediciones — Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición*
- [9] ISO/TR 10013:2001, *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.*
- [10] ISO 10014:2006, *Gestión de la calidad — Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos*
- [11] ISO 10015:1999, *Gestión de la calidad — Directrices para la formación*
- [12] ISO/TR 10017:2003, *Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2000.*
- [13] ISO 10019:2005, *Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios*
- [14] ISO 14001:2004, *Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso*
- [15] ISO 19011:2002, *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*
- [16] IEC 60300-1:2003, *Gestión de la confiabilidad — Parte 1: Sistemas de gestión de la confiabilidad*
- [17] IEC 61160:2006, *Revisión de diseño*
- [18] ISO/IEC 90003:2004, *Ingeniería del software — Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 al software*
- [19] *Principios de la gestión de la calidad* ²⁾, ISO, 2001 [Folleto]
- [20] *ISO 9000 — Selección y uso*²⁾, ISO, 2008 [Folleto]

1) Pendiente de publicación. (Revisión de la Norma ISO 9004:2000)

2) Disponible en la página Web: <http://www.iso.org>.

- [21] *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendación del Comité Técnico ISO/TC 176³⁾*, ISO, 2002
- [22] *ISO Management Systems⁴⁾*
- [23] Sitios Web de referencia:
<http://www.iso.org>
<http://www.tc176.org>
<http://www.iso.org/tc176/sc2>
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

3) Pendiente de actualización y alineación con la Norma ISO 9001:2008.

4) Publicación bimensual que proporciona una amplia cobertura de los desarrollos relacionados con las normas de sistemas de gestión de ISO, incluyendo noticias de implementación en diferentes organizaciones en el mundo. Disponible en la Secretaría Central de ISO (sales@iso.org).

**GESTIÓN DE LA CALIDAD.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. DIRECTRICES
PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN
LAS ORGANIZACIONES**



**E: QUALITY MANAGEMENT. CUSTOMER SATISFACTION.
GUIDELINES FOR COMPLAINTS HANDLING
ORGANIZATIONS.**

CORRESPONDENCIA:

esta norma es una adopción idéntica (IDT) por traducción de la norma ISO 10002:2004.

DESCRIPTORES:

gestión de calidad - satisfacción del cliente; gestión de calidad - tratamiento de quejas; gestión de calidad - quejas y reclamos.

ÍNDICE

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN
2. REFERENCIAS NORMATIVAS
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4. PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN
 - 4.1 GENERALIDADES
 - 4.2 VISIBILIDAD
 - 4.3 ACCESIBILIDAD
 - 4.4 RESPUESTA DILIGENTE
 - 4.5 OBJETIVIDAD
 - 4.6 COSTOS
 - 4.7 CONFIDENCIALIDAD
 - 4.8 ENFOQUE AL CLIENTE
 - 4.9 RESPONSABILIDAD
 - 4.10 MEJORA CONTINUA
5. MARCO DE REFERENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS
 - 5.1 COMPROMISO
 - 5.2 POLÍTICA
 - 5.3 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
6. PLANIFICACIÓN Y DISEÑO
 - 6.1 GENERALIDADES
 - 6.2 OBJETIVOS
 - 6.3 ACTIVIDADES
 - 6.4 RECURSOS
7. OPERACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS
 - 7.1 COMUNICACIÓN

- 7.2 RECEPCIÓN DE LA QUEJA
- 7.3 SEGUIMIENTO DE LA QUEJA
- 7.4 ACUSE DE RECIBO DE LA QUEJA
- 7.5 EVALUACIÓN INICIAL DE LA QUEJA
- 7.6 INVESTIGACIÓN DE LAS QUEJAS
- 7.7 RESPUESTA DE LA QUEJAS
- 7.8 COMUNICACIÓN DE LA DECISIÓN
- 7.9 CIERRE DE LA QUEJA
- 8. MANTENIMIENTO Y MEJORA
 - 8.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
 - 8.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS QUEJAS
 - 8.3 SATISFACCIÓN CON EL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS
 - 8.4 SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS
 - 8.5 AUDITORÍA DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS
 - 8.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS
 - 8.7 MEJORA CONTINUA
- ANEXO A (informativo) ORIENTACIÓN PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
- ANEXO B (informativo) FORMULARIO PARA RECLAMANTES
- ANEXO C (informativo) OBJETIVIDAD
- ANEXO D (informativo) FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DE QUEJAS
- ANEXO E (informativo) RESPUESTAS
- ANEXO F (informativo) DIAGRAMA DE FLUJO
- ANEXO G (informativo) SEGUIMIENTO CONTINUO
- ANEXO H (informativo) AUDITORÍA
- BIBLIOGRAFÍA

PRÓLOGO

ISO (Organización Internacional de Normalización) e IEC (Comisión Electrotécnica Internacional) forman el sistema especializado para la normalización mundial. Los organismos nacionales miembros de ISO e IEC participan en el desarrollo de las Normas Internacionales por medio de comités técnicos establecidos por la organización respectiva, para atender campos particulares de la actividad técnica. Los comités técnicos de ISO e IEC colaboran en campos de interés mutuo. Otras organizaciones internacionales, públicas y privadas, también participan en el trabajo en coordinación con ISO e IEC.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO / IEC.

La tarea principal del comité es preparar Normas Internacionales. Los Proyectos de Normas Internacionales adoptados por el comité son enviados a los organismos nacionales para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos nacionales con derecho a voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO e IEC no asumen la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma ISO 10002 fue preparada por el Comité Técnico ISO / TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 3, *Tecnologías de apoyo*.

NOTA La Norma ISO 10002 fue circulada para su votación como DIS 10018.

PRÓLOGO DE LA VERSIÓN EN ESPAÑOL

Esta Norma Internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo "Spanish Translation Task Group" del Comité ISO / TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Igualmente, en el citado Grupo de Trabajo participan representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas), y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la calidad).

Esta Norma es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO / TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

**GESTIÓN DE LA CALIDAD.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS
EN LAS ORGANIZACIONES**

0. INTRODUCCIÓN

0.1 GENERALIDADES

Esta Norma Internacional proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico. Está destinada a beneficiar a la organización y a sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas.

La información obtenida a través del proceso de tratamiento de las quejas puede llevar a la mejora en los productos, y donde las quejas sean tratadas apropiadamente puede mejorar la reputación de la organización, independientemente de su tamaño, ubicación y sector. En un mercado globalizado, el valor de una Norma Internacional se hace más evidente ya que ésta proporciona confianza de un tratamiento coherente de las quejas.

Un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente refleja las necesidades de las organizaciones que proveen los productos y de quienes los reciben.

NOTA A lo largo del texto de esta Norma Internacional, el término "producto", puede significar también "servicio".

El tratamiento de las quejas a través de un proceso como está descrito en esta Norma Internacional puede incrementar la satisfacción del cliente. Alentando la retroalimentación del cliente, incluyendo las quejas si los clientes no están satisfechos, se pueden ofrecer oportunidades para conservar o incrementar la lealtad y aprobación del cliente, y mejorar la competitividad local e internacional.

La implementación del proceso descrito en esta Norma Internacional puede:

- proporcionar al reclamante acceso a un proceso de tratamiento de quejas abierto y sencillo;
- incrementar la capacidad de la organización de responder a las quejas de forma coherente, sistemática y responsable para lograr la satisfacción del reclamante y de la organización;

- incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización;
- ayudar a una organización a crear un acercamiento al enfoque al cliente para la resolución de las quejas y alentar al personal a mejorar sus habilidades en el trabajo con los clientes; y
- proveer la base para la revisión y análisis continuo del proceso de tratamiento de las quejas, su resolución y los procesos de mejora realizados.

Las organizaciones pueden utilizar, si lo desean, el proceso de tratamiento de las quejas junto con los procesos externos de resolución de litigios y los códigos de conducta relativos a la satisfacción del cliente.

0.2 RELACIÓN CON LAS NORMAS ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000

Esta Norma Internacional es compatible con las Normas ISO 9001 e ISO 9004, y da apoyo a los objetivos de las mismas a través de la aplicación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de las quejas. Esta norma también se puede utilizar de forma independiente.

La Norma ISO 9001 especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con propósitos contractuales. El proceso de tratamiento de las quejas descrito en esta Norma Internacional puede utilizarse como un elemento de un sistema de gestión de la calidad.

Esta Norma Internacional no está prevista para la certificación ni para fines contractuales.

La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre la mejora continua del desempeño. El uso de la Norma ISO 10002 puede promover la mejora del desempeño en las áreas de tratamiento de las quejas e incrementar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Esto puede también facilitar la mejora continua de la calidad de los productos basándose en la retroalimentación del cliente y de otras partes interesadas.

**SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS
EN LAS ORGANIZACIONES**

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre el proceso de tratamiento de las quejas relacionadas con los productos en una organización, incluyendo la planificación, el diseño, la operación, el mantenimiento y la mejora. El proceso de tratamiento de las quejas descrito es apropiado para utilizarlo como uno de los procesos de un sistema de gestión de la calidad global.

Esta Norma Internacional no es aplicable para la resolución de litigios fuera de la organización ni para la resolución de conflictos laborales.

También está prevista para su uso por organizaciones de todos los tamaños y en todos los sectores. El Anexo A proporciona una guía específica para pequeñas empresas.

Esta Norma Internacional se ocupa de los siguiente aspectos del tratamiento de las quejas:

- a) incrementa la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente, el cual está abierto a la retroalimentación (incluidas la quejas), la resolución de cualquier queja recibida, aumentando la capacidad de la organización para mejorar sus productos y el servicio al cliente;
- b) la participación activa y el compromiso de la alta dirección a través de la adecuada provisión y disposición de los recursos, incluida la formación del personal;
- c) reconoce y se ocupa de la necesidades y expectativas de los reclamantes;
- d) dota a los reclamantes de un proceso de tratamiento de las quejas abierto, eficaz y fácil de utilizar;
- e) analiza y evalúa las quejas con respecto a la mejora del producto y de la calidad del servicio al cliente;
- f) audita el proceso de tratamiento de las quejas;
- g) revisa la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas.

Esta Norma Internacional no pretende cambiar ningún derecho u obligación previsto en los requisitos legales o reglamentarios aplicables.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

Los siguientes documentos de referencia son indispensables para la aplicación de este documento. Para referencias fechadas, sólo la edición citada es aplicable. Para referencias no fechadas, la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier enmienda) es aplicable.

ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para el propósito de este documento se aplican los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000 y los siguientes.

NOTA En la Norma ISO 9000:2000, la definición 3.4.2 "producto" se define como el "resultado de un proceso", el cual puede incluir cuatro categorías genéricas de productos: servicios, software, hardware y materiales procesados. A lo largo del texto de esta Norma Internacional, donde se use el término "producto", éste puede significar también "servicio".

3.1 reclamante

persona, organización o su representante, que expresa una queja.

3.2 queja

expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.

NOTA En esta versión en español, el término "queja" puede significar también reclamación / reclamo.

3.3 cliente

organización o persona que recibe un producto.

EJEMPLO Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.

[ISO 9000:2000, definición 3.3.5]

3.4 satisfacción del cliente

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

NOTA Adoptada de la definición 3.1.4 de la Norma ISO 9000:2000. Se han suprimido las notas.

3.5 servicio al cliente

interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

3.6 retroalimentación

opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

3.7 parte interesada

persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de la organización.

NOTA Adoptada de la definición 3.3.7 de la Norma ISO 9000:2000. Se han suprimido el ejemplo y la nota.

3.8 objetivo

<tratamiento de las quejas> algo que se busca o persigue, relativo al tratamiento de las quejas.

3.9 política

<tratamiento de las quejas> orientación e intenciones generales de la organización, relativas al tratamiento de las quejas, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

3.10 proceso

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

NOTA Adoptada de la definición 3.4.1 de la Norma ISO 9000:2000. Se han suprimido las notas.

4. PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN

4.1 GENERALIDADES

Para el tratamiento eficaz de las quejas se recomienda la adhesión a los principios de orientación establecidos en los apartados 4.2 a 4.10.

4.2 VISIBILIDAD

Es conveniente que la información acerca de cómo y dónde reclamar sea conocida por los clientes, el personal y otras partes interesadas.

4.3 ACCESIBILIDAD

El proceso de tratamiento de las quejas debería ser fácilmente accesible para todos los reclamantes. Debería estar disponible la información sobre los detalles de realización y resolución de las quejas. El proceso de tratamiento de las quejas y la información de apoyo deberían ser fáciles de comprender y utilizar. La información debería estar en un lenguaje sencillo. La información y asistencia sobre cómo expresar una queja debería estar disponible (véase el Anexo B), en todos los idiomas en los que los productos hayan sido ofrecidos o proporcionados, incluyendo formatos alternativos, tales como impresos, sistema Braille o cintas de audio, de forma que ningún reclamante sea perjudicado.

4.4 RESPUESTA DILIGENTE

La recepción de cada queja debería ser reconocida al reclamante inmediatamente. Las quejas deberían ser tratadas con prontitud de acuerdo con su urgencia. Por ejemplo, las quejas importantes para la salud o la seguridad deberían ser procesados inmediatamente. Conviene tratar cortésmente a los reclamantes y mantenerlos informados del progreso de su queja a través del proceso de tratamiento de quejas.

4.5 OBJETIVIDAD

Es conveniente que cada queja sea tratada de manera equitativa, objetiva e imparcial a través del proceso de tratamiento de las quejas (véase el Anexo C).

4.6 COSTOS

El acceso al proceso de tratamiento de las quejas no debería tener costo para el reclamante.

4.7 CONFIDENCIALIDAD

Únicamente conviene poner a disposición la información de carácter personal del reclamante cuando ésta sea necesaria para el tratamiento de la queja dentro de la organización, y no divulgarla sin el consentimiento expreso del cliente o reclamante.

4.8 ENFOQUE AL CLIENTE

La organización debería adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar, por sus acciones, el compromiso para la resolución de las mismas.

4.9 RESPONSABILIDAD

Es conveniente que la organización establezca claramente quién es responsable de responder sobre las acciones y decisiones de la organización en relación con el tratamiento de las quejas, y quién debe informar sobre ellas.

4.10 MEJORA CONTINUA

La mejora continua del proceso de tratamiento de las quejas y de la calidad de los productos deberían ser un objetivo permanente de la organización.

5. MARCO DE REFERENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

5.1 COMPROMISO

La organización debería estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes. Es particularmente importante que esto se demuestre y promueva desde la alta dirección de la organización.

Un fuerte compromiso para resolver las quejas debería permitir tanto al personal como a los clientes contribuir a la mejora de los procesos y productos de la organización.

Este compromiso se debería reflejar en la definición, adopción y divulgación de la política y los procedimientos para la resolución de las quejas. El compromiso de la dirección debería demostrarse con la adecuada provisión de los recursos, incluida la formación del personal.

5.2 POLÍTICA

Es conveniente que la alta dirección establezca de manera explícita el enfoque al cliente en la política de tratamiento de las quejas. La política debería estar disponible y ser conocida por todo el personal. La política debería estar disponible también para los clientes y otras partes interesadas. La política debería estar sustentada por procedimientos y objetivos para cada función y actividad del personal incluido en el proceso.

Cuando se establecen la política y los objetivos para el proceso de tratamiento de las quejas, deberían tenerse en cuenta los siguientes factores:

- cualquier requisito legal y reglamentario pertinente;
- los requisitos financieros, operativos y de la organización;
- las opiniones de los clientes, el personal y otras partes interesadas.

Las políticas relativas a la calidad y del tratamiento de quejas deberían estar alineadas.

5.3 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

5.3.1 La alta dirección es responsable de lo siguiente:

- a) asegurarse de que se han establecido el proceso de tratamiento de las quejas y los objetivos en la organización;
- b) asegurarse de que el proceso de tratamiento de las quejas se ha planificado, diseñado, implementado, mantenido y mejorado de forma continua de acuerdo con la política de tratamiento de las quejas de la organización;
- c) identificar y asignar la gestión de los recursos necesarios para un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente;
- d) asegurarse de la toma de conciencia sobre el proceso de tratamiento de las quejas y la necesidad del enfoque al cliente a través de la organización;
- e) asegurarse de que la información relativa al proceso de tratamiento de las quejas se comunica de una manera sencilla y accesible a los clientes, a los reclamantes y, cuando sea aplicable, a otras partes directamente involucradas (véase el Anexo C);
- f) nombrar un representante de la dirección para el tratamiento de las quejas y definir claramente sus responsabilidades y autoridades, además de las que se detallan en el apartado 5.3.2;
- g) asegurarse de que haya un proceso para la rápida y eficaz notificación a la alta dirección de cualquier queja significativa;
- h) revisar periódicamente el proceso de tratamiento de las quejas para asegurarse de que se mantiene de forma eficaz y eficiente, y que mejora continuamente.

5.3.2 El representante de la dirección para el tratamiento de las quejas es responsable de lo siguiente:

- a) establecer un proceso de seguimiento del desempeño, evaluación y comunicación;
- b) informar a la alta dirección sobre el proceso de tratamiento de las quejas, con recomendaciones para la mejora;
- c) mantener la operación del proceso de tratamiento de las quejas de manera eficaz y eficiente, incluyendo la contratación y formación apropiada del personal, los requisitos tecnológicos, la documentación, la fijación y el cumplimiento de los tiempos límites, los objetivos y otros requisitos y del proceso de revisión.

5.3.3 Otros directivos involucrados en el proceso de tratamiento de las quejas deberían, según sea aplicable dentro de las áreas de su responsabilidad, ser responsables de lo siguiente:

- a) asegurarse de que se implementa el proceso de tratamiento de las quejas;
- b) mantener contacto con el representante de la dirección para el proceso de tratamiento de las quejas;
- c) asegurarse de promover la toma de conciencia sobre el proceso de tratamiento de las quejas y la necesidad del enfoque al cliente a través de la organización;
- d) asegurarse de que la información acerca del proceso de tratamiento de las quejas es fácilmente accesible;
- e) informar sobre acciones y decisiones con respecto al tratamiento de las quejas;
- f) asegurarse de que se tiene en cuenta y se registra el seguimiento del proceso de tratamiento de las quejas;
- g) asegurarse de que se toman acciones para corregir un problema y prevenir su ocurrencia en el futuro, y asegurarse de que el suceso se registra;
- h) asegurarse de que la información del tratamiento de las quejas está disponible para la revisión por la alta dirección.

5.3.4 Todo personal en contacto con los clientes y los reclamantes debería:

- recibir formación en el tratamiento de las quejas;
- cumplir con cualquier requisito para la comunicación del tratamiento de las quejas que determine la organización;
- tratar cortésmente a los clientes y responder rápidamente a sus quejas o remitirlos a los individuos adecuados; y
- demostrar buenas habilidades interpersonales y de comunicación.

5.3.5 Todo el personal debería:

- ser consciente de sus funciones, sus responsabilidades y su autoridad con respecto a las quejas;
- ser consciente de los procedimientos a seguir y la información a dar a los reclamantes; e
- informar de aquellas quejas que tienen un alto impacto para la organización.

6. PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

6.1 GENERALIDADES

La organización debería planificar y diseñar un proceso eficaz y eficiente de tratamiento de las quejas a fin de aumentar la fidelidad y satisfacción de los clientes, así como para mejorar la calidad de los productos ofrecidos. Este proceso debería abarcar una serie de actividades interrelacionadas que funcionen armoniosamente, utilizando diversos recursos de personal, informaciones, materiales, financieros y de infraestructura para dar conformidad a la política de tratamiento de las quejas y alcanzar los objetivos. La organización debería tener en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones en lo que se refiere al tratamiento de las quejas.

6.2 OBJETIVOS

La alta dirección debería asegurarse de que los objetivos del tratamiento de las quejas están establecidos para las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Estos objetivos deberían ser medibles y coherentes con la política de tratamiento de quejas. Estos objetivos deberían establecerse a intervalos regulares como criterios de desempeño detallados.

6.3 ACTIVIDADES

La alta dirección debería asegurarse de que la planificación del proceso de tratamiento de las quejas se lleva a cabo para mantener e incrementar la satisfacción del cliente. El proceso de tratamiento de las quejas puede vincularse y alinearse con otros procesos del sistema de gestión de la calidad de la organización.

6.4 RECURSOS

Para asegurar la operación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de las quejas, la alta dirección debería evaluar la necesidad de recursos y proporcionarlos. Esto incluye recursos tales como personal, formación, procedimientos, documentación, apoyo de especialistas, materiales y equipos, hardware y software informáticos y financieros.

La selección, apoyo y formación del personal involucrado en el proceso de tratamiento de las quejas son factores particularmente importantes.

7. OPERACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

7.1 COMUNICACIÓN

La información relativa al proceso de tratamiento de las quejas, tales como folletos, circulares informativos, o información en soporte electrónico, debería estar fácilmente disponible para los clientes, reclamantes y otras partes interesadas. Tal información debería facilitarse en un lenguaje sencillo y, en la medida de lo posible, en formatos accesibles a todos, de tal manera que no haya reclamantes en desventaja. Los siguientes son ejemplos de dicha información:

- el lugar donde realizar la queja;
- la manera por el reclamante (véase el Anexo B);
- el proceso de tratamiento de las quejas;
- los plazos asociados a las distintas etapas del proceso;
- las opciones de solución para el reclamante, incluidos los medios externos (véase 7.9);
- la forma en que el reclamante puede obtener información acerca del estado de su queja.

7.2 RECEPCIÓN DE LA QUEJA

Una vez comunicada la queja inicial, ésta debería registrarse con la información de apoyo y con un código único de identificación. El registro de la queja inicial debería identificar la solución buscada por el reclamante y cualquier otra información necesaria para el eficaz tratamiento de la queja, incluyendo lo siguiente:

- una descripción de la queja y los datos de apoyo pertinentes;
- la solución solicitada;
- los productos o prácticas de la organización objeto de la queja;
- la fecha límite para la respuesta;
- datos acerca de personas, departamento, sucursal, organización y segmento de mercado;
- acción inmediata tomada (si hay alguna).

Para mayor orientación véanse los Anexos B y D.

7.3 SEGUIMIENTO DE LA QUEJA

La queja debería seguirse a largo de todo el proceso, desde la recepción inicial hasta que el reclamante quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. Una actualización del estado de la queja debería estar disponible para el reclamante cuando lo requiera y a periodos regulares, al menos en el momento de cumplirse los plazos establecidos.

7.4 ACUSE DE RECIBO DE LA QUEJA

La recepción de cada queja debería ser notificada inmediatamente al reclamante (por ejemplo telefónicamente o por correo postal o electrónico).

7.5 EVALUACIÓN INICIAL DE LA QUEJA

Después de recibida, cada queja debería evaluarse inicialmente en términos de criterios tales como su severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto y de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata.

7.6 INVESTIGACIÓN DE LAS QUEJAS

Deberían hacerse todos los esfuerzos para investigar todas las circunstancias e información pertinente acerca de una queja. El nivel de investigación debería ser proporcionado con la seriedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja.

7.7 RESPUESTA A LAS QUEJAS

Siguiendo una apropiada investigación, la organización debería ofrecer una respuesta (véase el Anexo E), por ejemplo corregir el problema y prevenir que ocurra en un futuro. Si la queja no puede resolverse inmediatamente, debería tratarse de manera que se alcance una solución eficaz tan pronto como sea posible (véase el Anexo F).

7.8 COMUNICACIÓN DE LA DECISIÓN

La decisión o cualquier acción tomada con respecto a la queja, que sea pertinente para el reclamante o para el personal involucrado, debería comunicárseles tan pronto como se tome.

7.9 CIERRE DE LA QUEJA

Si el reclamante acepta la decisión o la acción propuesta, entonces ésta se debería realizar y registrar.

Si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta entonces la queja debería permanecer abierta. Esto se debería registrar y el reclamante debería ser informado de las alternativas disponibles para recurrir, internas y externas.

La organización debería realizar el seguimiento del progreso de la queja hasta que se hayan agotado todas las alternativas razonables para recurrir, internas o externas, o el reclamante quede satisfecho.

8. MANTENIMIENTO Y MEJORA

8.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Una organización debería registrar el desempeño de sus procesos de tratamiento de las quejas. Una organización debería establecer e implementar procedimientos para el registro de las quejas y de las respuestas, y para el uso y gestión de estos registros, protegiendo toda

información personal y asegurando la confidencialidad de los reclamantes. Esto debería incluir lo siguiente:

- a) la especificación de los pasos para la identificación, recopilación, clasificación, mantenimiento, almacenamiento y disposición de los registros;
- b) el registro del tratamiento de una queja y el mantenimiento de estos registros, extremando el cuidado para preservar elementos tales como los archivos electrónicos y medios de registro magnéticos, dado que los registros en estos medios pueden perderse como resultado de un mal uso u obsolescencia;
- c) el mantenimiento de los registros del tipo de formación e instrucción que han recibido los individuos involucrados en el proceso de tratamiento de quejas;
- d) la especificación de los criterios de la organización para responder a los pedidos de los reclamantes o sus representantes en cuanto a la presentación y entrega de los registros. Estos criterios pueden incluir límites de tiempo, el tipo de información que se debería proporcionar, a quién o en qué formato;
- e) la especificación de cómo y cuándo se divulgan al público los datos estadísticos de las quejas, sin la información de carácter personal.

8.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS QUEJAS

Todas las quejas deberían ser clasificadas y después analizadas para identificar problemas y tendencias sistemáticas, recurrentes y de incidencia puntual, y para ayudar a eliminar las causas fundamentales de las quejas.

8.3 SATISFACCIÓN CON EL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

Deberían tomarse acciones regularmente para determinar el nivel de satisfacción de los reclamantes con el proceso de tratamiento de las quejas. Éstas pueden tomar la forma de encuestas aleatorias a reclamantes u otras técnicas.

NOTA Un método que permite aumentar la satisfacción respecto al proceso de tratamiento de las quejas consiste en simular un contacto entre un reclamante y la organización.

8.4 SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

Se debería realizar un seguimiento continuo del proceso de tratamiento de las quejas, de los recursos necesarios (incluyendo el personal) y de la información a ser recopilada.

El desempeño del proceso de tratamiento de las quejas debería ser medido según criterios predeterminados (véase el Anexo G).

8.5 AUDITORÍA DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

Una organización debería realizar o prever regularmente auditorías con el fin de evaluar el desempeño del proceso de tratamiento de las quejas. La auditoría debería proporcionar información sobre:

- la conformidad del proceso con los procedimientos de tratamiento de las quejas;
- y

- la idoneidad del proceso para alcanzar los objetivos del tratamiento de las quejas.

La auditoría del proceso de tratamiento de las quejas puede realizarse como parte de la auditoría del sistema de gestión de la calidad y de acuerdo con la Norma ISO 19011. En la revisión por la dirección deberían tenerse en cuenta los resultados de la auditoría para identificar los problemas e introducir mejoras en el proceso de tratamiento de las quejas. La auditoría debería ser llevada a cabo por personal competente e independiente de los procesos a ser auditados. En el anexo H se proporciona orientación de apoyo sobre la auditoría.

8.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

8.6.1 La alta dirección de la organización debería revisar con regularidad el proceso de tratamiento de las quejas a fin de:

- asegurarse de su continua adaptación, adecuación, eficacia y eficiencia;
- identificar y ocuparse de las situaciones de incumplimiento de los requisitos en el ámbito de la salud, de la seguridad, del medio ambiente, del cliente, los reglamentarios y otros requisitos legales;
- identificar y corregir deficiencias en el producto;
- identificar y corregir deficiencias en los procesos;
- evaluar oportunidades para la mejora y la necesidad de cambios en el proceso de tratamiento de las quejas y los productos ofrecidos; y
- evaluar potenciales cambios en la política de tratamiento de las quejas y en los objetivos.

8.6.2 La información para la revisión por la dirección debería incluir información sobre:

- los factores internos tales como cambios en la política, objetivos, la estructura de la organización, disponibilidad de recursos y productos ofrecidos o proporcionados;
- los factores externos tales como cambios en la legislación, prácticas competitivas o innovaciones tecnológicas;
- el desempeño global del proceso de tratamiento de las quejas, incluyendo las encuestas de satisfacción del cliente y los resultados del seguimiento continuo del proceso;
- los resultados de las auditorías;
- el estado de las acciones correctivas y preventivas;
- las acciones de seguimiento de las revisiones por la dirección previas; y

- las recomendaciones para la mejora.

8.6.3 Los resultados de la revisión por la dirección deberían incluir:

- decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas;
- propuestas para la mejora del producto;
- decisiones y acciones relacionadas con la identificación de necesidades de recursos (por ejemplo, programas de formación).

Los registros de las revisiones por la dirección deberían mantenerse y utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

8.7 MEJORA CONTINUA

La organización debería mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas. Como resultado, la organización puede mejorar continuamente la calidad de sus productos. Esto puede ser alcanzado a través de acciones correctivas y preventivas y mejoras novedosas. La organización debería tomar acciones para eliminar las causas de problemas existentes y potenciales que provengan de quejas a fin de prevenir la recurrencia y ocurrencia, respectivamente. La organización debería:

- investigar, identificar y aplicar las mejores prácticas en el tratamiento de las quejas;
- fomentar una visión de enfoque al cliente dentro de la organización;
- promover la innovación en el desarrollo del tratamiento de las quejas; y
- reconocer el comportamiento ejemplar en el tratamiento de las quejas.

Para orientación adicional sobre metodologías tipo para la mejora continua, las organizaciones puede referirse al Anexo B de la Norma ISO 9004:2000.

ANEXO A
(Informativo)

ORIENTACIÓN PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Esta Norma Internacional esta diseñada para organizaciones de todos los tamaños. No obstante se reconoce que muchas pequeñas empresas tendrán limitados recursos para dedicarle al establecimiento y mantenimiento de un proceso de tratamiento de las quejas. Este anexo destaca las áreas clave donde las pequeñas empresas pueden concentrar su atención para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia desde un proceso simple.

Los pasos siguientes identifican áreas clave, con sugerencias de acciones en cada una ellas.

- Esté abierto a las quejas: tenga un simple cartel a la vista o un párrafo en la factura de la compañía (véase 4.2) diciendo, por ejemplo:

"Su satisfacción es importante para nosotros, por favor, háganos saber si no está satisfecho – queremos hacerlo bien".
- Recopile y registre las quejas (véanse los Anexos B y D).
- Acuse la recepción de la queja al reclamante si ésta no se ha recibido en persona (una llamada telefónica o un correo electrónico es suficiente).
- Evalúe si la queja es procedente , el posible impacto, y quién es la persona idónea para tratarla (véase 7.5).
- Resuélvala tan pronto como sea posible, o investigue la queja y entonces tome una decisión sobre qué hacer con ella y actúe inmediatamente (véase 7.7).
- Dé información al cliente acerca de las intenciones que usted tiene sobre la queja y evalúe la respuesta del cliente. ¿Es probable que el cliente quede satisfecho con esta acción? Si es así, actúe rápidamente para tomar la acción que el cliente considera razonable, teniendo presente las mejores prácticas en su actividad (véase 7.8).
- Cuando, desde su punto de vista, se ha hecho todo lo posible para resolver la queja, comuníquelo al cliente y registre el resultado. Si la queja no está resuelta a satisfacción del cliente, explíquelo su decisión, y ofrézcale cualquier acción alternativa posible (véase 7.9).
- Revise las quejas con regularidad – una revisión periódica corta y una revisión anual más profunda – para determinar la existencia de tendencias o de elementos obvios susceptibles de ser modificados o corregidos para evitar la recurrencia de las quejas, mejorar el servicio al cliente o satisfacer más al cliente. (Véase el Anexo B y el seguimiento de las quejas en el punto 7 del Anexo D).

La orientación proporcionada en los párrafos anteriores está diseñada para su fácil implementación. La visita a otras empresas similares, no necesariamente del mismo sector de actividad, podría ser útil para observar la manera en que tratan las quejas de los clientes. A menudo encontrará consejos prácticos y técnicas para aplicar.

ANEXO B
(Informativo)

FORMULARIO PARA RECLAMANTES

El siguiente es un ejemplo de formulario, que contiene la información principal que puede ayudar a un reclamante para proporcionar los detalles principales requeridos por una organización para tratar adecuadamente la queja.

<p>1. Datos del reclamante</p> <p>Nombre / Organización _____</p> <p>Dirección _____</p> <p>Código Postal, Ciudad _____</p> <p>País _____</p> <p>No. Teléfono _____</p> <p>No. Fax _____</p> <p>Correo electrónico _____</p> <p>Datos de la persona que actúa en representación del reclamante (si es aplicable)</p> <p>_____</p> <p>Persona a contactar (si es diferente del reclamante)</p> <p>_____</p> <p>2. Descripción del producto</p> <p>Número de referencia del producto o pedido (si lo conoce) _____</p> <p>Descripción _____</p> <p>3. Problema encontrado</p> <p>Fecha de ocurrencia _____</p> <p>Descripción _____</p> <p>_____</p> <p>4. ¿Solicita una solución?</p> <p>sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/></p> <p>_____</p> <p>5. Fecha, firma</p> <p>Fecha _____ Firma _____</p> <p>6. Adjuntos</p> <p>Lista de documentos que se adjuntan</p> <p>_____</p>

ANEXO C
(Informativo)

OBJETIVIDAD

C.1 GENERALIDADES

Los principios de objetividad en el proceso de tratamiento de las quejas incluyen los elementos siguientes:

- a) **Claridad:** bien publicitado, accesible y entendido por todos los involucrados en una queja. El proceso debería ser sencillo y abierto al público, de manera que pueda ser seguido por el personal y los reclamantes.
- b) **Imparcialidad:** evitar cualquier inclinación a favor del reclamante, la persona contra la que se reclama o la organización. El proceso debería diseñarse para proteger a la persona contra la que se reclama de cualquier tratamiento injusto. Es conveniente poner énfasis en solucionar los problemas y no en asignar culpas. Si se hace una queja con respecto al personal, la investigación debería hacerse de manera independiente.
- c) **Confidencialidad:** los procesos deberían ser diseñados para proteger la identidad del reclamante y del cliente, en la medida de lo posible. Este aspecto es muy importante para evitar que los reclamantes renuncien a la presentación de posibles quejas por temor a dar detalles que les puedan ocasionar inconvenientes o discriminación.
- d) **Accesibilidad:** la organización debería permitir el acceso del reclamante al proceso de tratamiento de las quejas en cualquier momento considerado razonable. La información acerca del proceso de quejas debería estar disponible en lenguaje claro y en un formato accesible a todos los reclamantes. Cuando una queja afecta a diferentes participantes de la cadena de suministro, debería hacerse un plan para coordinar una respuesta conjunta. El proceso debería permitir que cualquier información sobre la queja que pudiera surgir, se dé a conocer al proveedor de la organización al que le afecte, para que pueda realizar mejoras.
- e) **Exhaustividad:** buscar los hechos pertinentes, hablar con las personas de ambas partes involucradas en la queja, siempre que sea posible, para establecer un campo en común y verificar las explicaciones.
- f) **Equidad:** dando igual tratamiento a todas las personas.
- g) **Sensibilidad:** cada caso debería ser considerado por separado, dándole especial atención a las diferencias y necesidades individuales.

C.2 Objetividad con el personal

Los procedimientos del tratamiento de las quejas deberían asegurar que aquellos contra los que se reclama sean tratados objetivamente. Esto implica:

- informarles de manera completa e inmediata sobre cualquier queja acerca de su desempeño;
- darles la oportunidad de explicar las circunstancias y proporcionarles el apoyo apropiado; y
- mantenerles informados del progreso en la investigación de la queja y del resultado.

Es esencial darle a aquellas personas objeto de la queja, la información completa de la misma antes de ser entrevistados. Sin embargo, se debería mantener la confidencialidad.

Es conveniente confirmar al personal que existe un proceso destinado a ayudarlo. El personal debería comprometerse a aprender de las experiencias del tratamiento de las quejas y a desarrollar un mejor entendimiento de la perspectiva de los reclamantes.

C.3 DISTINCIÓN ENTRE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS Y LOS PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS

Los procedimientos de tratamiento de quejas deberían estar separados de los procedimientos disciplinarios.

C.4 CONFIDENCIALIDAD

Además de asegurar la confidencialidad de los reclamantes, el proceso de tratamiento de las quejas debería asegurar la confidencialidad del personal objeto de la queja. Los detalles de estas quejas sólo deberían conocerlos aquellos directamente involucrados.

Sin embargo, es importante que esta confidencialidad no se use como una excusa para evitar el tratamiento de una queja.

C.5 SEGUIMIENTO DE LA OBJETIVIDAD

La organización debería realizar el seguimiento de la respuesta a las quejas para asegurarse de que se tratan objetivamente.

Las medidas podrían incluir:

- un seguimiento regular (por ejemplo mensual) de casos de quejas resueltas elegidos al azar; y
- encuestas a los reclamantes, preguntándoles si fueron tratados de una manera objetiva.

ANEXO D
(Informativo)

FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DE QUEJAS

El siguiente es un formulario tipo (únicamente para uso interno), que contiene la información más importante que puede ayudar a una organización en el seguimiento de una queja.

1 Datos del receptor de la queja	
Fecha de la queja: _____	
Hora de la queja: _____	
Nombre del receptor: _____	
Medio de la queja	teléfono <input type="checkbox"/> correo electrónico <input type="checkbox"/> internet <input type="checkbox"/> en persona <input type="checkbox"/> correo postal <input type="checkbox"/> otro <input type="checkbox"/> _____
Código de identificación único: _____	
2 Datos del reclamante	
Véase el formulario para el reclamante.	
3 Datos de la queja	
Número de referencia de la queja: _____	
Información relevante sobre la queja: _____	
Queja remitida por: _____	
4 Problema encontrado	
Fecha del problema: _____	
Problema recurrente sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
Categoría del problema	
1	<input type="checkbox"/> Producto no entregado
2	<input type="checkbox"/> Servicio no prestado / prestado parcialmente
3	<input type="checkbox"/> Retraso en la entrega del producto: duración del retraso: _____
4	<input type="checkbox"/> Retraso en la prestación del servicio: duración del retraso: _____
5	<input type="checkbox"/> Producto defectuoso
6	<input type="checkbox"/> Servicio deficiente: detalles: _____
7	<input type="checkbox"/> Producto no conforme con lo solicitado
8	<input type="checkbox"/> Productos no solicitados
9	<input type="checkbox"/> Deterioros sufridos

- 10 Negativa de cumplir la garantía
- 11 Negativa de venta
- 12 Negativa de prestación del servicio
- 13 Prácticas comerciales / métodos de venta
- 14 Información incorrecta
- 15 Información inadecuada
- 16 Modo de pago
- 17 Precio
- 18 Incremento del precio
- 19 Cargos adicionales
- 20 Costos / cargos injustificados
- 21 Términos del contrato
- 22 Cobertura del contrato
- 23 Evaluación de daños
- 24 Negativa para el pago de compensaciones
- 25 Inadecuada compensación
- 26 Modificación del contrato
- 27 Desempeño deficiente del contrato
- 28 Cancelación / rescisión del contrato
- 29 Cancelación del servicio
- 30 Reembolso del préstamo
- 31 Solicitud de intereses
- 32 Incumplimiento de los compromisos
- 33 Incorrecta facturación
- 34 Retraso indebido en el tratamiento de una queja
- 35 Otro tipo de problema: _____

Información adicional: _____

5. Evaluación de la queja

Evaluar el alcance y severidad de los efectos reales y potenciales de la queja:

Severidad: _____

Complejidad: _____

Impacto: _____

Necesidad de acción inmediata: sí no

Posibilidad de acción inmediata: sí no

Probabilidad de compensación: sí no

6. Resolución de la queja

Resolución requerida sí no

Acción a tomar:

- 36 Entrega del producto
- 37 Reparación / reproceso del producto
- 38 Cambio del producto
- 39 Anulación de la venta
- 40 Ejecución de la garantía
- 41 Cumplimiento de los compromisos
- 42 Finalización de un contrato
- 43 Anulación / Rescisión del contrato
- 44 Anulación de factura
- 45 Información
- 46 Corrección de la evaluación de daños
- 47 Pago de una indemnización por la suma de: _____
- 48 Reembolso de pago anticipado por la suma de: _____
- 49 Reembolso de otros pagos efectuados por la suma de: _____
- 50 Descuento en el precio por la suma de: _____
- 51 Facilidades de pago
- 52 Disculpas
- 53 Otras acciones: _____

7. Evaluación de la queja

Acción tomada	Fecha	Nombre	Observaciones
Acuse de recibo de la queja al reclamante			
Evaluación de la queja			
Investigación de la queja			
Solución de la queja			
Información al reclamante			
Corrección			
Corrección verificada			
Cierre de la queja			

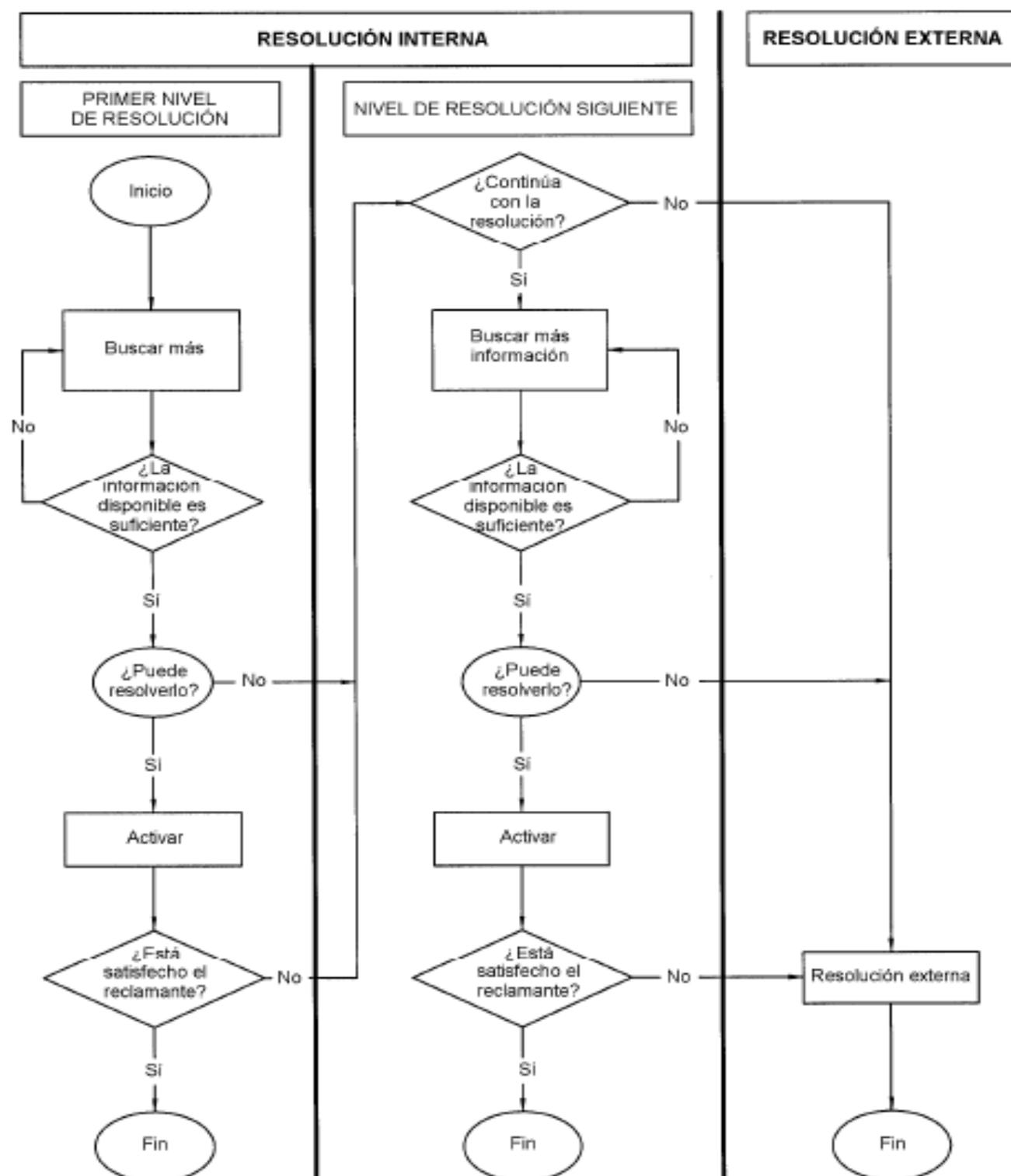
ANEXO E
(Informativo)

RESPUESTAS

- E.1 La política de una organización sobre la provisión de respuestas puede incluir:
- reembolsos;
 - reemplazos;
 - reparación / reprocesos;
 - sustitutos;
 - asistencia técnica;
 - información;
 - referencia;
 - asistencia financiera;
 - otra asistencia;
 - compensación;
 - disculpas;
 - regalos o muestras de buena voluntad; y
 - indicación de cambios en los productos, el proceso, la política o el procedimiento surgidos de las quejas.
- E.2 Los temas a ser considerados pueden incluir:
- hacerse cargo de todos los aspectos de las quejas;
 - seguimiento donde corresponda;
 - si es apropiado ofrecer soluciones a otros que pueden haber sufrido el mismo problema que el reclamante, pero no hicieron una queja formal;
 - nivel de autoridad para las distintas respuestas; y
 - divulgación de la información al personal pertinente.

ANEXO F
(Informativo)

DIAGRAMA DE FLUJO



ANEXO G
(Informativo)

SEGUIMIENTO CONTINUO

G.1 GENERALIDADES

Este anexo es una guía general para el eficaz y eficiente seguimiento continuo del proceso de tratamiento de las quejas. El enfoque adoptado debería ser apropiado al tipo y tamaño de la organización.

G.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Es esencial asegurarse de que los responsables del seguimiento y comunicación acerca del desempeño del proceso de tratamiento de las quejas y la toma de acciones correctivas, sean competentes para esa función.

A continuación se presentan algunos de los tipos de responsabilidades que se pueden considerar:

- a) La alta dirección debería:
 - definir los objetivos del seguimiento;
 - definir las responsabilidades del seguimiento;
 - dirigir las revisiones del proceso de seguimiento; y
 - asegurarse de que se implementan las mejoras.
- b) El representante de la dirección en el tratamiento de las quejas debería:
 - establecer un proceso de seguimiento, evaluación y comunicación del desempeño; y
 - informar a la alta dirección sobre el desempeño mostrado durante la revisión del proceso de tratamiento de las quejas, para que puedan realizarse todas las mejoras necesarias.
- c) Otros directivos involucrados en las quejas en la organización deberían asegurarse de que en sus áreas de responsabilidad:
 - se asume y registra el adecuado seguimiento del proceso de tratamiento de quejas;
 - se toman las acciones correctivas y se registran; y
 - la información adecuada del proceso de seguimiento de tratamiento de las quejas está disponible para la revisión por la alta dirección.

G.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

G.3.1 Generalidades

La organización debería evaluar y seguir el desempeño del proceso de tratamiento de las quejas utilizando un conjunto de criterios predeterminados.

Los procesos y productos de una organización difieren ampliamente, al igual que los criterios de seguimiento del desempeño apropiados para ellos. Las organizaciones deberían desarrollar criterios de seguimiento pertinentes para sus circunstancias particulares. En el apartado G.3.2 se dan ejemplos.

G.3.2 Criterios de seguimiento del desempeño

Ejemplos de criterios que pueden ser considerados e incluidos durante el seguimiento del desempeño del proceso de tratamiento de quejas son, entre otros, los siguientes:

- si se han establecido, mantenido y puesto a disposición apropiadamente una política y objetivos de tratamiento de las quejas;
- la percepción del personal acerca del compromiso de la alta dirección con el tratamiento de las quejas;
- si las responsabilidades en el tratamiento de las quejas se han asignado apropiadamente;
- si el personal en contacto con el cliente está autorizado para resolver las quejas en el mismo momento;
- si se han establecido límites discrecionales a las respuestas del personal en contacto con el cliente;
- si se ha designado personal especializado para el tratamiento de las quejas;
- la proporción de personal con formación en el tratamiento de las quejas que está en contacto con clientes;
- la eficacia y la eficiencia de la formación en el tratamiento de las quejas;
- el número de sugerencias del personal para la mejora del tratamiento de las quejas;
- la actitud del personal hacia el tratamiento de las quejas;
- la frecuencia de las auditorías y revisiones por la dirección del tratamiento de las quejas;
- el tiempo utilizado para implementar las recomendaciones desde las auditorías de tratamiento de las quejas o revisiones por la dirección;

- el tiempo utilizado para responder a los reclamantes;
- el grado de satisfacción de los reclamantes;
- la eficacia y la eficiencia de los procesos de acciones correctivas y preventivas requeridos, cuando sea apropiado.

G.3.3 Seguimiento de los datos

El seguimiento de los datos es importante ya que proporciona un indicador directo del desempeño del tratamiento de las quejas. El seguimiento de los datos podría incluir la cantidad o la proporción de:

- quejas recibidas;
- quejas resueltas en el momento en que fueron realizadas;
- quejas incorrectamente priorizadas;
- quejas con acuse de recibo después del tiempo establecido;
- quejas resueltas después del tiempo establecido;
- quejas remitidas a métodos de resolución externa (véase 7.9);
- quejas repetidas o problemas recurrentes de los que no se haya recibido queja; y
- mejoras en los procedimientos debidas a las quejas.

Debería prestarse especial atención a la interpretación de los datos ya que:

- los datos objetivos, tales como tiempos de respuesta, pueden mostrar evidencia de que el proceso está funcionando, pero no proporcionan información acerca de la satisfacción del reclamante; y
- un incremento en el número de quejas después de la introducción de un nuevo proceso de tratamiento de las quejas puede reflejar un proceso eficaz más que un producto poco satisfactorio.

ANEXO H
(Informativo)

AUDITORÍA

La organización debería mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de sus procesos de tratamiento de las quejas. Por esta razón, se debería realizar el seguimiento del desempeño de los procesos y de los resultados para identificar y eliminar las causas de existentes y los problemas potenciales, así como para detectar cualquier oportunidad de mejora. El principal objetivo de una auditoría del tratamiento de las quejas es facilitar la mejora, proporcionando información sobre el desempeño del proceso de tratamiento de las quejas respecto a los criterios establecidos. Tales criterios pueden incluir diversas políticas, procedimientos y normas relacionadas con el tratamiento de las quejas.

Al examinar el desempeño del proceso de tratamiento de las quejas, la auditoría evalúa el grado en que el proceso es conforme con el criterio establecido, y también la capacidad que tienen estos procesos de alcanzar los objetivos.

Por ejemplo, se puede implementar una auditoría para evaluar:

- la conformidad de los procedimientos de tratamiento de las quejas con la política y los objetivos de la organización;
- el grado en que se siguen los procedimientos de tratamiento de las quejas;
- la capacidad que tiene el proceso de tratamiento de las quejas existente para alcanzar los objetivos;
- las fortalezas y debilidades del proceso de tratamiento de las quejas; y
- las oportunidades para la mejora en el proceso de tratamiento de las quejas y sus resultados.

Las auditorías de tratamiento de las quejas pueden planificarse y dirigirse como parte de las auditorías del sistema de gestión de la calidad. Para más información sobre auditorías de sistemas de gestión las organizaciones se debería consultar la Norma ISO 19011.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] ISO 9001:2000, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.*
- [2] ISO 9004:2000, *Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño.*
- [3] ISO 19011:2002, *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y / o ambiental.*
- [4] Guía ISO / IEC 71:2001, *Directrices para que el desarrollo de las normas tenga en cuenta las necesidades de las personas mayores y las personas con discapacidad.*

Anexo 5. Modelo de formulario de creación de proveedor

Almacenes La Rebaja

Formulario de creación de proveedor									
Creado por (nombre del responsable / comprador) _____									
Nombres completos del proveedor									
Número de RUC									
Dirección y teléfonos de contacto	Calle principal _____ Numeración _____ Calle Transversal _____ Referencia _____ Teléfono convencional _____ Teléfono celular _____ Correo electrónico _____								
Tipo de productos que vende	<table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/> Limpieza hogar</td><td><input type="checkbox"/> Bazar</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Aseo personal</td><td><input type="checkbox"/> Juguetes</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Bebidas</td><td><input type="checkbox"/> Adornos</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Alimentos</td><td><input type="checkbox"/> Otros</td></tr></table>	<input type="checkbox"/> Limpieza hogar	<input type="checkbox"/> Bazar	<input type="checkbox"/> Aseo personal	<input type="checkbox"/> Juguetes	<input type="checkbox"/> Bebidas	<input type="checkbox"/> Adornos	<input type="checkbox"/> Alimentos	<input type="checkbox"/> Otros
<input type="checkbox"/> Limpieza hogar	<input type="checkbox"/> Bazar								
<input type="checkbox"/> Aseo personal	<input type="checkbox"/> Juguetes								
<input type="checkbox"/> Bebidas	<input type="checkbox"/> Adornos								
<input type="checkbox"/> Alimentos	<input type="checkbox"/> Otros								
Detalle de productos que vende									
Datos para los cheques de pago									
Observaciones									

Anexo 7. Ficha de evaluación del modelo

Almacenes La Rebaja			
Ficha de evaluación del modelo de calidad total			
Evaluador: _____		Fecha: _____	
Criterio	Sí	No	Observaciones
¿Se mantienen las políticas de calidad establecidas en la misión, visión y valores de la empresa?			
¿Se ha comunicado la implementación del modelo a todos los miembros de la organización?			
¿Se han aplicado consistentemente los procesos de creación de proveedores?			
¿Se ha evaluado la gestión de los proveedores para analizar si se los mantiene o cambia?			
¿Se cumplen adecuadamente las actividades del proceso de compra de productos?			
¿Se han desarrollado los procesos de logística interna de la compañía de manera consistente?			
¿Se han EVITADO problemas de falta de productos en los locales?			
¿Se han realizado las actividades del proceso de venta de manera adecuada?			
¿Se han atendido satisfactoriamente todas las quejas y sugerencias verbales que se han dado?			
¿Se han atendido satisfactoriamente todas las quejas y sugerencias escritas que se han dado?			
¿Se ha logrado un incremento de las ventas igual o superior al 10% con relación al mismo período del año anterior?			

Se considera que el resultado del modelo es aceptable si se obtiene un 80% de respuestas afirmativas.