



Universidad Abierta Interamericana
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Facultad de Ciencias Empresariales
Carrera Licenciatura en Comercialización

Tesina Título

***"Norma de Calidad ISO 9001:2008 en una empresa
monocliente de servicios. Análisis de su aplicación en una Pyme
de Rosario dedicada al desarrollo de instalaciones sanitarias de
agua y gas"***

Alumno: Lorena Soledad D'Alessandro lore_dalessandro@hotmail.com

Período de estudio: Agosto 2007- Marzo 2010

Domicilio: Perú 660 – Capitán Bermúdez

Teléfono: 0341- 153431865

Tutor de contenidos: Dra. CP Alicia S. Nebbia

Tutor metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Diciembre 2011

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, mis padres y mi hermano, por tanto amor, por su contención, su apoyo y por poder contar con ellos siempre.

A Damián, por su paciencia, su comprensión y por estar en los buenos y malos momentos brindándome su amor incondicional.

A mis amigas, por su placentera compañía.

A Magdalena y Alicia, mis tutores, por su dedicación y ayuda permanente.

Y a todos aquellos que me acompañaron a lo largo de esta etapa y a quienes colaboraron conmigo para la elaboración de mi tesina.

Simplemente, gracias!

Lorena Soledad

INDICE

	Página
Introducción	6
 Marco teórico conceptual	
1. Clima organizacional.....	9
2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad: Normas ISO 9000.....	12
3. Los manuales de normas y procedimientos.....	13
4. Análisis FODA.....	15
5. Fuerzas competitivas de Porter.....	16
6. Estrategias competitivas genéricas.....	20
 Capítulo I	
La empresa desde sus comienzos a la aplicación de la Norma ISO 9001:2008	
1.1. Breve reseña histórica de la empresa en investigación.....	23
1.2. Pautas de la Norma ISO 9001:2008 que la empresa ha implementado.....	23
1.2.1. Requisitos generales (Punto 4.1 de la Norma ISO 9001:2008).....	24
1.2.2. Requisitos de la documentación (Punto 4.2 de la Norma ISO 9001:2008).....	25
1.2.3. Compromiso de la dirección (Punto 5.1 de la Norma ISO 9001:2008).....	26
1.2.4. Enfoque al cliente (Punto 5.2 de la Norma ISO 9001:2008).....	26
1.2.5. Política de calidad (Punto 5.3 de la Norma ISO 9001:2008).....	26
1.2.6. Planificación (Punto 5.4 de la Norma ISO 9001:2008).....	26

1.2.7. Responsabilidad, autoridad y comunicación (Punto 5.5 de la Norma ISO 9001:2008).....	27
1.2.8. Revisión por la dirección (Punto 5.6 de la Norma ISO 9001:2008).....	28
1.2.9. Provisión de recursos (Punto 6.1 de la Norma ISO 9001:2008).....	29
1.2.10. Recursos humanos (Punto 6.2 de la Norma ISO 9001:2008).....	29
1.2.11. Infraestructura (Punto 6.3 de la Norma ISO 9001:2008).....	30
1.2.12. Ambiente de trabajo (Punto 6.4 de la Norma ISO 9001:2008).....	30
1.2.13. Planificación de la realización del servicio (Punto 7.1 de la Norma ISO9001:2008).....	30
1.2.14. Procesos relacionados con el cliente (Punto 7.2 de la Norma ISO 9001:2008).....	31
1.2.15. Diseño y desarrollo (Punto 7.3 de la Norma ISO 9001:2008).....	32
1.2.16. Compras (Punto 7.4 de la Norma ISO 9001:2008).....	33
1.2.17. Producción y prestación del servicio (Punto 7.5 de la Norma ISO 9001:2008).....	34
1.2.18. Control de equipos de seguimiento y medición (Punto 7.6 de la Norma ISO 9001:2008).....	34
1.2.19. Generalidades (Punto 8.1 de la Norma ISO 9001:2008).....	35
1.2.20. Seguimiento y medición (Punto 8.2 de la Norma ISO 9001:2008).....	35
1.2.21. Control del servicio no conforme (Punto 8.3 de la Norma ISO 9001:2008).....	36
1.2.22. Análisis de datos (Punto 8.4 de la Norma ISO 9001:2008).....	36
1.2.23. Mejora (Punto 8.5 de la Norma ISO 9001:2008).....	36

Capítulo II

Análisis internos y externos de la empresa protagonista

2.1. Análisis FODA de la empresa.....	38
2.2. Fuerzas competitivas de Porter.....	39
2.3. Estrategias competitivas genéricas.....	42

Capítulo III

El clima organizacional de la empresa y su relación con sus vínculos externos

3.1. Clima organizacional.....	44
3.1.1. Variable del ambiente físico.....	44
3.1.2. Variable estructural.....	45
3.1.3. Variable del ambiente social.....	47
3.1.4. Variable personal y variable propias del comportamiento organizacional.....	47
3.2. Relación de la empresa con sus vínculos externos.....	50
3.2.1. Grado de satisfacción del cliente único de la empresa.....	50
3.2.2. Evaluación de proveedores.....	51

Capítulo IV

Beneficios alcanzados por la pyme al aplicar la Norma ISO 9001:2008

4.1. Beneficios desde dos puntos de vista: uno externo y otro interno.....	53
--	----

Conclusión.....	56
------------------------	-----------

Anexo.....	58
-------------------	-----------

Bibliografía.....	80
--------------------------	-----------

INTRODUCCION

La búsqueda de la calidad del servicio que se ofrece para satisfacer de forma óptima las necesidades del cliente es un tema de suma relevancia dentro del campo de conocimientos de la comercialización.

Como es sabido, es necesaria la reglamentación de toda estructura de gestión a través de Normas específicas. Desde esta perspectiva, la certificación bajo las Normas ISO es uno de los pilares principales para llegar a la calidad total de la producción y del servicio.

Las Normas ISO unifican y sistematizan los sistemas de aseguramiento de la calidad, establecen rigurosos sistemas de organización del trabajo, controles y pautas para implementar mejoras continuas en el aseguramiento de la calidad. Su implementación da como resultado un modo más eficiente de evaluar con alta exigencia el sistema de calidad y la confiabilidad de la empresa que produce un producto o servicio, sean pequeñas, medianas o grandes.

La empresa deberá encuadrarse en alguna de ellas (ISO 9001, 9002 o 9003), en función de la complejidad y madurez del proceso de diseño, del proceso de producción, características del producto o servicio, seguridad en el mismo y sus consideraciones económicas. La Norma ISO 9001:2008 permite una adecuada toma de decisiones al personal competente, creando una mentalidad de gestión y una comunidad de pensamiento en todos los niveles jerárquicos. (Norese, 1988)¹

A partir de temas abordados en nuestra carrera, pero también en nuestro rol como consumidores, observamos que un gran número de empresas operan bajo el sistema de Normas de calidad, para garantizar una calidad óptima en sus productos y/o servicios, obtener una diferenciación con sus competidores y aportar en la maximización de su rentabilidad, entre otros beneficios.

La Pyme seleccionada para la investigación se dedica al servicio de instalaciones sanitarias agua y gas desde hace más de 16 años. La misma trabaja con su único cliente desde sus comienzos, atendiendo todas sus necesidades y prestando mayor atención a posibles competidores que quieran a dicho cliente como propio. La empresa fue creciendo a medida que el cliente crecía. En el año 2006 vio la necesidad de certificar bajo la Norma ISO 9000 como forma de diferenciarse de sus competidores. Al aplicar la Norma ISO en el año 2007, a ha podido reorganizar administrativamente la empresa recibiendo múltiples beneficios, ya que las certificaciones bajo Normas ISO son un motor hacia el perfeccionamiento permanente, constituyéndose en un medio más para gestionar la calidad total. Aun es necesario continuar en su aplicación, adaptando las

¹ Norese, A. (1988) Estrategias y control de gestión en las pymes. En: Revista de Administración de Empresas N°223/4, Octubre-Noviembre, Santa Fe: Ediciones Contabilidad Moderna.

premisas de la Norma ISO a las necesidades e intereses de la empresa, basándonos en la idea de que la mejora continua de la calidad es sinónimo de calidad total; que se logra recurriendo a todas estas herramientas que la tecnología y el mercado ponen a nuestra disposición.

Las Certificaciones bajo Normas ISO son un motor hacia el perfeccionamiento permanente, constituyéndose en un medio más para gestionar la calidad total.

A partir de lo expuesto, presentamos el siguiente interrogante a modo de planteo del problema de investigación: **¿La aplicación de la Norma ISO 9001:2008 efectuada por la empresa a partir del año 2007 mejoró el clima organizacional de la misma?**

El objetivo general de este trabajo es:

Analizar la relación entre la aplicación de la Norma de Calidad ISO 9001:2008 en una empresa Pyme monocliente de instalaciones sanitarias de la ciudad de Rosario y el mejoramiento del clima organizacional, durante el año 2010.

Los objetivos específicos son:

- Describir la historia de la empresa y evaluar los puntos de la Norma ISO 9001:2008 que la empresa ha implementado.
- Desarrollar un análisis interno y externo de la empresa para detectar en qué puntos se encuentra bien posicionada y en cuales debe mejorar.
- Evaluar el clima organizacional a partir de la aplicación de la Norma ISO en función de los vínculos internos y externos de la empresa.

Con el propósito de responder a nuestro problema de investigación, nos propusimos demostrar la siguiente Hipótesis: **La aplicación de la Norma de Calidad ISO 9001:2008 ha logrado muy buenos resultados en la empresa estudiada. No obstante, el análisis efectuado durante el año 2010, permite inferir que no se logró mejorar en su totalidad el clima organizacional dado que se detectan falencias en la satisfacción del personal y en el servicio post-venta de los reclamos que se encuentran fuera de garantía.**

Se tratará de una investigación descriptiva, cuali-cuantitativa en la cual el interés estará puesto en describir y analizar las características de la empresa destinada para la investigación y los modos en que se aplica la Norma ISO 9001:2008. Las técnicas de recolección de datos estarán basadas principalmente por la observación directa por parte de la tesista con la bibliografía seleccionada por la misma.

Considerando el contexto y características particulares de esta empresa, la información a analizar será obtenida de las siguientes fuentes:

- Manual de calidad, en el cual se describen de manera general las actividades referentes de la calidad en función de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008;
- Manual de Procesos y procedimientos, donde se identifica y describe los procesos claves de la Organización, definiendo entradas, salidas, indicadores, responsables, etc. Los procedimientos ayudan a aplicar los procesos indicando la forma operativa de las distintas actividades.
- Documentos de trabajo, registros e informes de auditorías internas de la empresa, elaborados anualmente con el fin de estudiar las evidencias reunidas y determinar los hallazgos en un Informe de auditoría detallando fortalezas, oportunidades de mejora, observaciones y no conformidades.

A fin de concretar dichos objetivos, el siguiente trabajo se estructura en IV Capítulos, diseñados de manera consecuente y cronológicamente, de modo tal que resulte apropiado para la comprensión del mismo al momento de la lectura.

El Capítulo I, nos introducimos en una breve reseña histórica de la empresa en investigación a modo de interpretar cuáles fueron los motivos que hicieron que la misma certifique con la Norma ISO 9001:2008. Además desarrollamos los puntos de la Norma que la empresa ha implementado en su organización.

En el segundo Capítulo, efectuamos un análisis interno y externo de la empresa protagonista para detectar en qué puntos se encuentra fortalecida y en cuáles requiere de mejora.

En el III Capítulo, describimos las variables del clima organizacional y la relación de la empresa con sus vínculos externos según el análisis realizado por la tesista a modo de interpretar su forma de trabajar y su trato con todos los integrantes que hacen a la organización.

En el cuarto Capítulo, evaluamos los beneficios de la empresa al aplicar la Norma ISO 9001:2008 a su organización.

Por último, exponemos la conclusión alcanzada, pudiendo de ese modo conseguir nuestra meta central del trabajo.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1. Clima organizacional:

Según Darío Rodríguez en su libro Diagnóstico organizacional², la definición del concepto de clima organizacional está compuesta por un grupo de variables que, en conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

Debido a la hipótesis que pretendemos demostrar, basándonos en determinar el grado de influencia de la aplicación de la Norma con respecto a la mejora del clima organizacional de la empresa, procedemos a desarrollar las variables que tengan mayor relación y que ayuden a la respectiva demostración.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

1. Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
2. Variables estructurales: tamaño de la organización estructura formal, estilo de dirección, etc.
3. Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
4. Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
5. Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.³

El concepto habitual de clima hace referencia a variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. Dada nuestra definición de la organización como un sistema de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente interno.

² Rodríguez, Darío M. (2006). Diagnóstico organizacional. 3^{ra} Edición. Lugar: no especificado. Editorial Alfaomega. Págs. 158-169.

³ Ibídem, Pág. 159.

Características del clima organizacional:

El clima organizacional se caracteriza por:

1. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
3. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
4. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores no tienen la camiseta puesta, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
5. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
6. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos.
7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
8. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero. Aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior.

Participación y clima:

Respecto a la participación y su importancia para obtener un clima motivador coincide con la necesidad de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores según el esquema de escala de necesidades de Maslow.

Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales:



Como explicación a dicho gráfico se determina lo siguiente:

Lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo, aceptable, de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable, la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse, a través de la información, como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero, en los casos en que ésta no se da, es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. La participación resolutiva tiene, a su vez, diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la cogestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros sean actores de su decidir.

Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional:

Existe una gran cantidad de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros.

Hay numerosos cuestionarios que exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Las dimensiones más frecuentes son:

1. Estructura de la organización: reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.
2. Relaciones humanas: grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
3. Recompensas: sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.
4. Reconocimiento: grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
5. Autonomía: grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad: Normas ISO 9000:

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporaran la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad continua de todo aquello que una organización ofrece.

Colaborando con la implementación de mejoras continuas en el aseguramiento de calidad, las Normas ISO unificaron y establecieron implacables sistemas de organización del trabajo. Con la certificación de calidad la empresa logra evaluar de un modo más exigente la calidad de su producto o servicio, generando además mayor confianza ante los consumidores

Entre los complementos más relevantes que hacen a la gestión de la calidad total podemos mencionar los siguientes:

1. La voz del cliente, escuchar la opinión del cliente, entender los productos y servicios que desean para poder sorprenderlos lanzando el producto al mercado anticipándose a sus expectativas.
2. Realizar un planeamiento estratégico, para que todos los miembros de la organización entiendan y estén al tanto de las acciones a seguir al mediano o largo plazo, efectuando evaluaciones periódicas para saber si vamos en dirección al objetivo buscado o si es necesario hacer ajustes o replaneaciones.
3. El benchmarking, es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Existen varios tipos de benchmarking: interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de procesos de negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio). Un proyecto de benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (investigación sobre las mejores prácticas), Desarrollo de acciones (incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y recalibración.
4. El outsourcing o contrato de tercerías, se caracteriza por delegar actividades a un servicio externo y brinda además buenas soluciones estructurales y funcionales.
5. Gerencia participativa, busca delegar responsabilidades, formar a los individuos para que obtengan autoestima y autorrealización y mediante el trabajo en equipo lograr una máxima eficiencia operativa.

Mejora continua de la calidad es sinónimo de calidad total; que se logra recurriendo a todas estas herramientas que la tecnología y el mercado ponen a nuestra disposición. Las certificaciones bajo normas ISO son un motor hacia el perfeccionamiento permanente, constituyéndose en un medio más para gestionar la calidad total.⁴

3. Los manuales de normas y procedimientos:

En los manuales de normas y procedimientos se encuentran las respuestas aprendidas por la organización en el pasado ante problemas que en su momento fueron nuevos.

⁴ Norese, A. (1988) Estrategias y control de gestión en las pymes. En: Revista de Administración de Empresas N°223/4, Octubre-Noviembre, Santa Fe: Ediciones Contabilidad Moderna.

Los procedimientos describen respuestas orientadas a un proceso más que a una acción individual específica.

Los manuales de la organización:

En dicho manual se encuentran todos los documentos de la organización que hacen a su funcionamiento de manera formal o explícita. El mismo contiene:

- a. Las descripciones de puestos de trabajo,
- b. El organigrama,
- c. Las normas y procedimientos.

Diseño organizativo:

Conjunto de acciones que se pueden utilizar para dar respuestas a posibles incertidumbres que pueden surgir en el trabajo. Las medidas de diseño organizativo se pueden agrupar en:

- a. *Tradicionalistas: son los mecanismos más conocidos, asociados habitualmente con teorías clásicas de la organización y con un modelo de funcionamiento de ésta identificado con la estructura formal.*
- b. *Medidas que reducen la necesidad de procesar información: tienden a reducir la incertidumbre de la unidad organizativa de que se trate, alterando alguno de los elementos.*
- c. *Medidas que aumentan la capacidad de procesar información: potencian los recursos que permiten hacer frente a la incertidumbre, tienen repercusiones crecientes en los costes pero ofrecen la posibilidad de hacer frente a situaciones progresivamente más complejas.⁵*

Medidas tradicionales de diseño organizativo:

Desarrollamos las medidas tradicionales debido a que, como su palabra lo indica, son las medidas más usuales utilizadas por las organizaciones de hoy en día. Entre otras observamos: el recurso a la jerarquía de autoridad; la utilización de normas y procedimientos; la planificación y la fijación de objetivos; y la reducción del ámbito de supervisión.

Añadir jerarquía de autoridad aumenta la capacidad de procesar información de la organización, porque libera a las unidades de base de la necesidad de atender a tareas variadas, de su ejecución y coordinación, debido a que pasan a ser responsabilidad de puestos directivos. La jerarquía simplifica las combinaciones de líneas de comunicación que son necesarias para mantener las unidades de trabajo directo en contacto.

⁵ Tena Millán, Joaquín (1989) Organización de la empresa: teoría y aplicaciones. Barcelona: EADA Gestión. Capítulo 6-8.

Las normas y procedimientos dan respuestas a situaciones previsibles, de manera que las organizaciones de base no necesiten recurrir a la jerarquía para solucionar dichas situaciones.

Del mismo modo, si la jerarquía no delega responsabilidades llega un punto en que se encuentra con una sobrecarga de decisiones, impidiéndole por momentos mantener la eficacia de la organización. La planificación y la fijación de objetivos son los medios que la empresa dispone para dar respuestas ante esos tipos de situaciones, simplificando continuamente la información mediante el recurso de haber procesado y decidido por adelantado un buen número de circunstancias previsibles.

Por último, la reducción del ámbito de supervisión o de control contribuye para emprender la incertidumbre de la organización. Entendemos por ámbito de supervisión o control al número de subordinados que hay por cada jefe en la jerarquía. Cuanto más grande sea el ámbito de supervisión, menor va ser el número de directivos y niveles jerárquicos, lo que implica una capacidad para procesar la información menor que si ocurriera lo contrario.

4. Análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización permitiendo de esta manera un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. La palabra FODA se encuentra formada por las siglas “fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas”. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio, considerando:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA se puede realizar de la siguiente forma:

- a. Identificar los cambios claves en el entorno de la organización.
- b. Realizarse el mismo tipo de proceso analizando el perfil de los recursos y competencias de la organización. Hay que tener en cuenta resaltar puntos específicos.

Algunas cuestiones (como las tendencias demográficas o el envejecimiento de la población), podrían representar tanto fuerzas como amenazas, dependiendo del grado en que la organización sea capaz de capitalizar sus fuerzas en la innovación y sus vínculos con los servicios sociales, al tiempo que cumplen con las necesidades de redistribuir, los recursos financieros y es capaz de adoptar la actitud de los proveedores a estos cambios. Un análisis de las debilidades percibidas debería permitir reconocer que su importancia varía en función del tipo de estrategia que siga la organización.

Los factores críticos de éxito son aquellos componentes de la estrategia en los que la organización se debe destacar para superar a sus competidores⁶

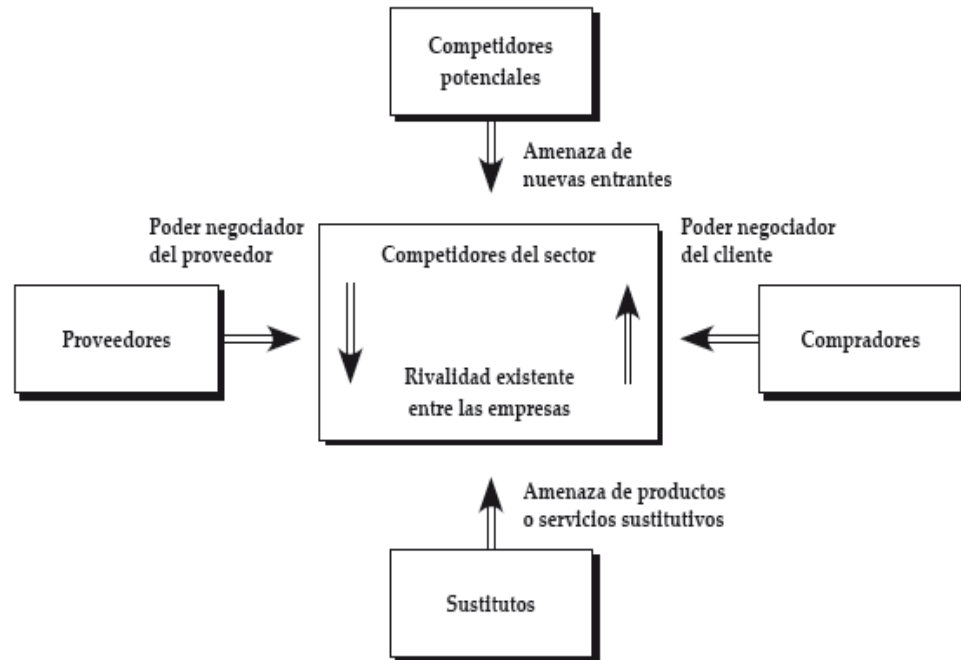
5. Fuerzas competitivas de Porter:

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

⁶ Johnson, Gerry Scholes, Kevan (2006) Dirección estratégica. 7ª Edic. Lugar: no especificado. Editorial Pearson.

Cuadro 1: Relación de las fuerzas competitivas según M. Porter:



Fuente: Cejas, Ángel Omar (2006) con colaboración de Lanza, Paulo César. Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia. Lugar: Buenos Aires. Editorial: Nobuko.

Es indispensable tener en claro un término importante antes de desarrollar las fuerzas competitivas, para que sean entendidas con mayor claridad:

Barreras de entrada: La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala. Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales.

- Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, reduciendo beneficios.
- Curva de aprendizaje o experiencia. El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de cero a ese mercado concreto.
- Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Barreras de salida: Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
 - Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
 - Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
 - Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
 - Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros; son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
 - Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.
- a. *La amenaza de competidores potenciales:* Cuando las barreras de entrada son altas, es muy baja la amenaza de los competidores potenciales debido a que, para ellos, resultaría mucho más complicado ingresar en el mercado ya que los competidores actuales realizarán represalias para frenar los ingresos.
- b. *La rivalidad de los competidores actuales:* Dentro del sector industrial, la rivalidad de los competidores actuales puede llegar a ser un tema importante a considerar cuando surgen una serie de factores:
- Cuando dentro del sector industrial exista un gran número de competidores y pueda surgir la posibilidad de que uno o algunos de ellos busque una porción mayor dentro del mercado dando pelea al resto.
 - Cuando el sector industrial crece a un ritmo muy lento, los competidores van a comenzar a luchar para mantenerse dentro del sector y ganar una porción mayor en el mercado.

- Cuando nos encontramos con altos costos fijos y se comienza con una guerra de precios dentro del sector, que en definitiva, la única consecuencia que va a encontrar es una disminución de nuestra propia rentabilidad.
 - Cuando no está tan diferenciado el producto dentro del sector industrial se genera una competencia por obtener una mayor porción del mercado.
 - Cuando hay diversos y múltiples competidores.
 - Cuando dentro del sector industrial se detectan fuertes barreras de salida, genera una competencia constante de las empresas, aún cuando no se obtienen buenos rendimientos.
- c. *Amenaza de productos sustitutos*: Los productos sustitutos se transforman en una amenaza cuando el mismo no se encuentra diferenciado, dando lugar a que los competidores indirectos ofrezcan un producto con características similares con un precio menor.
- d. *Poder negociador de los compradores*: Los compradores constantemente presionan por una baja en los precios, negocian una calidad superior o mayores servicios; esto determina una competencia recurrente de la empresas que se encuentran dentro del sector industrial, encontrándose en una lucha constante por manifestar quien ofrece mayores beneficios al consumidor.

Si además el producto no se encuentra diferenciado, los compradores pueden ir en busca de nuevos proveedores, y si el cambio de proveedor no implica grandes costos, el comprador tiene un alto poder de negociación, ya que puede fácilmente cambiarlo.

- e. *Poder de negociación con los proveedores*: Los proveedores, al contrario de los compradores, se dirigen en busca de un alza en los precios, o amenazan con una reducción de la calidad de los insumos. Los proveedores se convierten en una gran amenaza cuando:
- se depende de ellos para obtener un insumo particular para nuestro producto,
 - no hay insumos que sustituyan ,
 - si nuestra empresa, o mejor dicho, nuestro mercado no representa un porcentaje importante en las ventas del proveedor,
 - si el cambio de proveedor resulta un costo muy alto.

Se puede agregar una sexta fuerza competitiva,

- f. *Los competidores internos*: Una rivalidad amplificada no restringida a los competidores directos. En una organización pueden surgir condiciones que hacen que los empleados actúen como competidores. Pero no sólo los empleados, los directivos también se pueden comportar como competidores al priorizar sus objetivos personales por encima de los objetivos de la empresa.

Se podría definir entonces a un competidor como cualquier “entidad” que provoca una reducción en los márgenes de ganancia o bien afecta negativamente la reputación de la empresa.⁷

6. Estrategias competitivas genéricas:

En 1980 Porter describió a la estrategia competitiva como todas las acciones, tanto defensivas como ofensivas que una empresa realiza para poder permanecer en el mercado. Todas las acciones que la empresa realiza son respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes para obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- Liderazgo en costos,
- Liderazgo en diferenciación y,
- Enfoque.

	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costo	Liderazgo total en diferenciación
Para nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Liderazgo en costos: Está basada en bajos costos de producción para poder competir principalmente con una estrategia de bajos precios, tratando de no descuidar la calidad del producto y el servicio al cliente. En la mayoría de los casos, para mantener un liderazgo en costos, resulta necesario contar con grandes instalaciones para poder alcanzar grandes economías de escala.

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Los clientes de rendimiento marginal se evitan y se busca la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Al tener una posición de bajos costos, la empresa espera que lo conduzca a obtener utilidades por encima del promedio resguardándose de las cinco

⁷ Cejas, Ángel Omar (2006) con colaboración de Lanza, Paulo César. Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia. 1ª Ed. Buenos Aires. Editorial: Nobuko.

fuerzas competitivas. Indiscutiblemente, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

Diferenciación: Ésta estrategia se establece en lograr una percepción dentro del sector industrial que lo califique como un producto o servicio único. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca que el cliente tiene con el producto en sí, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio, si en el mismo no se observa una diferencia muy grande.

Para diferenciarse, en la mayoría de los casos, hay que sacrificar participación del mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto e imagen de marca, inversiones en tecnología o en materiales de alta calidad características del producto, e incluso incrementar valor agregado con un mejor servicio al cliente o con una cadena de distribuidores diagramada adecuadamente.

Con éste tipo de estrategia hay ciertos riesgos que hay que tener en cuenta para poder hacerle frente de forma óptima, en primer medida hay estar conscientes de la diferencia en costos que vamos a tener frente a las empresas trabajan en función de liderazgo en costos, lo cual puede hacer que se pierda porción del mercado porque si el diferencial es muy grande, los clientes no podrán retener la lealtad a la marca. Otro riesgo a considerar es la posibilidad de que aparezcan empresas que puedan imitar nuestro producto diferenciado.

Es positivo contar con un líder en la organización para que fluya la comunicación y la motivación de personal y poder hacerle frente de la mejor forma posible a todos los riesgos que nos podamos encontrar.

Enfoque: Ésta estrategia se denomina de enfoque o de alta segmentación. El enfoque se puede concentrar con bajos costos o con diferenciación. Consiste en centralizarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La mayor rentabilidad se alcanza al satisfacer a un nicho de compradores en particular, con mayor dedicación en términos de servicios, precios o personalización, a diferencia de sus competidores que lo harán de un modo más general.

La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se

convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

CAPITULO I

LA EMPRESA: DESDE SUS COMIENZOS A LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008

1.1. Breve reseña histórica de la empresa:

La empresa se creó en el año 1995, como sociedad de hecho. El objetivo real de la organización es la ejecución de instalaciones complementarias en construcciones nuevas o reformas, apuntando mayoritariamente al segmento de propiedad horizontal.

Luego de su constitución, la empresa comenzó una política de captación de nuevos clientes para aumentar su capacidad de trabajo y económica, que le permitiese establecer las bases para lograr un crecimiento sostenido.

La calidad del servicio brindado y el compromiso con el desarrollo, hicieron que la decisión de expandir la empresa obtenga un éxito muy grande, pasando a otro nivel de competencia.

Debido al crecimiento, y la necesidad de brindarle mayor solidez a la firma, la empresa cambia su forma jurídica en el año 2003, pasando a conformar una sociedad de responsabilidad limitada.

Como medida estratégica y con el fin de lograr una mayor confianza en nuestros clientes, la organización decidió a principios del año 2006, implementar un sistema de gestión de calidad basado en las Normas internacionales ISO 9000, que garantice la mejora continua y aumente la satisfacción del cliente.

1.2. Pautas de la Norma ISO 9001:2008 que la empresa ha implementado:

El sistema de gestión de calidad alcanza las actividades de, “DISEÑO, ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DE INSTALACIONES SANITARIAS, DE GAS, CONTRA INCENDIOS, DE CALEFACCIÓN Y RIEGO”.

La empresa no excluye ningún punto de la Norma ISO 9001:2008 en el sistema de gestión de calidad implementado. A continuación desarrollamos los puntos de la Norma indicando su numeración y correlatividad:

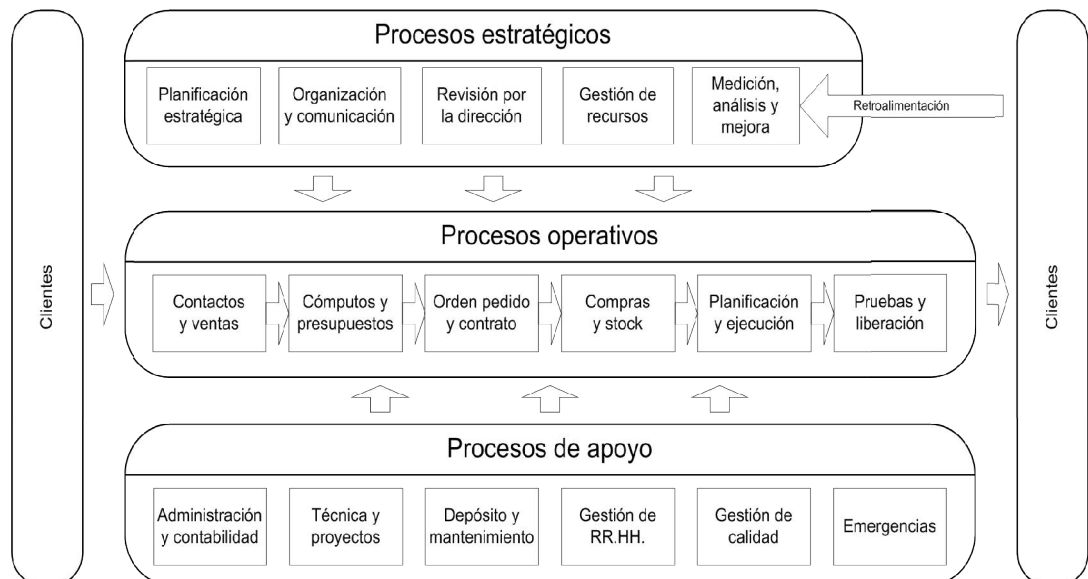
1.2.1. Requisitos generales (Punto 4.1 de la Norma ISO 9001:2008):

Para garantizar la satisfacción del cliente, la dirección de la empresa ha establecido documentar, implementar y mantener el sistema de gestión de calidad mejorando continuamente su eficacia, de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

Asimismo, ha creado un Comité de Gestión de Calidad (CGC), constituido por responsables del nivel medio y la dirección que complementará las acciones para el desarrollo, cumplimiento y mejoramiento de los procesos del sistema de gestión de calidad.

Los procesos e interacciones necesarios para el sistema de gestión de calidad en la empresa, están desarrollados en el siguiente mapa de procesos,

Figura 1: Mapa de procesos:



Fuente: Manual de Calidad de la empresa. Realizado por Socio-Gerente. Año 2010.

Los criterios y métodos para asegurar que la operación de los procesos sea eficaz, identificando el control que debe ejercerse a través de las actividades críticas de los procesos y su tratamiento; el seguimiento; y el tipo y grado de control de cualquier proceso o subproceso que contrate la empresa externamente estarán determinados en un Procedimiento de medición, análisis y mejora.

1.2.2. Requisitos de la documentación (Punto 4.2 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.2.1 Generalidades:

La documentación del sistema de gestión de calidad está clasificada en tres niveles,

Nivel 1	Norma ISO 9001:2008 Manual de calidad	Son los documentos a los cuales referencia todo el sistema de gestión de calidad de la empresa, siendo el manual de calidad, la guía que relaciona los requisitos de la Norma con el sistema de gestión de nuestra empresa.
Nivel 2	Manual de procesos y procedimientos	Identifica y describe los procesos claves de la organización, definiendo entradas, salidas, indicadores, responsables, etc. Los procedimientos ayudan a aplicar los procesos. indicando la forma operativa de las distintas actividades
Nivel 3	Documentación a nivel puesto de trabajo	Son los documentos de trabajo, especificaciones de producto, fabricación, instrucciones, planes de calidad y registros.

Queda definido que un documento de nivel inferior complementa a uno de nivel superior.

1.2.2.2 Manual de calidad:

En el manual de calidad se definen, la política y objetivos de calidad que se actualizarán de forma conveniente por la dirección según sea el caso y la referencia a los procedimientos documentados aplicables para dar respuesta a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Además concreta el marco de responsabilidades dentro de la empresa para asegurar la eficacia en la planificación, operación y control de los procesos de gestión.

1.2.2.3 Control de documentos:

La empresa identifica y controla los documentos requeridos por el sistema de calidad asegurándose que los documentos, se revisen y aprueben en cuanto a su adecuación antes de su publicación,

- a. se actualicen, revisen y aprueben para volver a publicarse según sea necesario,
- b. se identifiquen con su estado de revisión actual,
- c. estén disponibles en el punto de uso,
- d. estén legibles, de fácil identificación y recuperables,
- e. de origen externo estén identificados y que se gestione su distribución,

- f. que los que estén obsoletos no se usen de forma no planeada y que se identifiquen fácilmente en caso que se retengan para cualquier propósito.

1.2.3. Compromiso de la dirección (Punto 5.1 de la Norma ISO 9001:2008):

La dirección de la empresa brinda su compromiso para el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de calidad al,

- a. comunicar a la organización la importancia de conocer al cliente y sus requisitos,
- b. establecer, documentar y comunicar la política de calidad y los objetivos de calidad,
- c. comprometer a todo el personal a seguir las directrices de calidad establecidas,
- d. conducir las revisiones de la dirección e implementar las acciones resultantes para lograr la mejora continua,
- e. y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios, conforme a sus posibilidades, para lograr el correcto desarrollo y control de los procesos

1.2.4. Enfoque al cliente (Punto 5.2 de la Norma ISO 9001:2008):

La dirección de la empresa asegura la satisfacción del cliente,

- a. verificando el cumplimiento de sus requisitos,
- b. controlando el servicio durante todo su desarrollo,
- c. contactando al cliente durante el servicio,
- d. obteniendo la conformidad del cliente al liberar el servicio,
- e. y brindando atención a posibles reclamos posteriores a la liberación.

1.2.5. Política de calidad (Punto 5.3 de la Norma ISO 9001:2008):

La dirección de la empresa para reflejar sus objetivos principales establece la siguiente política de calidad,

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• DESARROLLAR un servicio de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008• SATISFACER las necesidades y expectativas de clientes actuales y potenciales• BUSCAR la mejora continua en todos los procesos de la empresa |
|---|

1.2.6. Planificación (Punto 5.4 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.6.1 Objetivos de calidad:

La dirección de la empresa establece anualmente iniciativas principales que incluyen objetivos de calidad. Los objetivos se comunican a todos los niveles de la organización. Los objetivos de calidad serán específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo.

1.2.6.2 Planificación del sistema de gestión de calidad:

La dirección de la empresa asegura que el sistema de gestión de calidad se ejecuta con el propósito de cumplir con los requisitos generales de la Norma y los objetivos de calidad, a través de la elaboración y seguimiento de Planes de calidad que incluyen,

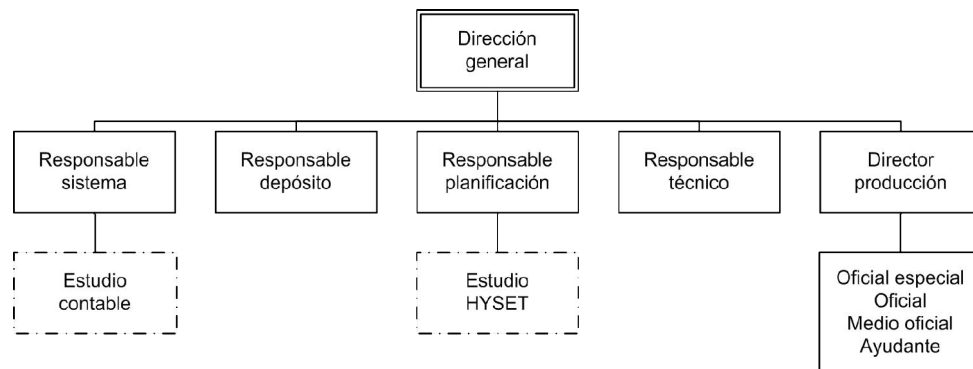
- a. los procesos del sistema de gestión,
- b. los recursos necesarios,
- c. y la mejora continua del sistema.

1.2.7. Responsabilidad, autoridad y comunicación (Punto 5.5 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.7.1 Responsabilidad y autoridad:

La dirección de la empresa, asegura y comunica la definición de responsabilidad y autoridad con la siguiente estructura organizativa,

Figura 2: Organigrama:



Fuente: Manual de calidad de la empresa. Realizado por Socio-Gerente. Año 2010.

1.2.7.2 Representante de la dirección:

La dirección de la empresa, designa como representante de la dirección al responsable de sistema, quien, independientemente de otras responsabilidades, tendrá responsabilidad y autoridad para,

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

1.2.7.3 Comunicación interna:

La dirección de la empresa, asegura que los procesos de comunicación establecidos, funcionan eficazmente, clasificando la información a transmitir en dos tipos de comunicación interna,

- a. una la originada desde la dirección, que es tendiente a brindar la información que necesitan conocer determinadas personas pero que es inaccesible a ellos si no se propicia esa comunicación,
- b. y otra que es condicionante de cada proceso, al que pertenecen todas las acciones encaminadas a transmitir la información necesaria para ejecutar correctamente la siguiente etapa de un determinado proceso.

1.2.8. Revisión por la dirección (Punto 5.6 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.8.1 Generalidades:

La dirección de la empresa, revisará el sistema de gestión de calidad a intervalos planificados de un año, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión por la dirección incluirá los puntos marcados por la Norma, evaluación de oportunidades de mejora y necesidad de efectuar cambios al sistema de gestión de calidad.

1.2.8.2 Información de la revisión:

La información de entrada para la revisión por la dirección incluirá,

- a. los resultados de auditorías,
- b. la retroalimentación del cliente,
- c. estado de la política y objetivos de calidad,
- d. el desempeño de los procesos y la conformidad del servicio,
- e. el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- f. las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- g. los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad,
- h. las recomendaciones para la mejora,
- i. y toda información complementaria que se considere necesaria.

1.2.8.3 Resultados de la revisión:

Los resultados de la revisión por la dirección incluirán todas las decisiones y acciones relacionadas con,

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

Cada revisión por la dirección quedará documentada y sus acciones resultantes puestas en práctica, realizando un seguimiento de la implementación y eficacia luego de finalizadas.

1.2.9. Provisión de recursos (Punto 6.1 de la Norma ISO 9001:2008):

La dirección de la empresa, dispone de recursos tanto humanos como técnicos para,

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

La disposición de estos recursos quedará asentada en los Planes de calidad que elabore la dirección de la empresa.

1.2.10. Recursos humanos (Punto 6.2 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.10.1 Generalidades:

El personal de la empresa, debido a su formación y experiencia, es adecuado al cumplimiento de los objetivos antes mencionados y la ejecución de los servicios ofertados por la empresa.

No obstante, la dirección de la empresa es responsable de establecer de forma sistemática la determinación de competencias necesarias para el personal que trabaja en la empresa, así como proporcionar la formación de sus actividades.

1.2.10.2 Competencia, formación y toma de conciencia:

La dirección de la empresa, analiza y determina las competencias que deben cumplirse en cada puesto de trabajo. Estas competencias están definidas en los Perfiles de puestos.

En función de las necesidades de cada puesto y la calificación del personal, el representante de la dirección es responsable de coordinar y registrar las capacitaciones a cada empleado. La formación estará a cargo de la dirección o quien esta designe, de acuerdo a la experiencia necesaria. La empresa define los métodos para formar, realizar el seguimiento y medir la eficacia de las acciones. Cada empleado seguirá un patrón de formación establecido en un Programa de capacitaciones.

La dirección, con ayuda del responsable superior de cada sector o tarea, califica a todo el personal para verificar si cumple debidamente con los requisitos del puesto que ocupa o pudiese ocupar. Como complemento de este seguimiento se realizan Evaluaciones de desempeño anuales a cada empleado y registros personales de no conformidades detectadas sobre las tareas ejecutadas.

La dirección informa al personal sobre la importancia que tienen las capacitaciones en la satisfacción de los requisitos del cliente y como contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

1.2.11. Infraestructura (Punto 6.3 de la Norma ISO 9001:2008):

La dirección de la empresa, ha determinado, proporcionado y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio,

- a. edificio con superficie cubierta para almacenamiento y desarrollo de tareas,
- b. espacios de trabajo para producción y administración,
- c. servicios asociados que facilitan la realización del servicio,
- d. maquinaria y equipos necesarios para los procesos de producción,
- e. hardware y software necesarios para desarrollar los procesos administrativos,
- f. flota de vehículos acorde a las necesidades de transporte,
- g. sistema de comunicación de alcance global,
- h. y sistema de información centralizado con acceso restringido.

1.2.12. Ambiente de trabajo (Punto 6.4 de la Norma ISO 9001:2008):

La dirección de la empresa, determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio,

- a. proporcionando locales de depósito y oficinas de dimensiones suficientes,
- b. accionando medios de protección y seguridad acordes para cada tarea que se ejecute,
- c. regulando las condiciones de ruido, temperatura, humedad e iluminación,
- d. manteniendo el orden y limpieza de los locales,
- e. y fomentando la participación del personal en la mejora continua.

1.2.13. Planificación de la realización del servicio (Punto 7.1 de la Norma ISO 9001:2008):

La empresa ha establecido y mantiene una planificación ordenada de las actividades que se repite para cada proyecto. La planificación de estas actividades contenidas en los procesos de realización es consistente con los otros requisitos del sistema de calidad de la empresa. Los planes para la realización del producto determinan lo siguiente,

- a. los objetivos de calidad y requisitos para el servicio, proyecto o contrato,
- b. la necesidad de establecer procesos y documentación, proporcionar recursos, infraestructura y el ambiente laboral necesario para producir servicios conformes,
- c. las actividades de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo para el servicio, así como el criterio para la determinación del servicio aceptable,
- d. y los registros que son necesarios para proporcionar evidencia sobre la conformidad de los procesos y el servicio resultante respecto de los requisitos del cliente.

1.2.14. Procesos relacionados con el cliente (Punto 7.2 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.14.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio:

La dirección de la empresa, determina,

- a. los requisitos y controles para cada tarea, basados en los requerimientos del cliente,
- b. los requisitos y controles no establecidos por el cliente, pero necesarios para el servicio,
- c. los requisitos legales y reglamentarios aplicables a las tareas,
- d. y requisitos adicionales que se consideren necesarios.

Los requisitos de calidad preestablecidos por la empresa deberán corresponder a los planteados por el cliente. En caso de discrepancia o diferencias de aplicación, prevalecerán los requisitos del cliente.

1.2.14.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio:

La dirección de la empresa, revisa los requisitos relacionados con el servicio previamente a comprometerse a brindarlo y asegura que,

- a. están definidos los requisitos del servicio,
- b. no existen diferencias entre los requisitos del cliente y los ofertados por la empresa,
- c. y la empresa tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Si el cliente no proporciona requisitos documentados, la empresa confirmará sus requerimientos antes de la aceptación.

Si el cliente cambia sus requisitos, la empresa se asegurará que la documentación pertinente sea modificada y que el personal correspondiente sea informado de dichos cambios.

1.2.14.3 Comunicación con el cliente:

La dirección de la empresa, determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente, relativas a,

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

1.2.15. Diseño y desarrollo (Punto 7.3 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.15.1 Planificación del diseño y desarrollo:

La empresa planifica y controla el diseño y desarrollo del servicio determinando,

- a. las etapas,
- b. la revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa,
- c. las responsabilidades y autoridades,
- d. la interacción entre las personas que estén involucradas,
- e. la comunicación eficaz entre los involucrados,
- f. y la actualización de información a medida que avanza.

1.2.15.1 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo:

La empresa determina y mantiene registros de los elementos de entrada relacionados con los requisitos del cliente incluyendo,

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

Se comprueba que los elementos de entrada sean adecuados, completos, sin ambigüedades y no sean contradictorios.

1.2.15.2 Resultados del diseño y desarrollo:

La empresa verifica los resultados del diseño y desarrollo respecto a los elementos de entrada, antes de ser aprobados y liberados determinando,

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

1.2.15.3 Revisión del diseño y desarrollo:

La empresa realiza revisiones sistemáticas en las etapas del diseño y desarrollo para,

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

Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de los participantes de las mismas.

1.2.15.4 Verificación del diseño y desarrollo:

La empresa verifica y mantiene registros de la planificación para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de entrada. Las acciones complementarias también quedarán registradas.

1.2.15.5 Validación del diseño y desarrollo:

La empresa, si es posible, realiza y registra la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con la planificación antes de su liberación.

1.2.15.6 Control de cambios del diseño y desarrollo:

La empresa identifica y registra los cambios del diseño y desarrollo. Estos cambios se revisan, verifican, validan, aprueban y evalúan antes de implementarse. Las acciones complementarias también quedarán registradas.

1.2.16. Compras (Punto 7.4 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.16.1 Proceso de compras:

La empresa se asegura de que los productos adquiridos cumplen los requisitos de compra especificados. El tipo y grado de control está establecido en un Procedimiento entradas y salidas de depósito.

La empresa evalúa, selecciona y mantiene registros de sus proveedores estableciendo criterios para la selección, evaluación y re-evaluación de los mismos según un Procedimiento evaluación de proveedores.

1.2.16.2 Información de compras:

Las compras se realizan con información detallada del artículo a comprar incluyendo, en lo posible,

- a. la marca del artículo,
- b. el tipo de artículo,
- c. y la cantidad de artículos.

La empresa solo efectuará compras de marcas reconocidas y en lo posible con certificación de calidad. En el caso de que no exista en el mercado una marca certificada la empresa evaluará los artículos que mejor se adapten a sus necesidades.

1.2.16.3 Verificación de productos comprados:

La empresa inspecciona los productos o artículos comprados según un Procedimiento desarrollado para todas las entradas y salidas de depósito.

1.2.17. Producción y prestación del servicio (Punto 7.5 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.17.1 Control de la producción y prestación del servicio:

La empresa planifica y controla cada etapa del servicio incluyendo,

- a. disponibilidad de información actualizada del servicio,
- b. disponibilidad de instructivos de trabajo,
- c. utilización de equipo apropiado para cada tarea,
- d. disponibilidad y uso de equipos de medición,
- e. implementación del seguimiento y medición,
- f. y la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del servicio.

1.2.17.2 Validación de los procesos de producción y prestación del servicio:

La empresa revisa, verifica y valida todos sus procesos en el transcurso de la prestación del servicio. La capacidad de alcanzar los resultados planificados para cada proceso se medirá según el Procedimiento medición, análisis y mejora.

1.2.17.3 Identificación y trazabilidad:

Se identificará generalmente la ubicación física donde se realiza el servicio, clasificando por unidades según sea pertinente para cada proyecto. No corresponde trazabilidad.

1.2.17.4 Propiedad del cliente:

La empresa identifica, controla, protege y salvaguarda los bienes suministrados por el cliente para ser incorporados a la prestación del servicio, manteniendo el criterio y la metodología descritos en este manual.

La empresa es responsable directo de pérdidas, deterioros, o uso inadecuado de cualquier bien entregado por el cliente.

1.2.17.5 Preservación del producto:

Por la característica del servicio prestado, la empresa garantiza la preservación, estableciendo controles periódicos propios y de terceros para detectar desperfectos reales y potenciales ocasionados por personal ajeno a la empresa. Los controles se realizan en las visitas de obra correspondientes.

1.2.18. Control de equipos de seguimiento y medición (Punto 7.6 de la Norma ISO 9001:2008):

La empresa determina procesos de seguimiento, medición y equipos necesarios para dar evidencia de conformidad del servicio con los requisitos determinados.

Para validar los resultados en las mediciones de los equipos,

- a. se verifican periódicamente,
- b. se ajustan y recambian total o parcialmente,
- c. están identificados para determinar su control,
- d. y se protegen contra deterioros durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento.

1.2.19. Generalidades (Punto 8.1 de la Norma ISO 9001:2008):

La empresa planifica las actividades de medición y análisis que son necesarias para asegurar la calidad del servicio y contribuir a la mejora continua. Se usan las técnicas estadísticas definidas para analizar los datos de medición.

1.2.20. Seguimiento y medición (Punto 8.2 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.20.1 Satisfacción del cliente:

Una de las medidas principales del desempeño del sistema de calidad de la empresa es la información obtenida en la satisfacción del cliente. Para obtener y usar los datos de la satisfacción del cliente se utilizan métodos determinados por la empresa.

1.2.20.2 Auditoría interna:

La empresa planifica anualmente sus auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de calidad,

- a. es conforme con los procesos planificados del servicio,
- b. cumple con los requisitos de la Norma ISO 9000:2008
- c. y se mantiene de manera eficaz.

La planificación de auditorías internas se realiza en función de la criticidad de los procesos, las áreas a auditar y los resultados de auditorías previas. Los requisitos, criterios, alcances, programas y responsabilidades para realizar las auditorías internas están detallados en un Procedimiento auditorías internas.

Es responsabilidad del encargado del área auditada, realizar las correcciones necesarias y el seguimiento de las acciones tomadas, informando los resultados en cada reunión de comité de gestión de calidad.

1.2.20.3 Seguimiento y medición de los procesos:

La empresa aplica métodos para el seguimiento y medición de los procesos del sistema.

1.2.20.4 Seguimiento y medición del servicio:

La empresa aplica métodos para el seguimiento y medición del servicio por etapas según la programación de tareas y las visitas de obra.

Los controles establecidos aprobados evidencian la conformidad de los requisitos del servicio.

El responsable de realizar los controles para cada etapa del servicio es quien debe autorizar la liberación parcial o total.

En casos excluyentes o puntuales, la dirección o el cliente están facultados para autorizar la liberación del servicio bajo su responsabilidad.

1.2.21. Control del servicio no conforme (Punto 8.3 de la Norma ISO 9001:2008):

La empresa se asegura que en el servicio no conforme con los requisitos establecidos por el cliente o internos de la empresa, se identifiquen las no conformidades, se tomen las acciones correctivas o preventivas necesarias, se controlen nuevamente y se autorice su liberación. El registro de la no conformidad y la acción tomada quedará asentado en el respectivo formulario.

En el caso de materiales no conformes detectados se actuará según lo conveniente, identificando el artículo para no utilizarlo hasta no ser reparado, o devolviéndose al proveedor si resulta necesario.

1.2.22. Análisis de datos (Punto 8.4 de la Norma ISO 9001:2008):

La empresa determina, recopila y analiza los datos que demuestran la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de calidad sobre,

- a. la satisfacción del cliente,
- b. la conformidad de los requisitos del servicio,
- c. las características y tendencias de los procesos,
- d. las características y tendencias de los servicios,
- e. y los proveedores.

En la Revisión por la dirección se establece la metodología para llevar a cabo el análisis de datos.

1.2.23. Mejora (Punto 8.5 de la Norma ISO 9001:2008):

1.2.23.1 Mejora continua:

La empresa mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de,

- a. la política de calidad,
- b. los objetivos de calidad,
- c. los resultados de auditorías,
- d. el análisis de datos,
- e. las acciones correctivas y preventivas,
- f. y la revisión por la dirección.

1.2.23.2 Acción correctiva:

La empresa toma las acciones apropiadas para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de que no se repitan. Se desarrolla un Procedimiento de acciones correctivas que define,

- a. la revisión de las no conformidades,
- b. la determinación de las causas de las no conformidades,
- c. la evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurar que no se repitan,
- d. la determinación e implementación de acciones necesarias,
- e. el registro de los resultados de las acciones tomadas,
- f. y la revisión de la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

1.2.23.3 Acción preventiva:

La empresa toma las acciones apropiadas para eliminar las causas de las no conformidades potenciales con el objeto de que no ocurran. Se desarrolla un Procedimiento de acciones preventivas que define,

- a. la determinación de las no conformidades potenciales y sus causas,
- b. la evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurar que no ocurran,
- c. la determinación e implementación de acciones necesarias,
- d. el registro de los resultados de las acciones tomadas,
- e. y la revisión de la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

CAPITULO II

ANALISIS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA PROTAGONISTA

En el segundo Capítulo nos proponemos indagar en qué puntos, tanto internos de la empresa como externos del mercado que la rodea, se encuentra bien posicionado y en cuales es conveniente mejorar. Para ello desarrollamos una serie de análisis que ayudan a identificar tanto los puntos favorables como críticos de la empresa.

2.1. Análisis FODA de la empresa:

Como hemos comentado en el marco teórico análisis FODA consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de la organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. Realizando dicho análisis detectamos los resultados expuestos a continuación:

Fortalezas:

- La cultura a la cual aspira la organización con la incorporación de la Norma ISO 9001:2008 hace que marque la diferencia frente al resto.
- Nuestro cliente es de primera línea y con más de 20 años de trayectoria en el mercado.
- La infraestructura y la ubicación geográfica colabora a que las tareas se desarrollen de forma óptima.

Debilidades:

- El socio-gerente centraliza su poder perjudicando al buen desenvolvimiento de la empresa, tanto en el área directiva debido a que una sola persona es la cabeza de la empresa y no delega autoridad.
- Detectamos que los empleados no se encuentran suficientemente satisfechos con la empresa, tanto el personal operativo como en el área administrativa, debido a que no se escuchan las peticiones que los mismos efectúan.

Oportunidades:

- El boom de la construcción permite lograr un incremento en la utilidad.
- Constante búsqueda de contar con una buena imagen y un buen servicio.

Amenazas:

- En estos tiempos los problemas que tiene el país a nivel político y económico afectaron en la entrega de algunos materiales importados, dejando como única opción la utilización de materiales nacionales que desgraciadamente no se asemejan en calidad.

2.2. Fuerzas competitivas de Porter:

Siguiendo las fuerzas competitivas de Michael Porter, procedemos a evaluar cada punto dentro de la empresa de investigación:

Amenaza de competidores potenciales:

Observamos que la organización tiene altas barreras de entrada frente a los competidores internos:

- Economías de escala: La empresa, al trabajar con una gran cantidad de obras al mismo tiempo, consigue una disminución en los costos unitarios de los materiales que utiliza. Lo que permite una deducción en los precios de su servicio que por el momento no se pueden igualar con los precios de sus competidores.
- Diferenciación del servicio: La organización al trabajar desde muchos años con su cliente ha logrado crear una buena imagen frente al mismo, generando una lealtad del cliente con la empresa. Se determina una fuerte barrera de entrada a los competidores ya que para ingresar deben tener en cuenta la necesidad de invertir fuertes sumas para construir una imagen de marca similar.
- Requisitos de capital: La empresa ha invertido fuertes sumas de dinero para trasladarse a la ciudad de Rosario y construir un depósito que permita acopiar todos los materiales necesarios para las obras en construcción.

La organización, como beneficio para el cliente, se responsabiliza del cuidado del stock sus materiales. Además, al contar con capacidad para acopiar dichos materiales, cuenta con un stock permanente sin tener en cuenta el peligro de no conseguir el material cuando se lo necesite.

- Curva de aprendizaje: La organización trabaja con su cliente desde sus comienzos, logrando imponerse como único proveedor en el rubro en el que presta el servicio. Esto genera una limitación a los posibles competidores que quieran ocupar un lugar como proveedor.

Como punto principal para destacar, la empresa es la única conocida en el mercado que incorpora la Norma ISO 9001:2008, marcando la diferencia de calidad frente a sus competidores potenciales.

Rivalidad de los competidores actuales:

Teniendo en cuenta los factores que indican que la rivalidad de los competidores actuales sea un tema importante a considerar, determinamos lo siguiente:

- En el sector industrial encontramos un gran número de competidores, de los cuales observamos, que en su mayoría, son competidores pequeños que no cuentan con la infraestructura de la que dispone la empresa. Si algunos de ellos busca adquirir una porción mayor del mercado y en base a ello quiere posicionarse como proveedor para nuestro cliente, tiene que tener en cuenta que necesita realizar grandes inversiones para igualar los precios de la empresa y brindar un servicio de calidad certificada. Por el momento, éste factor no significa una amenaza para la empresa en investigación.
- Otro punto importante a destacar, es que el sector industrial se encuentra en crecimiento. La organización, por la infraestructura con la que dispone, decide hacer foco en atender exclusivamente a su cliente y de ese modo mantenerlo constantemente satisfecho pudiendo atender todos sus requerimientos.

Como el sector industrial se encuentra en crecimiento, los competidores actuales no generan una amenaza para la empresa debido a que cuentan con una amplia porción del mercado en la que se pueden posicionar, sin molestar la porción del mercado con la que trabaja la empresa.

Como resumen a éste punto, en el sector industrial detectamos un gran número de competidores actuales, pero los mismos no cuentan con la infraestructura e imagen de la que dispone la empresa. Además, para hacerle frente a la misma en la porción del mercado en la cual se maneja, tiene que tener en cuenta la necesidad de inversión para poder igualarla en la calidad del servicio y en los precios que brinda.

Amenaza de productos sustitutos:

Dicho punto no representa una amenaza para la empresa, justificamos la respectiva afirmación debido al modo de trabajar de la empresa con su cliente:

- La organización, al disponer de todo stock de materiales necesarios para realizar el trabajo, efectúa el armado de todas las instalaciones dentro del depósito de la empresa; lo que significa que cuando ingresa a la obra, sólo tiene que colocar todas las instalaciones mencionadas ahorrando tiempo y trabajando con tranquilidad.
- Los años que la empresa trabaja con su cliente han generado una experiencia en la misma, permitiendo que dicho trabajo se pueda efectuar de la manera mencionada.
- Para que un competidor ofrezca el mismo servicio al cliente, tiene que contar con una gran infraestructura para el acopio de los materiales, pero principalmente tiene que lograr una confianza del cliente con respecto a la empresa.

En resumen, la organización ha logrado diferenciar la forma en la que trabaja con su cliente único, generando un beneficio para ambas partes. Además, al trabajar de ésta manera, la economía de escala permite brindar un servicio con un precio menor al del mercado.

Poder negociador de los compradores:

Todo cliente presiona a la baja de los precios y negocia un aumento en los servicios ofrecidos sin descuidar la calidad. El cliente de la empresa no es la excepción a la regla. Es precisamente por éste tema que la empresa decidió certificar con la Norma de calidad ISO 9001:2008 para garantizar la calidad del servicio ofrecido.

Por el momento la organización cumple con todos los requerimientos estipulados por el cliente y tiene varios puntos a favor como ser:

- La empresa se encuentra certificada con la Norma ISO 9001:2008 lo que garantiza al cliente que el servicio ofrecido por el mismo cumple con la calidad requerida. Además, cabe destacar que por el momento es la única empresa del rubro que se encuentra certificada obteniendo así una ventaja por parte de los posibles competidores.
- La infraestructura de la empresa permite hacerle frente a todos los proyectos de obra del cliente único.
- La empresa trabaja desde sus comienzos con dicho cliente, y con la experiencia que cuenta ha permitido trabajar el desarrollo de todas las instalaciones en depósito ahorrando tiempo y esfuerzo en obra.
- La empresa cuenta con un depósito que hace posible acopiar todos los materiales del cliente, responsabilizándose por el mismo.
- Al trabajar con una gran cantidad de obras al mismo tiempo, la empresa ha conseguido negociar con sus proveedores precios menores a los que se encuentran en el mercado, lo cual le permite ofrecer su servicio a un precio que el cliente no puede desaprovechar.

Si bien el cliente único tiene un gran poder de negociación por parte de su proveedor; la empresa se encuentra bien posicionada en varios aspectos, de igual manera la empresa tiene que estar atento y mantenerse a la vanguardia porque no puede darse el lujo de descuidar a su cliente.

Poder de negociación con los proveedores:

Con respecto al poder negociador de los proveedores, la empresa tiene altas barreras de ingreso, ya que cuenta un número considerable de ellos, además realiza una evaluación anual teniendo en cuenta:

- precios,
- tiempos de respuesta,
- suministro de información,
- asesoramiento,
- conocimiento,
- calidad,
- requerimientos personales,
- informes necesarios,
- frecuencia del servicio,
- innovaciones y mejoras al servicio,
- calidad del servicio.

Al evaluar cada punto se obtiene un puntaje de cada proveedor; de modo que cuando se requiere mercadería se procede a pedir al proveedor que obtuvo un mayor puntaje en la evaluación. Pero si éste no tiene la mercadería dispone de otros proveedores al que puede recurrir.

Los competidores internos:

Se incorpora una sexta fuerza competitiva que habla de los competidores internos. En una organización pueden surgir condiciones que hacen que los empleados actúen como competidores.

Al evaluar el grado de satisfacción del personal de la empresa, detectamos que la empresa realiza capacitaciones internas acorde al trabajo que tiene que ejecutar, y además anualmente realiza las evaluaciones de desempeño para determinar si el personal trabaja acorde a los lineamientos establecidos por la empresa. Pero no se tiene en cuenta el grado de satisfacción del personal para con la empresa; los directivos no reconocen el grado de importancia que es mantener conforme a su cliente interno siendo que el mismo es la cara visible de su propia empresa.

Del mismo modo, al desarrollar el análisis FODA detectamos como Debilidad que no son escuchadas por parte de los Directivos las peticiones efectuadas por los empleados.

En resumen, la fuerza de los competidores internos no es tenida en cuenta por parte de la empresa, no se desarrollan por el momento las acciones correctivas para revertir la situación de insatisfacción.

Por el momento el personal no ha realizado acciones para revertir el problema de insatisfacción. En primera medida los directivos tienen que tomar conciencia sobre la gravedad de este escenario y trabajar sobre este tema, para evitar posibles represalias por parte del personal. Hay que recordar que un empleado satisfecho trabaja mejor que uno insatisfecho, y el mismo es la cara visible de la empresa con su cliente.

2.3. Estrategias competitivas genéricas:

Las estrategias competitivas genéricas identificadas por Porter son las siguientes:

- Liderazgo en costos: Basada en bajos costos de producción para poder competir principalmente con una estrategia de bajos precios. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia.
- Liderazgo en diferenciación: Ésta estrategia se establece en lograr una percepción dentro del sector industrial que lo califique como un producto o servicio único. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca que el cliente tiene con el producto en sí. Para diferenciarse, en la mayoría de los casos, hay que sacrificar participación del mercado e involucrarse en actividades costosas

como investigación, diseño del producto e imagen de marca, inversiones en tecnología o en materiales de alta calidad características del producto.

- Enfoque: Ésta estrategia se denomina de enfoque o de alta segmentación. El enfoque se puede concentrar con bajos costos o con diferenciación. Consiste en centralizarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

La empresa analizada, según el análisis de la tesista, se encuentra trabajando bajo la estrategia *enfoque en diferenciación*, los motivos por los cuales se relaciona a la empresa con dicha estrategia son los siguientes:

- En primera medida, se relaciona con una estrategia de enfoque debido a que por decisión de la empresa, cuenta con un único cliente, del cual depende completamente. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades del respectivo cliente para que el mismo lo mantenga como único proveedor. Para poder cumplir con el objetivo propuesto, la empresa ha tomado la decisión de no tomar a nuevos clientes.
- La decisión de la empresa de adaptarse a la Norma ISO 9001:2008 consiste lograr una percepción dentro del sector industrial que califique al servicio como diferente.
- Busca lograr una imagen de marca basada en la calidad.
- Invierte en calidad logrando un valor agregado donde el cliente obtiene un servicio garantizado.
- En los últimos años la empresa ha invertido en infraestructura para incrementar su capacidad de stock de materiales en depósito y de esa manera poder almacenar todos los materiales del cliente necesarios para ejecutar el trabajo en obra, además se responsabiliza por el cuidado del respectivo material, brindando una seguridad para el cliente.
- La empresa, a diferencia de sus competidores, ejecuta todas las instalaciones posibles en su propio depósito, ahorrando tiempo de trabajo en obra.
- Para poder implementar este servicio diferenciado capacita constantemente a los empleados.
- Con estas diferencias implementadas consigue mantenerse como único proveedor de su cliente.

Resulta importante destacar como resumen a éste punto, que la empresa se encuentra bien posicionada para enfrentar las peticiones de su cliente y que el mismo lo mantenga como único proveedor, sin embargo el objetivo propuesto por la organización de no tomar a nuevos clientes es muy riesgoso teniendo en cuenta el escenario tan cambiante en que vivimos. El socio-gerente al encontrarse en el centro de la rueda operativa no delega tareas rutinarias que impiden ver las amenazas a las que se puede enfrentar en un futuro

CAPITULO III

EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Y SU RELACION CON SUS VINCULOS EXTERNOS

3.1. Clima organizacional:

El clima organizacional de toda empresa es entendido como un medio interno, corresponde decir que en él se pone atención a variables y factores internos de la organización. Para comprender el clima organizacional de la empresa participante, realizaremos una observación sobre los miembros de la organización. Dicha observación incluye las variables del clima que tienen más concordancia con la empresa en cuestión; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

3.1.1. Variable del ambiente físico:

Dentro de la variable del ambiente físico evaluamos todas las instalaciones de las que dispone la empresa. Obtuvimos resultados favorables debido a que la organización ha realizado una importante inversión en los últimos años, mudando la planta de depósito y las oficinas administrativas a la ciudad de Rosario, triplicando el tamaño del mismo en comparación con las instalaciones antiguas.

La empresa dispone de un depósito que permite que los empleados ejecuten sus trabajos de manera óptima, en el mismo se encuentra identificado cada lugar de trabajo, a su vez todos los materiales del cliente se encuentran almacenados en el respectivo depósito separados por el tipo de material y por obra para ayudar a mantener el orden.

En depósito se hallan todas las maquinarias para realizar los trabajos de agua y gas respectivamente. En depósito se ejecutan los trabajos que en obra no se pueden efectuar cómodamente debido al tiempo y al lugar del que disponemos.

Cada empleado de obra cuenta con su propia caja de herramientas con todos los elementos necesarios y terminada la semana se controla cada caja de herramientas para observar el estado de las mismas y reponer alguna herramienta si fuese necesario.

Con respecto a los riesgos de los que se enfrenta el empleado al trabajar en obra, la empresa entrega en forma periódica a cada uno de ellos todos los elementos de protección personal y se reponen respetando una forma programada o en forma adicional si fuese necesario por su desgaste. Igualmente para controlar que los empleados utilicen los elementos de seguridad en obra la

empresa dispone de un Ingeniero en Higiene y seguridad en el trabajo (HSET) que visita todas las obras periódicamente, el mismo además se encarga de brindar charlas de seguridad para concientizar a los empleados al uso de los elementos y para explicarles el correcto funcionamiento de cada uno de ellos.

3.1.2. Variable estructural:

Para el análisis de la variable estructural, realizamos una observación de la empresa en investigación en base a su estrategia competitiva, tipo de industria y configuración estructural, los resultados obtenidos son los siguientes:

En el Capítulo II hemos desarrollado la estrategia competitiva de la empresa, como resultado del análisis se determinó que la empresa trabaja bajo la estrategia *enfoque en diferenciación*, los motivos se encuentran descritos en el respectivo Capítulo⁸.

Hay diferentes tipos de industrias dependiendo de la etapa en la que se encuentra la empresa, los distintos tipos son:

Industrias jóvenes y emergentes: Es la primera etapa de una empresa. Hay que tener en cuenta que éstos tipos de industrias trabajan con una gran incertidumbre respecto a las características del producto, sus canales de distribución, sus competidores, con qué rapidez crecerá la industria y que tamaño alcanzará. Cuentan con poca información de los competidores y no saben cuál va a ser la aceptación de los compradores con los productos.

Industrias en transición hacia la madurez: Las industrias se enfrentan a un debilitamiento de la tasa de crecimiento. Aparece una competencia directa para no perder y tratar de incrementar la participación del mercado. Además se encuentra con una disminución de la rentabilidad industrial. Los compradores se vuelven más exigentes a la hora de negociar la compra y van a optar por el proveedor que ofrezca la mejor combinación de precio-servicio.

Industrias maduras o en declive: La demanda crece con más lentitud o incluso se encuentra en decadencia. Cuando el descenso es razonablemente lento hacen a la industria en declive más atractiva.

La empresa en investigación, según el análisis de la tesista, se encuentra en la etapa de *transición hacia la madurez*, los motivos por los cuales encuadra a la empresa con dicha etapa son los siguientes:

- Debilitamiento de la tasa de crecimiento: La empresa decide atender solamente las necesidades de su cliente, dejando atrás la incorporación de clientes potenciales, lo que determina que el crecimiento de la empresa está íntimamente ligado al crecimiento de su único cliente.
- Aparece la necesidad de estar atentos frente a posibles competidores directos que quieran adquirir una porción mayor del mercado y vean al cliente como una buena opción para lograr su objetivo propuesto.

⁸ Véase Capítulo II Punto 2.3: *Estrategia competitiva genéricas*. Pág 35-36.

- El cliente se vuelve más exigente a la hora de negociar y siempre va a optar por la mejor combinación precio-servicio. En éste punto la empresa se encuentra fuertemente posicionada; tiene la infraestructura necesaria para almacenar todos los materiales necesarios para realizar sus obras, por éste motivo, al efectuar grandes compras consigue precios por debajo de lo que se encuentra en el mercado, lo que se traduce en precios tentadores para su cliente.
- Para incrementar los beneficios al cliente la empresa ha implementado la Norma ISO 9001:2008 para garantizarles que el servicio ofrecido por la empresa tiene la calidad buscada.

La configuración estructural describe como se encuentra formada la estructura de la empresa en relación con el resto del mercado y determina como está desarrollada la toma de decisiones.

Según el análisis desarrollado por la tesista, la configuración estructural que más se acomoda con la empresa es la *Entrepreneurial en crecimiento*, los motivos por el cual se condiciona a la empresa dentro de dicha estructura son los siguientes:

- La empresa funciona bajo el mando del socio-gerente, el mismo se encuentra capacitado para enfrentar los posibles cambios que puedan surgir en el mercado. El socio-gerente fue el impulsor que determinó incrementar el tamaño de su empresa tanto en infraestructura como en recursos humanos; además es la persona que determinó la importancia de certificar bajo la Norma ISO 9001:2008 para garantizar la calidad de su servicio. Gracias a las decisiones que ha tomado, se mantiene hasta el día de la fecha como único proveedor del rubro de su cliente.
- Si bien el socio-gerente ha ampliado su área operativa y administrativa, aún permanece en el centro de la rueda operativa, intenta delegar pero no logra desprenderse de las tareas en su totalidad. Si no puede revertir ésta situación, puede traer en un futuro consecuencias negativas que le impidan ver claramente posibles estrategias a emplear para continuar con sus ansias de crecimiento.

Como conclusión de la variable estructural podemos decir que la empresa cuenta con un tamaño de organización acorde a los trabajos planificados que tiene que desarrollar, tanto en infraestructura como en recursos humanos capacitados. Al tomar la decisión de atender solamente a su cliente, la empresa se encuentra condicionada al crecimiento del respectivo cliente y para estar atentos a la entrada de posibles competidores trabaja bajo una estrategia de enfoque en diferenciación para atender de forma exclusiva todas las peticiones de su cliente. El punto débil detectado es que el socio-gerente de la empresa se encuentra en el centro de la rueda operativa sin poder delegar tareas rutinarias que le pueden llegar a impedir con el tiempo detectar posibles estrategias de crecimiento.

3.1.3. Variable del ambiente social:

Para analizar la variable del ambiente social de la empresa observamos el compañerismo, los conflictos entre personas o departamentos y las comunicaciones.

Detectamos un buen compañerismo entre los empleados, tanto en el área administrativa como operativa cada empleado tiene delimitado cada tarea que debe desempeñar según su cargo y puesto de trabajo, pero al tratarse de una empresa pyme hay momentos en que es necesario que un empleado desempeñe alguna tarea del compañero, para explicar mejor las respectivas situaciones procedemos a desarrollar dos de ellas a modo de ejemplo:

En el área operativa cada empleado según su puesto tiene diversas tareas a desarrollar, el rango en orden creciente va de ayudantes, medio oficiales y oficiales. Según el momento en el que se encuentra la obra, una de las tareas básicas de los ayudantes es realizar el canaleteo para la instalación de cañerías, se han observado situaciones en que medio oficiales y oficiales colaboran con los ayudantes para que el trabajo sea más liviano para todos.

En el área administrativa, el Responsable de planificación es el encargado de atender los reclamos de obra, los puestos administrativos son part-time, y el responsable sólo se encuentra en el horario de la tarde. Cuando el cliente llama por la mañana para dar un reclamo, el personal para aliviar el trabajo del responsable, atiende dicho reclamo y se lo comunica en la planilla de comunicación interna, siendo que no es tarea de su puesto y que el procedimiento para atender reclamos dice que sólo se toman los reclamos y pedidos en el transcurso de la tarde.

Éstas y otras situaciones determinan que hay un buen compañerismo entre los empleados y no observamos conflictos entre ellos ni entre departamentos.

3.1.4. Variable personal y variable propias del comportamiento organizacional:

3.1.4.1 Evaluaciones de desempeño:

Procedimos a desarrollar las dos últimas variables juntas debido a que la empresa ejecuta una vez al año evaluaciones de desempeño a todo el personal, en donde analiza conjuntamente las respectivas directrices de revisión:

- a. Conocimiento y habilidades necesarias para el puesto que ocupa;
- b. Cumplimiento ante los requisitos de asistencia y puntualidad;
- c. La responsabilidad de sus actos y su respuesta ante las responsabilidades asignadas;
- d. Su conducta y su imagen personal acorde a los lineamientos establecidos por la empresa;
- e. Trabajo organizado;
- f. La utilización eficiente de los recursos disponibles;

- g. La necesidad de supervisión de los trabajos realizados para que tengan la calidad esperada;
- h. La identificación de problemas y sus aptitudes para resolverlos;
- i. Respeto de las normas de higiene y seguridad y el desarrollo de sus actividades a conciencia;
- j. Iniciativa;
- k. Alcance de los objetivos propuestos y de los estándares de productividad;
- l. Capacidad para manejar varias actividades a la vez;
- m. Capacidad para escuchar las instrucciones de la dirección;
- n. Aptitudes constructivas para mejorar, generación de ideas y soluciones creativas;
- o. Capacidad para aprender y utilizar nuevas aptitudes;
- p. Trabajo en equipo y capacidad para trabajar con distintos tipos de personas;
- q. Dotes de liderazgo.

En base a éstas directrices la empresa analiza cada punto a todo el personal evaluando si cumple o no cumple con cada uno de ellos. Con éstos datos la empresa consigue un porcentaje de desempeño de cada empleado, donde el sistema de puntuación va del 0 – 59.9% (deficiente); 60 – 91.9% (aceptable) y 92 – 100% (excelente). Además, se analiza el porcentaje de respuesta de cada uno de los puntos para determinar en cuáles de ellos no se ha logrado alcanzar el porcentaje admisible, utilizando los mismos criterios de evaluación en ambos casos. El porcentaje promedio obtenido en el año 2010 es 78.2%, siendo menor que el porcentaje admisible indicado por la empresa 85%, así mismo, la empresa no realiza acciones para tratar de revertir la situación.

3.1.4.2 Peticiones del personal detectadas y posibles soluciones:

Realizando una investigación directa con todo el personal de la empresa, detectamos que en su mayoría no se encuentran suficientemente satisfechos con la organización, siendo que no se escuchan las peticiones que los mismos imparten. Las principales peticiones detectadas son las siguientes:

- Flexibilidad laboral;
- Compensación de horas;
- Maternidad, distintas alternativas para el retorno al puesto de trabajo.

Flexibilidad laboral:

Petición: Flexibilizar el horario de entrada y salida para posibles trámites a efectuar o simplemente por temas personales del empleado.

Posible solución: Cada empleado puede flexibilizar los horarios de entrada y salida, previo aviso y autorización de su superior. La ventana de ingreso puede ir de 7hs a 10hs siendo la de egreso de 16:30hs a 18:30hs respectivamente, cumpliendo con la jornada completa de 8hs, más ½ hs correspondiente al tiempo de almuerzo.

Compensación de horas:

Petición: Contar con stock de horas a compensar para uso personal, ya sea trámites o día libre.

Posible solución: Cada empleado puede disponer de un stock de horas a compensar, tomando como tope máximo 16hs (2 días laborales). Dicho stock es renovable sin límite de tiempo.

Para la utilización de dicho stock el empleado tiene que informar previamente a su supervisor y completar un formulario de compensación de horas para presentar en administración y tenerlo en cuenta para la respectiva liquidación de sueldos.

Maternidad, distintas alternativas para el retorno al puesto de trabajo:

Petición: Contar con distintas alternativas para el momento de retorno al puesto de trabajo.

Posible solución: Concluidos los 3 meses de Licencia por Maternidad según la Ley de Contrato de Trabajo (LCT 20.744) la empleada podrá considerar las siguientes alternativas previo a su regreso al trabajo:

- a. Retornar al puesto de trabajo en forma normal y habitual;
- b. Optar por el período de excedencia según LCT: 3 meses sin goce de sueldo, opción de renovación por 3 meses más;
- c. Jornada completa de teletrabajo: 3 meses (prorrogable a 3 meses más);
- d. Retornar al puesto de trabajo con una combinación de media jornada en oficina y media jornada de teletrabajo por un período de 3 meses (prorrogable a 3 meses más).

Además, la LCT establece que toda trabajadora madre de lactante podrá disponer de 2 descansos de media hora para amamantar a su hijo, en el transcurso de la jornada de trabajo, y por un período no superior a 1 año posterior a la fecha del nacimiento.

En todos los casos, la empleada deberá solicitar la debida autorización de su supervisor, quien procederá a la mejor resolución considerando la naturaleza del trabajo y necesidades del sector. Una vez acordado con el supervisor, el mismo comunicará la alternativa y la empleada será responsable de completar las formalidades necesarias.

Como resumen para éste punto, la empresa tiene en cuenta varios criterios de evaluación para que el trabajo que realice el personal sea acorde a los lineamientos establecidos, pero la organización no evalúa el grado de satisfacción de sus trabajadores para con su empresa. Los directivos no reconocen la importancia de mantener a su personal conforme, para que el mismo se refleje en la terminación de sus trabajos realizados. Escuchando las peticiones de sus clientes internos, la empresa con poco esfuerzo económico puede lograr que sus

empleados trabajen satisfechos, logrando la calidad que la empresa busca sin la necesidad de realizar tantos controles internos.

3.2. Relación de la empresa con sus vínculos externos:

3.2.1. Grado de satisfacción del cliente único de la empresa:

La empresa dispone de un Panel de indicadores en donde evalúa mensualmente todos los puntos que la misma considere de relevancia e importancia. Dentro del Panel se encuentran 2 puntos que hacen referencia al grado de satisfacción del cliente, los cuales se detallan a continuación:

3.2.1.1. Indicador referido a la satisfacción de los Directores de obras de nuestro cliente único:

Para medir la satisfacción del cliente, la empresa realiza una encuesta anual a todos los Directores de obra de nuestro cliente único ya que en definitiva son el enlace directo de información entre nuestro servicio y el comitente, donde se evalúa:

- a. La capacidad de respuesta de la empresa ante los pedidos realizados por los mismos,
- b. El cumplimiento de las fechas pactadas para la ejecución de los pedidos,
- c. La calidad de terminación de los trabajos realizados por la empresa,
- d. El orden y organización de la empresa,
- e. La conducta de los empleados,
- f. La imagen general que tiene el cliente de nuestra empresa,
- g. El servicio de la empresa en comparación con los demás rubros, y
- h. La importancia que le da el cliente de que la empresa esté certificada por la Norma ISO 9001:2008.

Los encuestados responden a las preguntas según un sistema de puntuación que va del 0 (malo); 1 (regular); 2 (aceptable); 3 (bueno) al 4 (muy bueno).

Según el total de puntos obtenidos se calcula el porcentaje promedio de puntuación de cada pregunta realizada determinando en qué punto la empresa tiene que hacer hincapié para la mejora continua y en cuales se encuentra bien posicionado, comparándolo con un criterio de análisis que va del 0 – 59.9% (malo); 60 – 79.9% (bueno); 80 - 94.9% (muy bueno) al 95 – 100% (excelente).

La empresa toma como porcentaje admisible: 90%. El indicador general obtenido en la encuesta realizada en el año 2010 fue del 90.63%, encontrándose dentro del porcentaje admisible por la empresa.

Verificamos que se continúa manteniendo un alto índice de satisfacción. Al igual que en las mediciones anteriores el número de encuestas es muy bajo, y la incidencia en porcentajes de cada respuesta es muy alta.

La organización relaciona el porcentaje obtenido en la encuesta con la eficacia en la planificación de tareas, basándose en los pedidos de Directores de obra, controlando mensualmente la cantidad de pedidos de tareas sobre cantidad de comunicaciones.

Ese porcentaje obtenido por esa relación es el que la empresa toma como indicador general de la satisfacción de los Directores de obras del cliente único. Considerando como indicador admisible >85%.

3.2.1.2. Indicador referido a la satisfacción post-entrega:

Mide la eficacia del proceso de pruebas y liberación de las obras, controlando anualmente la cantidad de reclamos obtenidos por fallas en las instalaciones después de liberada la obra sobre la cantidad de instalaciones liberadas, utilizando como indicador admisible >2%. La empresa ha obtenido 1.22% encontrándose dentro de los valores admisibles propuestos.

En el transcurso del año 2010 la empresa ha alcanzado los valores admisibles en ambos indicadores, lo que determina que el cliente se encuentra conforme con el servicio de nuestra empresa.

Resulta importante mencionar que dicho indicador sólo toma en cuenta los reclamos de las obras que se encuentran en garantía. Detectamos que el resto de los reclamos que se levantan de las obras que ya ha transcurrido un año de su entrega no siguen el procedimiento establecido por la empresa, no se cumplen con los tiempos establecidos para su ejecución, resulta conveniente que se tome conciencia sobre éste tema ya que los clientes afectados se encuentren satisfechos, siendo que el mismo está pagando por un buen servicio.

3.2.2. Evaluación de proveedores:

La empresa realiza anualmente una evaluación a todos los proveedores, ya sean de materiales o de servicios, que requiere para efectuar sus trabajos con la calidad necesaria.

Para la evaluación, los proveedores se agrupan por rubro para facilitar la comparación entre ellos. Por rubro se evalúan 3 proveedores como mínimo y se decide trabajar con el proveedor que obtiene el puntaje mayor. Los grupos de evaluación son:

- Proveedor de máquinas y herramientas,
- Proveedor de tubos y accesorios,
- Proveedor de materiales de construcción,
- Proveedor de combustible,
- Proveedor de servicio contable,
- Proveedor de servicio de HYSET en obras

Los puntos que se evalúan son los siguientes:

- precios,
- tiempos de respuesta,
- suministro de información,
- asesoramiento,
- conocimiento,
- calidad,
- requerimientos personales,
- informes,
- frecuencia del servicio,
- innovaciones y mejoras al servicio,
- calidad del servicio.

Según el total de puntos obtenidos se calcula el porcentaje promedio de puntuación de cada pregunta realizada determinando en qué punto el proveedor se encuentra bien posicionado y en cuáles no logra lo buscado por la empresa. Comparándolo con un criterio de análisis que va del 0 – 59.9% (deficiente); 60 – 95.9% (aceptable); al 96 - 100% (excelente) se obtiene el porcentaje de cada proveedor. La empresa decide trabajar con el proveedor del rubro que obtuvo el mayor porcentaje.

Igualmente, al evaluar a más de un proveedor por rubro, tiene varios proveedores al cual recurrir si el deseado no tiene un producto en particular o supera el precio de mercado.

CAPITULO IV

BENEFICIOS ALCANZADOS POR LA PYME AL APLICAR LA NORMA ISO 9001:2008

*“Las empresas que logran llevar a la práctica
sus ideas en forma simple, rápida y segura
son aquellas que sobrevivirán a los cambios continuos
y a la inestabilidad de los mercados”
Peter Drucker, escritor (Austria 1909 – EE.UU 2005)*

Los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implementar la Norma ISO 9001:2008, habitualmente comprenden obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total, o simplemente cumplir con las exigencias de sus clientes.

4.1. Beneficios desde dos puntos de vista: uno externo y otro interno:

El análisis necesario para identificar los beneficios asociados a la adecuada implantación de un SGC, puede realizarse considerando dos puntos de vista de distinto orden: uno externo a la empresa y otro interno.

El primer punto de vista se explica a través de la relación entre la organización y su ámbito de actividad: su cliente, sus competidores, sus proveedores, sus socios estratégicos, y otras partes interesadas.

Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- a. Mejoramiento de la imagen empresarial
- b. Refuerzo de la confianza entre el cliente
- c. Apertura de nuevos mercados
- d. Mejoramiento de la posición competitiva

Sin duda, estos beneficios son de una enorme importancia, pero al analizar la implantación de un SGC desde el punto de vista interno de la empresa, surgen otros beneficios que no sólo posibilitan la existencia de los primeros, sino que además permiten sustentarlos en el tiempo, favoreciendo el crecimiento y adecuado desarrollo de la organización.

Entre los beneficios desde el punto de vista interno, detectamos los siguientes:

- a. Aumento de la productividad
- b. Mejoramiento de la organización interna
- c. Incremento de la rentabilidad
- d. Orientación hacia la mejora continua

La aplicación de los principios de un SGC no sólo proporciona los beneficios directos ya citados, sino que también contribuye decididamente a mejorar la gestión de costos y riesgos, consideraciones éstas que tienen gran importancia para la empresa misma, su cliente, sus proveedores y otras partes interesadas.

La empresa ha alcanzado numerosos beneficios al emplear la Norma ISO 9001:2008. Su aplicación ha mejorado la organización completa de la organización, agrupando sus actividades principales en procesos y demostrando la eficacia en calidad de dichos procesos.

A continuación desarrollamos algunos los beneficios más importantes alcanzados en la empresa al aplicar dicha Norma encontrados por la tesista:

- Satisfacción del cliente:

Al implementar la Norma ISO 9001:2008 la empresa comenzó a estudiar la satisfacción del cliente acerca de los servicios recibidos. Se desarrollan indicadores mensuales evaluando los reclamos que se reciben comparándolos con el porcentaje obtenido de las encuestas realizadas a los Directores de Obras. Con dicha acción, la empresa puede hacerle frente a las acciones correctivas y/o preventivas que tuvieran lugar.

- Auditoría interna:

Todas las actividades que afectan al SGC son auditadas periódicamente a los fines de determinar el cumplimiento de todas las metodologías de trabajo preestablecidas.

- Acciones correctivas y preventivas:

La empresa posee un procedimiento documentado de modo de determinar las causas de no conformidades, determinar las acciones a tomar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

- Seguimiento y medición del servicio:

Las metodologías de control contemplan inspecciones en la recepción de la materia prima, inspecciones en obras durante el proceso y una vez terminado, para detectar si éste cumple con lo especificado.

- Política de Calidad:

La dirección para reflejar los objetivos principales de la empresa establece la siguiente política de calidad,

- a. DESARROLLAR un servicio de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008
- b. SATISFACER las necesidades y expectativas de clientes actuales y potenciales
- c. BUSCAR la mejora continua en todos los procesos de la empresa

Todo el personal que trabaja en la empresa conoce dicha Política y su función es colaborar para que los puntos establecidos se logren.

- Imagen:

Con la implementación de la Norma la empresa ha logrado diferenciarse de sus competidores directos, siendo la única empresa del rubro certificada con la Norma ISO 9001:2008.

- Aumento de la productividad:

Al estar enfocado en la satisfacción de su cliente único, brindando un servicio de calidad, la empresa ha logrado aumentar la cantidad de obras realizadas por año, debido a que su cliente ha decidido mantenerlo como único proveedor del rubro. Al incrementarse la productividad del cliente se incrementa la productividad de la empresa.

CONCLUSION

Nuestro objeto de interés fue analizar la aplicación de la Norma de calidad ISO 9001:2008 en la empresa en investigación para determinar si la misma contribuye a mejorar el clima organizacional de la empresa.

En el primer Capítulo desarrollamos todas las pautas de la Norma ISO 9001:2008 porque la empresa las aplicó en su totalidad. Gracias a la implementación han mejorado su calidad de trabajo, debido a que la Norma tiene como principal requisito desarrollar un Manual de calidad y uno de procesos y procedimientos, ayudando a describir tareas, determinar responsables y así encontrar un proceso más prolijo que mejora la calidad de los trabajos, ahorra tiempo y dinero.

En el Capítulo II, se han realizado análisis para determinar cómo se encuentra posicionada la empresa tanto en el ambiente interno como el externo. Como resultado observamos fuertes ventajas frente a sus competidores actuales, frente al poder negociador con sus proveedores y frente a la amenaza del ingreso de empresas competidoras; encontrarse en esa posición le ha demandado a la empresa realizar importantes inversiones para ampliar su estructura edilicia como en capacidad de mano de obra, gracias a ello se encuentra capacitada para hacerle frente a todas las obras que el cliente ejecute, como el cliente lo necesite y a un precio menor de lo que figura en el mercado.

Sabemos que no solamente es necesario tener buenas instalaciones y capacidad productiva para poder ser competitivos, la mano de obra calificada y satisfecha ayuda a realizar un buen trabajo. Observamos que la empresa no tiene en cuenta las peticiones realizadas por su personal, tanto de obra como administrativo, y no se desarrollan acciones para revertir el grado de insatisfacción de dicho personal. Corroboramos así parte de la hipótesis planteada, que determinan falencias en la satisfacción del personal.

Dentro del análisis de estrategias competitivas genéricas, la empresa se encuadra dentro de la estrategia enfoque en diferenciación debido a que por su decisión tiene un único cliente para poderlo satisfacer plenamente y poder hacerle frente a nuevas peticiones que puedan surgir.

En el Capítulo III, desarrollamos a través de la observación directa a los integrantes de la organización, las variables del clima organizacional directamente relacionadas con la empresa, obtuvimos buenos resultados tanto en las variables del ambiente físico como en la variable estructural, debido a que las inversiones efectuadas por la empresa en instalaciones y maquinarias son acordes a los trabajos que se deben realizar.

El punto débil detectado es el mismo que desarrollamos en el Capítulo II, siendo que el socio-gerente no puede desprenderse de las tareas rutinarias que se pueden delegar. Si bien por el momento no ha afectado a la organización, con el tiempo puede llegar a impedir posibles estrategias de crecimiento.

En las variables del ambiente social detectamos buen compañerismo tanto en el área administrativa como en la operativa; y en las variables personales y propias de la organización volvimos a detectar que la misma sólo evalúa como se está ejecutando el trabajo pero no el grado de satisfacción de sus trabajadores. En éste punto volvimos a corroborar la hipótesis de que los directivos no reconocen la importancia de mantener conforme a su empleado cuando la misma puede llegar a afectar la calidad del servicio.

En cuanto al desarrollo de sus vínculos externos, analizamos el vínculo con el cliente y con sus proveedores. Frente a sus proveedores, se encuentra en buena posición debido a que cuenta con varios proveedores que pueden brindarle la mercadería necesaria a un buen precio. Frente a su cliente, cuenta con dos indicadores importantes que determinan el grado de satisfacción buscada pero en dicho punto se detecta que no se le da la importancia necesaria a los reclamos post-entrega que se encuentran fuera de su garantía, corroborando lo planteado en la hipótesis.

Por último, en el IV Capítulo, describimos los beneficios alcanzados por la empresa al implementar la Norma de calidad ISO 9001:2008, según el análisis propio de la tesista.

Podemos concluir diciendo que la hipótesis planteada al comienzo de dicha investigación fue corroborada, siendo que con la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 la empresa ha mejorado en gran medida su aspecto organizativo, pero se observa que la empresa puede mejorar su clima organizacional trabajando en las falencias detectadas en la satisfacción de personal y servicio post-venta fuera de su garantía. Con poca inversión y escuchando las peticiones requeridas, la empresa puede resolver las inquietudes detectadas.

ANEXOS

Norma ISO 9001:2008:

**NORMA
INTERNACIONAL**

**ISO
9001**

Traducción oficial
Official translation
Traduction officielle

Cuarta edición
2008-11-15

Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

Quality management systems — Requirements

Systèmes de management de la qualité — Exigences

DOCUMENTO EXTRANJERO
IMPRESION AUTORIZADA POR CONVENIO
ENTRE MIEMBROS DE ISO
CENTRO DE DOCUMENTACION DE IRAM
INSTITUTO ARGENTINO DE
NORMALIZACION Y CERTIFICACION

Queda terminantemente prohibida
su reproducción parcial o total
sin autorización IRAM

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

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,

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

- 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, y
- 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.

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

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.

Formulario Evaluación de proveedores:

EVALUACION DE PROVEEDORES									
Razon Social:	XXX								
Fecha control:	28/03/2010								
Contacto:									
Fecha próximo control:	03/11								
Servicio:	MAQUINAS Y HERRAMIENTAS								
Proceso control responsable:	PROCESOS EXTERNOS								
	Calif.								
1 - ¿ Tiene precios competitivos ?	2								
2 - ¿ Los tiempos de respuesta ante requerimientos se adecuan a nuestras necesidades ?	2								
3 - ¿ Suministra informacion técnica y asesoramiento apropiada?	2								
4 - ¿ La forma de pago es beneficiosa para la empresa ?	1								
5 - ¿ La distancia al proveedor es cercana ?	4								
6 - ¿ La calidad del producto/servicio cumple con lo requerido ?	3								
7 - ¿ Tiene la disponibilidad adecuada a nuestros requerimientos ?	2								
8 - ¿ Rinde informes periodicos y especificos del estado de cuenta ?	NA								
9 - ¿ Las referencias del proveedor cumplen las expectativas ?	3								
10 - ¿ Asiste a reuniones solicitadas especificamente ?	NA								
11 - ¿ La atención personalizada es la adecuada ?	4								
SISTEMA DE PUNTUACION									
NA	No aplicable	2	Cumple parcialmente						
0	No cumple	3	Cumple plenamente						
1	Cumple minimamente	4	Supera las expectativas						
Puntuación del proveedor = $\frac{\text{TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS (23)}}{\text{TOTAL DE PUNTOS POSIBLES (36)}} \times 100 =$		64							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>96 - 100</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>60 - 95,9</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>0 - 59,9</td> </tr> </table>		EXCELENTE	96 - 100	ACEPTABLE	60 - 95,9	DEFICIENTE	0 - 59,9	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES (9)	
EXCELENTE	96 - 100								
ACEPTABLE	60 - 95,9								
DEFICIENTE	0 - 59,9								
		CALIFICACION ACEPTABLE							
Responsable de la evaluación :									
CS-EP-F01									

Formulario Evaluación de desempeño:

Empleado:		XXX	Fecha control:	01/01/2010
CUESTIONARIO				Calif.
1 -	¿ Tiene los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto ?			1
2 -	¿ Cumple con los requisitos de asistencia ?			1
3 -	¿ Cumple con los requisitos de puntualidad ?			0
4 -	¿ Acepta la responsabilidad de sus actos ?			1
5 -	¿ Responde de manera eficiente a las responsabilidades asignadas ?			0
6 -	¿ Su conducta es acorde a los lineamientos de la empresa ?			1
7 -	¿ Entiende que su imagen personal afecta a la empresa ?			1
8 -	¿ Trabaja de forma organizada ?			0
9 -	¿ Utiliza los recursos disponibles de manera eficiente ?			1
10 -	¿ Es capaz de identificar problemas ?			1
11 -	¿ Requiere una supervisión mínima ?			0
12 -	¿ Demuestra aptitudes de resolución de problemas ?			0
13 -	¿ Respeta las normas de higiene y seguridad establecidas ?			1
14 -	¿ Desarrolla actividades seguras a conciencia ?			1
15 -	¿ Posee iniciativa ?			0
16 -	¿ Consigue los objetivos propuestos ?			1
17 -	¿ Es capaz de manejar varias actividades a la vez ?			0
18 -	¿ Consigue los estándares de productividad ?			1
19 -	¿ Su trabajo tiene la calidad requerida ?			1
20 -	¿ Sabe escuchar las instrucciones de la dirección ?			1
21 -	¿ Ofrece sugerencias constructivas para mejorar ?			0
22 -	¿ Genera ideas y soluciones creativas ?			0
23 -	¿ Tiene la capacidad de aprender y utilizar nuevas aptitudes ?			1
24 -	¿ Sabe trabajar en equipo ?			1
25 -	¿ Trabaja bien con distintos tipos de persona ?			1
26 -	¿ Demuestra dotes de liderazgo ?			0
SISTEMA DE Puntuación		NA	No aplicable	
		0	No cumple	
		1	Cumple	
Puntuación del Empleado =		$\frac{\text{TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS (16)}}{\text{TOTAL DE PUNTOS POSIBLES (26)}} \times 100 =$		62
EXCELENTE	92 - 100	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES		(26)
ACEPTABLE	60 - 91,9			
DEFICIENTE	0 - 59,9	DESEMPEÑO	ACEPTABLE	

RH-ED-F01

Formulario Encuesta a Directores de obras:

ENCUESTA A DIRECTORES DE OBRA										Año: 2010
	Sistema de puntuación		Muy bueno	Bueno	Aceptable	Regular	Malo			
			4	3	2	1	0			
RESULTADO DE ENCUESTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Cómo ve Ud. ...	Paula S	Paula B	Mariela	Claudina	Nicolas	Andrés H	Silvia A	Alicia B	José G	
1- ¿La capacidad de respuesta en los pedidos?	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
2- ¿El cumplimiento de fechas pactadas en pedidos?	3	3	4	2	3	3	3	3	3	
3- ¿La calidad de terminación de los trabajos?	4	4	2	4	3	4	3	2	3	
4- ¿El orden y organización de la empresa?	3	4	4	4	4	3	3	3	3	
5- ¿La conducta de los empleados?	4	4	3	3	4	3	3	4	4	
6- ¿La imagen general de la empresa?	4	4	4	4	3	4	3	4	3	
7- ¿El servicio en comparación con los demás rubros?	3	3	2	4	3	4	3	3	4	
8- ¿La importancia de estar certificados con ISO 9000?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
PUNTUACIÓN DE RESPUESTAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8		
Total de puntos obtenidos	28	27	29	31	32	33	29	36		
Cantidad de encuestados	9	9	9	9	9	9	9	9		
Puntuación de la pregunta	77,78%	75,00%	80,56%	86,11%	88,89%	91,67%	80,56%	100,00%		
ANÁLISIS DE RESPUESTAS										
	Criterio de análisis		0-59,9%	60-79,9%	80-94,9%	95-100%				
			Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente				
1- ¿La capacidad de respuesta en los pedidos?	77,78%									
2- ¿El cumplimiento de fechas pactadas en pedidos?	75,00%									
3- ¿La calidad de terminación de los trabajos?	80,56%									
4- ¿El orden y organización de la empresa?	86,11%									
5- ¿La conducta de los empleados?	88,89%									
6- ¿La imagen general de la empresa?	91,67%									
7- ¿El servicio en comparación con los demás rubros?	80,56%									
8- ¿La importancia de estar certificados con ISO 9000?	100,00%						INDICADOR GENERAL	85,07%		

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Cejas, Ángel Omar (2006) con colaboración de Lanza, Paulo César. Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia. 1ª Ed. Editorial: Nobuko. Buenos Aires.
- Drucker Peter (1973) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, Nueva York.
- Johnson, Gerry Scholes, Kevan (2006) Dirección estratégica. 7ª Edic. Lugar: no especificado. Editorial Pearson.
- Krieger, Mario (2001). Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional; Lugar: no especificado. Editorial Prentice Hall.
- Norese, A. (1988) Estrategias y control de gestión en las pymes. En: Revista de Administración de Empresas N°223/4, Octubre- Noviembre, Santa Fe: Ediciones Contabilidad Moderna.
- Norma Internacional ISO 9001. Cuarta edición (2008). Impresión autorizada por convenio entre miembros de ISO centro de documentación de IRAM Instituto de Normalización y Certificación.
- Prestipino, Carlos. (2007). El A, B, C Y Z de la competitividad. Buenos Aires. Editorial: no especificado.
- Robbins, Stephen (2004) Comportamiento organizacional. Madrid. Edit. Pearson.
- Rodríguez, Darío M. (2006). Diagnóstico organizacional. 3ª Edición. Lugar: no especificado. Editorial Alfaomega.
- Schein, Edgar H. (1990) Consultoría de procesos. Buenos Aires. Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana, Volumen I.
- Tena Millán, Joaquín (1989) Organización de la empresa: teoría y aplicaciones. Barcelona: EADA Gestión. Capítulo 6-8.

Soporte web:

- Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa - www.pymes.org.ar
- www.emprendedoresnews.com
- <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=36945>
- Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional - www.sepyme.gov.ar

Otras fuentes de investigación:

- Manual de calidad de la empresa en investigación realizado por socio-gerente. Año 2010.
- Manual de procesos y procedimientos de la empresa en investigación realizado por socio-gerente. Año 2010.