



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**Sistema de Gestión de Calidad, bajo la Norma ISO
9001:2008, como herramienta competitiva en las
Pymes familiares.**

El caso de las Concesionarias Automotrices de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

AUTOR: AGORRECA, VANINA SOLEDAD

TUTOR: VACCARO LILIANA

JUNIO 2017

Resumen

En una economía globalizada, donde las fronteras administrativas pierden su eficacia, las empresas Pymes de la Argentina se ven obligadas a desarrollar nuevas estrategias que les permitan alcanzar y mantener un alto grado de competitividad comercial. Una de esas estrategias, y la que fundamenta la realización del presente trabajo, es la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la Norma ISO 9001.

Para lograr la implementación y el mantenimiento de dicho sistema dentro de las organizaciones, se requiere contar con una adecuada estructura de empresa, con una dotación de recursos, humanos y tecnológicos, y con un entorno adecuado para llevarlas adelante. Las pymes que logren reunir estas características, se asegurarán ventajas comparativas más duraderas y sustentables.

Asimismo, en el desarrollo de la presente investigación, se analizan los factores que influyen ya sea positiva como negativamente en el proceso de implementación. Como se verá, gestionar la calidad dentro de una organización implica un cambio de hábitos, por eso como se explica en el presente trabajo, es importante liderar este proceso intentando minimizar los efectos de la resistencia natural que se hace presente en cualquier escenario de cambio.

Luego del análisis teórico de esta herramienta de gestión, se presenta como caso de estudio a una concesionaria automotriz, la cual decidió comenzar a trabajar bajo los requisitos de la Norma de calidad ISO 9001, motivada por la idea de generar una ventaja competitiva frente a sus competidores y poder ganar una importante licitación para la compra de vehículos automotores. Adicionalmente, para completar el análisis, se realizaron entrevistas a otras concesionarias del interior del país para conocer sus experiencias y las problemáticas que se les presentaron al tomar la decisión de implementar dicho sistema.

Es importante destacar que la Norma ISO 9001, cuenta con varias versiones, ya que es continuamente revisada para dar respuestas a entornos y escenarios cada vez más cambiantes. Es por ello que en el capítulo 4 del presente trabajo, se comentan los aspectos salientes de la nueva versión de la norma correspondiente al año 2015.

Palabras Clave

- Sistema de Gestión de Calidad
- Pymes
- Norma ISO 9001:2008
- Gestión del cambio

Indice

1. Introducción
2. *Capítulo 1: La Norma ISO 9001:2008 – Antecedentes y su evolución*
 - 2.1 Características de la norma
 - 2.2 Principios de Gestión de la Calidad
 - 2.3 Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad
 - 2.4 Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad
 - 2.5 Costo de Implementación
3. *Capítulo 2: Gestión del cambio organizacional*
 - 3.1 El impulso hacia el cambio
 - 3.2 Errores y trampas en el proceso de cambio organizacional
 - 3.3 El rol de los asesores
 - 3.4 Las Pymes y los cambios
 - 3.5 Fases frente al cambio
 - 3.6 ¿Qué pasa frente al cambio que representa la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad?
4. *Capítulo 3: Caso de estudio: Implementación del sistema de gestión de calidad en Igarreta S.A.C.I. y análisis de las experiencias de otras concesionarias automotrices del interior del país.*
 - 4.1 Historia de la empresa
 - 4.2 Situación inicial de la empresa
 - 4.3 Proceso de Implementación
 - 4.4 Auditoria de Certificación
 - 4.5 Experiencias en otras concesionarias automotrices del país
5. *Capítulo 4: La Norma ISO 9001:2015: Aspectos importantes de la nueva versión.*
6. Conclusiones y Recomendaciones
7. Referencia Bibliográfica

8. Anexos: Gráficos, Política de calidad de Igarreta S.A.C.I., Modelo de entrevista y Certificado ISO 9001 de la empresa.

1. Introducción

En todo el mundo, el sector de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es un motor fundamental para la innovación y la creación de empleo. Entender los retos y las oportunidades reales que conforman el futuro de las Pymes, es por lo tanto una cuestión de suma importancia. Un dato importante es que las Pymes constituyen alrededor del 95% de las empresas existentes y brindan empleo aproximadamente al 60% de los trabajadores del sector privado. También se cree que contribuyen en alrededor del 50% del valor bruto añadido mundial (VAB). (ISO Focus #109, 2015).

Las Pymes son, en promedio, las empresas que están generando crecimiento, creando fuentes de trabajo, creciendo más rápido e innovando más. Pero sobre todo, son mucho menos complicadas (estructuralmente) y más eficientes y flexibles que las grandes empresas.

Una de las áreas que le permite a las empresas ser más competitivas, es la gestión de la calidad mediante la aplicación de normas genéricas tales como las ISO 9000, emitidas por la Organización Internacional de Estandarización¹. Esta normativa busca (a diferencia de otras que se refieren a especificaciones relativas al producto) la gestión de la calidad y la implementación de sistemas de calidad y de mejora continua en una organización.

La decisión de comenzar a adaptar los procesos propios de cada empresa a los requerimientos que exige la norma, es una decisión estratégica de la organización y ésta muchas veces puede derivar de alguna exigencia contractual, sea de un cliente o proveedor, o de alguna regulación gubernamental.

En muchas ocasiones comenzar a trabajar con la Norma ISO 9001, abre las puertas a otras normas como la ISO 14001 (Sistemas de Gestión Ambiental) u OSHAS 18001² (Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional). Las mismas pueden ser implementadas de forma alineada o integrada, en función del objetivo de cada organización y en pos de la mejora continua.

¹ ISO son sus siglas en Inglés: *International Standardization Organization*.

² Esta norma será reemplazada por la ISO 45001, la cual estará orientada a consolidar las mejores prácticas en Seguridad y Salud Laboral. Se espera que sea publicada en Diciembre de 2017.

Por todo lo expuesto, el presente trabajo de investigación pretende concientizar sobre la importancia que tiene para las pymes familiares, implementar un Sistema de Gestión de Calidad, basado puntualmente en la Norma ISO 9001:2008³.

Se pretende analizar los factores que llevan a las pymes familiares, a decidir estandarizar sus procesos de gestión para lograr una mayor competitividad e investigar las ventajas de dicha decisión. Asimismo, se busca demostrar si el mismo constituye una herramienta para mejorar la calidad de los procesos y de los sistemas de control interno, y si obtener la certificación es un objetivo en sí mismo para cumplir con ciertos requerimientos externos. Además se verificará si contar con un sistema de gestión de calidad genera beneficios tanto para los clientes internos, como para los clientes externos, mejorando así la gestión de la empresa en su conjunto y determinar su impacto en los resultados de la empresa.

Un aspecto fundamental a considerar, en el proceso de implementación, es el compromiso de todos los integrantes de la pyme comenzando por la alta dirección. También hay que tener en cuenta que todo proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad implica un cambio de hábitos, esto es, un cambio en la forma en que se venía trabajando. En consecuencia, es importante liderar este proceso intentando minimizar los efectos de la resistencia natural que se hace presente en cualquier escenario de cambio. Este proceso de transición hacia una nueva manera de hacer las cosas, será exitoso si todos los integrantes de la pyme entienden que el cambio es necesario y lo aceptan.

En aquellas Pymes que cuentan con una estructura de empresa familiar, como es el caso de la mayoría de las concesionarias automotrices, implementar cambios en los sistemas y procesos no resulta una tarea sencilla. Uno de los factores que más comúnmente ponen en riesgo la implementación de un sistema de calidad es la resistencia al cambio por parte de la gente que forma parte de la organización. A veces se trata de la resistencia de la alta dirección, pero cuando ésta está convencida, se encuentra generalmente con la resistencia de su personal. Esto es así ya que, como se dijo anteriormente, implementar un sistema de calidad exige cambios profundos, y cambios que afectan a todas las personas dentro de la organización. Por ello, resulta de suma importancia la manera en que se gestione el cambio durante todo el proceso. En el presente trabajo se dedica un capítulo a la gestión del

³ Se trata de una Norma Internacional que especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad.

cambio, con el fin de poder lidiar con la resistencia en pos de que el sistema se implemente y funcione correctamente.

A efectos de analizar todos los aspectos antes comentados, se tomó como caso de estudio a la empresa familiar Igarreta S.A.C.I., concesionaria de Ford Argentina S.C.A., para ventas al Estado Nacional, Provincial y Municipal. Adicionalmente se analizarán algunas experiencias de concesionarias automotrices del interior del país, para lograr tener una visión más amplia sobre el tema.

La técnica de investigación que se utilizó fue la cualitativa, esto es, se realizaron entrevistas a los gerentes generales de las empresas que lideraron la iniciativa de implementación del sistema de gestión de calidad en las concesionarias a estudiar y/o a los responsables directos de los grupos de trabajo para la implementación de dicho sistema. Las entrevistas realizadas fueron del tipo estructuradas, es decir se realizaron las mismas preguntas puntuales a todos los interlocutores. Se solicitó permiso a cada interlocutor para grabar la misma.

Las preguntas que se realizaron en las entrevistas fueron definidas de modo de responder los interrogantes planteados en el presente trabajo de investigación y las mismas están expuestas en el anexo del presente trabajo.

Se hace necesario mencionar que en el caso de las concesionarias automotrices ubicadas en el interior del país, dichas entrevistas se realizaron de manera telefónica ya sea al Gerente General y/o Responsable de los grupos de calidad de dichas empresas.

2. Capítulo 1

Norma ISO 9001:2008 – Antecedentes y su evolución.

Antes de introducirnos en el mundo de las Normas ISO 9000, es fundamental definir qué es un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). La Norma ISO 9000:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario - lo define de la siguiente manera: “*Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.*”

Para entender las implicancias de un Sistema de Gestión de Calidad, es necesario conocer los estándares internacionales de calidad, los cuales están estipulados en la **Norma ISO 9001:2008**⁴ – **Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos**. Se trata de una norma internacional emitida por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), cuya secretaría central se encuentra en Ginebra, Suiza. La ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Dicha organización crea en el año 1990 el comité técnico TC 176 que es el encargado de redactar y actualizar las normas.⁵

En Argentina, el organismo miembro es el IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación). IRAM, además de ser un ente certificador, desarrolla capacitaciones en diversos temas y ha desarrollado algunas normas propias derivadas de las necesidades de nuestro país. (Canderno Julián; 2014).

⁴ La referencia 9001:2008, significa que esa versión de la norma fue publicada en el año 2008.

⁵ Es importante mencionar que en el año 2015, la ISO aprobó una nueva revisión de la norma en la cual se han adaptado los principios de gestión de la calidad, actualmente son 7, y además ha introducido nuevos conceptos, los cuales serán comentados en el capítulo 4 del presente trabajo.

Es importante mencionar que el origen de esta norma se sitúa en la primera norma de gestión de la calidad desarrollada por el Reino Unido, que se denominaba British Standard 5750 y a partir de ella, en el año 1987, se emiten un conjunto de 6 normas ISO 9000 para cubrir las necesidades de diferentes tipos de organizaciones. Es así como nace la familia de normas 9000, de la cual la ISO 9001:2008 forma parte y se destaca por ser la única que se puede certificar y por ser aplicable a organizaciones⁶ de cualquier tamaño, interesadas en sistematizar la gestión y obtener la máxima rentabilidad y eficacia logrando la satisfacción de los clientes. (Rico Rubén Roberto, 1995)

En la actualidad esta familia de normas está formada por:

- **ISO 9000:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario:** Esta norma provee conceptos, principios y vocabulario usado en la familia de normas ISO 9000. Esta norma introduce los principios de la gestión de calidad así como el uso del enfoque basado en procesos para lograr la mejora continua.
- **ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos:** Se utiliza cuando se busca gestionar un sistema de calidad que proporcione confianza en la capacidad de la organización para brindar productos⁷ que cumplan con las necesidades del cliente. Esta norma especifica los requisitos contra los cuales un sistema de gestión de la calidad puede ser certificado a través de un ente externo.
- **ISO 9004:2009, Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad:** Esta norma se utiliza para extender los beneficios obtenidos de la norma ISO 9001 hacia todas las partes interesadas o afectadas por sus operaciones. Cabe aclarar que las partes interesadas incluyen a empleados, propietarios, proveedores, socios y la sociedad en general. Se puede tomar como una ampliación de la norma anterior y no es certificable.
- **ISO 19011:2011, Directrices para la auditoría de sistemas de gestión:** Esta norma provee una guía sobre los programas de auditoría, la conducta de los auditores internos y externos e información sobre las competencias que debe poseer un auditor. (ISO/TC176, 2016)

⁶ *Nótese que la norma se refiere siempre a “organizaciones” y no solo a empresas, puesto que la misma es aplicable a cualquier tipo de organización, persiga o no un fin de lucro.*

⁷ *Cuando la norma utiliza el término “producto” también puede significar “servicio”, esto es así bajo la versión del año 2008.*

La norma 9004 junto con la 9001, trabajan en conjunto en busca de la gestión de la calidad con los procesos y actividades de la empresa haciendo especial énfasis en la mejora continua y en la satisfacción de los requerimientos de los clientes. (Cignacco Bruno Roque, 2004)

Es importante aclarar que en el presente trabajo haremos mención a los lineamientos y requisitos de versión del año 2008 de la norma. Esta versión respecto de la anterior, del año 2000, solo ha tratado de clarificar algunos de los requisitos, pero no trajo consigo cambios de fondo ni de forma.

Aspectos salientes de la norma

La adopción de un Sistema de Gestión debe ser una decisión estratégica de cualquier organización y su diseño e implementación va a depender de varios factores, como ser: su entorno, las necesidades, los objetivos, los productos que se ofrecen, los procesos involucrados en la creación de esos productos y del tamaño y estructura de cada una de ellas.

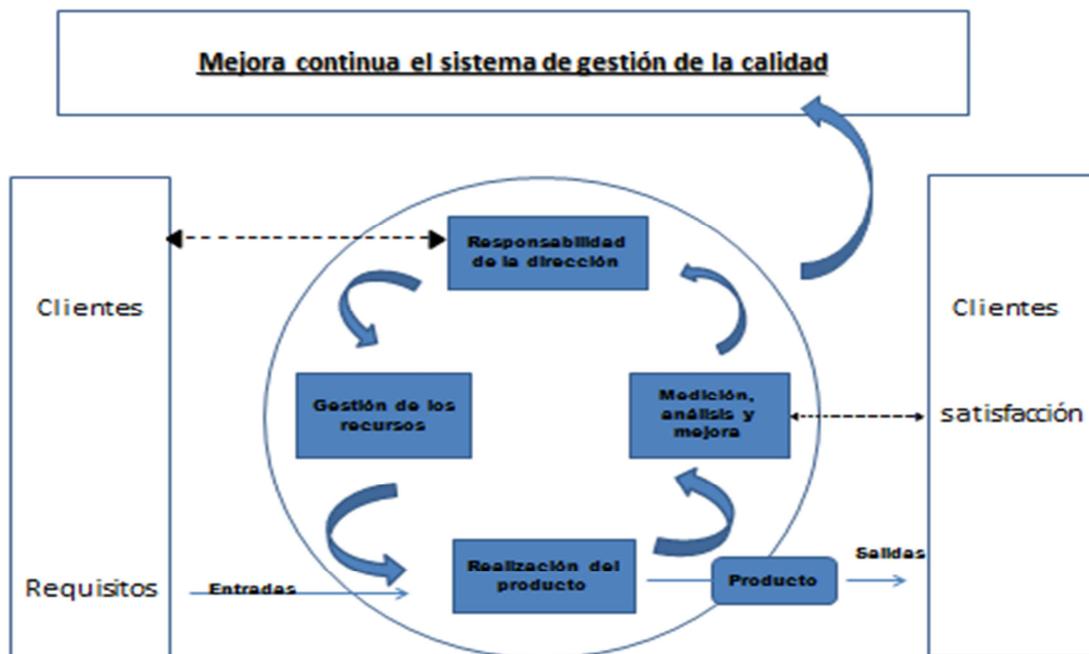
Una de las características más salientes de la norma es su enfoque basado en procesos, es decir que se puede ver a una organización como un conjunto de actividades que interactúan y se interrelacionan, de modo que cada actividad utiliza sus recursos y se gestiona convirtiendo los elementos de entrada, en salidas. Esto es lo que se denomina “proceso”, y el resultado de cada proceso se convierte en la entrada del siguiente proceso, y así sucesivamente. Este enfoque basado en procesos *“tenderá a asegurar que los sistemas estén documentados e implementados de una manera que se ajusten a la forma particular en que la Pyme (pequeña y mediana empresa) hace su negocio y además facilitará que las Pymes gerenciadas por sus dueños demuestren un compromiso de la alta dirección hacia el sistema de gestión de calidad”* (Cignacco Bruno Roque, 2004: 252)

La norma aplica a todos los procesos, la metodología que se conoce como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA), definida según la Norma ISO 9001:2008, puede describirse como:

- Planificar: consiste en establecer los objetivos y procesos necesarios para alcanzar los requisitos de los clientes y determinar las políticas de la organización.
- Hacer: implica que los procesos sean implementados
- Verificar: consiste en verificar los resultados de los procesos y los productos respecto de los objetivos fijados e informar sus resultados.
- Actuar: implica tomar acciones para la mejora continua de los procesos

El ciclo PHVA permite asegurarse que los procesos cuenten con recursos y se gestionen de manera adecuada.

El siguiente gráfico permite ver esta interrelación e interacción entre los procesos:



Leyenda

-----> Flujo de información

—————> Actividades que aportan valor

Fuente: Norma ISO 9001:2008 - 0.2 Enfoque basado en procesos

Como muestra el gráfico, siempre se parte de los requerimientos de los clientes, que van a constituir parte de los elementos de entrada, y que luego de poner en funcionamiento los diversos procesos de la organización, van a determinar los productos y servicios a ofrecerles (salidas). Posteriormente, y concomitantemente, según corresponda, se realizan las actividades de seguimiento y medición de los procesos que van a permitir conocer los resultados. Obtener el feedback de nuestros clientes nos va a permitir saber si sus requisitos fueron satisfechos. En caso de haber no conformidades o desvíos respecto de los requisitos planteados se deberán rever los procesos involucrados y tomar las correspondientes acciones correctivas para subsanarlos y/o acciones preventivas para evitar que vuelvan a ocurrir.

Por otra parte, cabe destacar que esta norma tiene un carácter general, esto es, se puede aplicar a cualquier tipo de organización sin importar su tamaño ni los productos que ofrezca. Además, sirve a aquellas organizaciones que busquen demostrar que tienen la capacidad de generar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes y aquellos requisitos legales y reglamentarios que se apliquen; y también para aquellas que deseen aumentar la satisfacción de sus clientes a través de una gestión eficaz de sus procesos. (Norma ISO 9001:2008, 1.1/ 1.2). Pero como dice el autor Rubén Rico, la organización no solo debe trabajar para lograr la satisfacción de sus clientes, *“sino que debe lograr el placer de éstos, los cuales deben recibir lo que quieren y cómo y cuándo lo quieren”* (Rico Rubén Roberto, 1995: 45)

Principios de Gestión de la Calidad

Es importante saber que existen ciertos principios que constituyen el pilar de todo Sistema de Gestión de Calidad y la filosofía en la que se basa la norma. Estos principios, comentados por Canderno Julián (2014) basado en la norma ISO 9001:2008, son los siguientes:

- 1 **Enfoque al cliente:** se refiere a que toda actividad de la empresa debe estar orientada a satisfacer las necesidades y/o requisitos tanto de los clientes como de las partes interesadas, a saber: empleados, accionistas, proveedores y la sociedad. Esto implica estar atentos a los cambios en la demanda y actuar en consecuencia a fin de cumplir esa demanda y esforzarse en exceder esas expectativas.

- 2 **Liderazgo:** Implica que los líderes deben poseer una unidad de propósito, establecer una dirección a seguir y mantener un ambiente de trabajo en el cual sus colaboradores se involucren en el logro de los objetivos planteados. La norma dice claramente, *“la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”* (Norma ISO 9001:2008 – Requisito 6.4 Ambiente de Trabajo). Es importante agregar que los objetivos planteados deben ser claros y se deben proporcionar los recursos necesarios para alcanzarlos.

- 3 **Participación de los empleados:** Es fundamental contar con personal altamente motivado, comprometido y consciente de que su participación es necesaria y vital para el logro de la misión planteada.

- 4 **Enfoque basado en procesos:** *“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”*”. (Norma ISO 9001:2008, Introducción 0.2)

- 5 **Enfoque de sistema para la gestión:** Este principio se deriva del anterior y significa que cada proceso debe estar relacionado y coordinado de manera eficaz y eficiente de forma de brindar productos y/o servicios acordes a las necesidades del cliente.

- 6 **Mejora continua:** Es el objetivo al que deben apuntar siempre todas las organizaciones que pretendan mantener un Sistema de Gestión de la Calidad. *“La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección”* (Norma ISO 9001:2008, Requisito 8.5.1)

- 7 **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Implica tomar decisiones con base en el análisis de los datos y la información disponible para la elección de la mejor alternativa.
- 8 **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Es importante trabajar en conjunto con los proveedores en pos de lograr generar relaciones a largo plazo que creen valor para ambas partes.

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad sea eficaz y perdure en el tiempo es importante que todos los miembros de la organización compartan la calidad como un valor, sabiendo que se podrá conseguir siempre que se logre ofrecer productos que satisfagan las necesidades planteadas, y que los mismos estén sustentados por procesos eficaces, precisos y que permitan un mejoramiento continuo. (Rico Rubén Roberto, 1995)

Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Luego de tomada la decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, resulta necesario el armado de un grupo de calidad, esto es, el equipo de personas que llevará adelante las tareas que conduzcan a su correcta implementación.

Para ello, es oportuno seguir los siguientes pasos (Vázquez Jorge R., Laura Raquel Aira y otros, 2014)

- a) Fuerte compromiso de la alta dirección. Esto es que el Gerente General o Director General de la compañía comunique en forma clara a todo el personal su deseo de implementar este sistema. También es importante que ponga a disposición los recursos necesario para tal fin. Tener el apoyo de la dirección favorece la participación del personal en la realización de cursos, actividades y en la resolución de problemas. Además es necesario formular un política de calidad de la empresa y los objetivos de calidad que se persiguen.
- b) Conocer a los clientes. Más allá de identificarlos, es necesario conocer sus comportamientos, sus preferencias, para así poder identificar los productos y servicios que más valoran.

- c) Determinar los procesos que son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes para poder mejorarlos y monitorearlos. En cada organización hay procesos clave a los cuales hay que prestar especial atención y en general estos tienen que ver con aquellos procesos que integran la logística y distribución.
- d) Definir la dotación del personal. Tiene que ver con contar con personal capacitado, por eso es importante en primer lugar capacitar al equipo que liderará la implementación del sistema para que luego puedan a su vez capacitar al resto de la organización sobre lo que se espera de ellos y de los procesos en los cuales están involucrados. La capacitación se traduce en un mayor desarrollo personal y favorecerá la motivación de las personas. Por otra parte, trabajar en los procesos implica menos nivel de dirección y más responsabilidad de primera línea.
- e) Es importante delegar en el personal la suficiente autoridad para solucionar los posibles problemas o requerimientos que puedan presentar los clientes. Su trato debe ser apropiado, eficaz y eficiente.
- f) Otro punto importante consiste en definir los procedimientos de la organización, esto es dejar asentado en forma escrita cada proceso de modo de saber cómo actuar en cada situación. Por ejemplo, un procedimiento sobre manejo de quejas o sugerencias es necesario para saber cómo responder ante ellos y como punto de partida para la mejora.
- g) Es tarea de los líderes de la organización desarrollar una cultura basada en procesos y mantenerla para que el funcionamiento del sistema sea eficaz.

Si el objetivo es alcanzar la certificación, es importante establecer cuál será el alcance de la misma, analizando tanto el contexto de la organización como el posicionamiento de la misma. Es importante también monitorear el funcionamiento del sistema a través de la realización de auditorías internas y así ir trabajando en los puntos débiles antes de la auditoría externa de certificación.

Datos estadísticos

Actualmente, no existen cifras oficiales sobre la cantidad de organizaciones que certifican sus procesos bajo la Norma ISO 9001. Si bien, el Instituto Nacional de Tecnología

Industrial (INTI) solía llevar una base de datos con cifras oficiales, actualmente dicho organismo no proporciona datos fehacientes relacionados con este tema.

Sin embargo, una fuente importante de datos e información es la Fundación Observatorio Pyme, fundada en el año 2005, la cual genera información sistemática y de manera ininterrumpida sobre las PYME industriales y de otros sectores de actividad, a fin de contribuir al desarrollo con información confiable, actualizada, comparable en el tiempo, entre sectores, regiones argentinas y a nivel internacional. Según datos del año 2009, el 18% de las Pyme industriales cuenta con certificaciones ISO y el 11% está en proceso de aplicación de las mismas, en lo que se refiere a otro tipo de certificaciones las proporciones descienden al 8% y 4%. También en dicho informe se destaca que la disponibilidad de certificaciones de calidad difiere significativamente de acuerdo al tamaño de las firmas. La proporción de empresas que aplican certificación ISO alcanza el 40% para el segmento de las medianas industrias, cuando para las pequeñas es sólo del 12%. *“También surgen diferencias considerables en la disponibilidad de certificaciones de calidad entre las PyME de distintos sectores de actividad. La difusión de las certificaciones es mayor entre las empresas de sectores que cuentan con procesos productivos complejos y que han alcanzado cierto nivel importante en el grado de desarrollo organizativo en general”* (Fundación Observatorio Pyme; 2010:16)

Por otro lado, en su informe 2013-2014, se detalla que solo el 17% de las pyme industriales tienen certificación de calidad ISO, mientras que un 7% se encuentra en proceso de aplicación. Sin embargo, el restante 76% no tiene certificación ni se encuentran en proceso de implementación.

Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

La implementación de este sistema permite obtener beneficios en varios aspectos, en primer lugar existe una toma de conciencia de lo que es la calidad, ya no solo vista desde el punto de vista de la calidad de un producto o servicio, sino más bien como la calidad de los procesos que consecuentemente llevará a productos y servicios de calidad. Poner el foco en la calidad y revisar continuamente la posición asumida con los clientes permite generar confianza en ellos ya que se encuentran satisfechos con nuestro poder de acción ante cada requerimiento suyo. De todas maneras esto no se termina acá, ya que el crecimiento y esa

confianza depositada genera un mayor compromiso y responsabilidad y habrá que estar a la altura de las circunstancias.

Otro beneficio tiene que ver con lograr una visión interdepartamental de la organización. Esto es, la descripción de los procesos a través de procedimientos escritos permite realizar un análisis crítico de cada uno y esto posibilita su mejora. De esta manera, cada persona toma conciencia de cómo afecta su trabajo a los otros procesos.

Contar con un sistema de gestión de la calidad implica tener personal capacitado permanentemente lo cual permite aumentar la motivación del mismo y su participación. Por otra parte, se obtienen datos que permiten la medición de los resultados de cada proceso y cómo afecta de manera global a la organización en su conjunto. Esto es muy importante a la hora de tomar decisiones por eso constituye una herramienta importante para los líderes de cada sector.

Cuando el sistema está maduro, permite la reducción de fallas ya que se toman acciones preventivas y correctivas apuntando a eliminar la causa raíz de los problemas. Esto lleva indudablemente a la reducción de costos y al aumento general de la eficiencia de la empresa ya que al mejorar el diseño de los productos y servicios se posibilita un aumento en la rentabilidad y una mejora en la participación del mercado. (Vázquez Jorge R., Laura Raquel Aira y otros, 2014)

Y finalmente supone una plataforma ideal para avanzar hacia otras certificaciones de sistemas de gestión como por ejemplo el Sistema de Gestión Ambiental y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, entre otros. (Jorge Vázquez y equipo, 2014)

Costo de implementación

En relación al costo de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en primer lugar, hay que tener en cuenta si la empresa va a requerir de la ayuda de asesores para considerar el costo de los mismos. En el caso de que la empresa decida la contratación de asesores externos puede ser de mucha utilidad en el proceso de selección de los mismos, tomar de base la norma ISO 10019:2005 - Directrices para la selección de consultores de Sistemas de Gestión de la Calidad y la utilización de sus servicios.

Si no se contratan asesores externos, la empresa puede invertir en la capacitación de su propio personal para comenzar con la tarea de implementación del sistema y posterior auditoría interna. Actualmente un curso de Auditor Interno brindado por una empresa certificadora cuesta aproximadamente \$ 5.000.- por persona por 20 horas de capacitación.

Además, hay que contemplar los gastos referentes a la realización de la auditoría externa que se calcula en función de los días de auditoría necesarios. Esto dependerá del tamaño de la organización y del alcance de la certificación que se pretende alcanzar. Por otra parte, la empresa es quien decide cuantas auditorías va a realizar al año. Si bien la norma exige una al año, dependiendo del tamaño de la pyme o del criterio del responsable del sistema de gestión, puede realizarse más de una. Y esto, lógicamente influirá en el costo.

En valores actuales el costo de una auditoría externa por 1,5 días de auditoría cuesta aproximadamente \$ 20.000.-

Una vez lograda la certificación, es importante saber que hay otros costos tales como la cuota anual de mantenimiento del certificado y acreditación ISO que cuesta aproximadamente \$ 5.000.- y en el caso de re-certificación, hay otro cargo extra que está dado por la emisión del nuevo certificado ISO, el cual puede costar alrededor de \$3.000.-

En resumen, la decisión de contar con Sistema de Gestión de Calidad certificado, dependerá de la estructura de cada pyme y de su capacidad financiera. Como veremos a continuación los beneficios que dicha decisión trae consigo son muchos y permite contrarrestar y minimizar los gastos relacionados con la misma.

3. Capítulo 2

Gestión del cambio organizacional

El impulso hacia el cambio

Muchas veces, buenas ideas de innovación organizacional no llegan a ponerse en práctica. Una de las razones es que esas nuevas ideas suelen entrar en conflicto con los modelos mentales establecidos en una organización. El comportamiento organizacional es complejo porque la conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad.

“El mundo tal como se percibe, se valora y sirve de hilo conductor del comportamiento es – desde el punto de vista organizacional- tan importante como la realidad fuera de su interpretación” (Zimmermann Arthur; 2000:66)

El impulso hacia el cambio nace del propio personal de una organización. No hay cambio sin voluntad del personal. La decisión de llevar a cabo o no un cambio a fondo depende de la percepción del entorno y de las observaciones que realicen los miembros de la organización sobre la estructura y procesos de ella.

La observación de las oportunidades y análisis de hechos críticos, la capacidad de escucha de los directores, la interpretación de los cambios del marco legal, del mercado y las nuevas tecnologías, pueden desarrollar un clima favorable al cambio o por el contrario, un clima de resistencia al mismo. Esto va a depender de la percepción que tengan las personas del cambio que puede llegar a entenderse como una amenaza o como una oportunidad.

Es así, como frente al escenario de cambio, surgen distintos roles que asumen las personas, a saber:

- *Espectadores*: son aquellos que esperan, observan y comentan el cambio que asoma.
- *Socios*: son quienes desean implementar el cambio lo más rápido posible.
- *Beneficiarios*: quienes buscan un beneficio del mismo.
- *Víctimas*: son aquellos que temen sufrir con el proceso de cambio. (Zimmermann Arthur; 2000)

Errores y trampas en el proceso de cambio organizacional

Un primer error que se comete con frecuencia consiste en empezar directamente con la fase de cambio. Esto se da cuanto mayor sea el poder e influencia de las personas para imponer el cambio, y como resultado de esto se tropieza con una resistencia inesperada. Para evitar esto, los cambios organizacionales deben comenzar de manera lenta y cautelosa.

El segundo error consiste en querer cambiar todo de una sola vez. Claramente, esto no permite que haya espacio para ajustar y rectificar la planificación inicial.

El tercer error o trampa implica imponer el cambio a la fuerza. Cuando esto ocurre, más molesta e incómoda es la resistencia. Ignorar esta resistencia puede llevar al sabotaje, a un bloqueo del proceso y a errores que pueden resultar muy costosos.

Un cuarto error consiste en que una sola persona quiera jugar todos los roles en el proceso de cambio. Nadie puede cumplir con todos los papeles. La formación de un equipo de trabajo y la creación de las relaciones influyen en la definición de los roles.

Por último, un quinto error se da cuando el éxito obtenido en un primer momento lleva a la ceguedad en la próxima fase. Esto significa que el entusiasmo inicial no permite ver las nuevas fuerzas de resistencia que van surgiendo en el transcurso del cambio. (Zimmermann Arthur; 2000)

El rol de los asesores

En todo proceso de transformación y cambio es importante la presencia y el apoyo de los asesores. En una primera etapa, el rol de los asesores es técnico-directivo. Luego se van transformando en acompañantes del proceso de cambio. No existe el asesor o consultora ideal. Por eso la selección de los asesores adecuados es muy importante y el perfil de los mismos se podrá establecer cuando la tarea sea clara.

El rol de los asesores se irá modificando en función de la dinámica del proceso de cambio y de la velocidad en los procesos de aprendizaje. Los asesores necesitan, desde el inicio, interlocutores para definir los roles requeridos. Estos roles se definirán en función del compromiso de las personas, sus conocimientos y capacidades profesionales y las expectativas negociadas con la organización.

Es importante destacar que el rol de los asesores debe ser transparente, deben entender claramente el objetivo y aclarar sus métodos, capacidades y limitaciones. También deben reconocer que no existe una única solución posible. Por lo que deben estar dispuestos a aceptar distintas formas de proceder y entender que esto está ligado a la cultura de cada organización. (Zimmermann Arthur; 2000)

Las Pymes y los cambios

Bien sabemos que en este mundo globalizado, absolutamente todo está en constante evolución, los requisitos de ayer no son los mismos que los de hoy, por lo tanto debemos estar preparados para afrontarlos. Que las Pymes sobrevivan en este en un mundo con estas características va a depender mucho de la cultura organizacional y de la capacidad de los líderes para afrontar dichos cambios. No percibir los cambios, no comprenderlos, no adaptarse a las nuevas situaciones y actuar solamente de una manera reactiva es lo que lleva a la desaparición de muchas Pymes. Muchas de las causas que llevaron a la desaparición de las Pymes tiene que ver con la falta de crédito o la dificultad para acceder al mismo, falta de estímulo para las economías regionales, las fluctuaciones del tipo de cambio que disminuyen su competitividad, entre otras. Sin embargo, a pesar de estas adversidades hay empresas que pudieron dar pelea y lograron sobrevivir mientras que otras definitivamente desaparecieron. La diferencia está en que algunas pudieron prever esos escenarios adversos y se prepararon para minimizar las amenazas que se avecinaban y en cambio otras, se vieron sorprendidas y no pudieron ser capaces de anticipar esos cambios y solo reaccionaron.

Para poder estar dentro de las empresas que se anticipan a las adversidades, una empresa debería ser capaz de:

- Generar una cultura proactiva, es decir ver el cambio como una oportunidad
- Generar un ambiente de confianza
- Empoderar a los empleados, es decir potenciarlos
- Trabajar en equipo y fomentar la participación del personal
- Fijar objetivos de crisis para el corto y mediano plazo.
- Atreverse a explorar nuevos caminos

El proceso de cambio implica tomar conciencia que excepto la visión empresaria y los valores culturales de la empresa, todos los restantes componentes (estilos de conducción, procesos decisorios, tecnología utilizada, hábitos de trabajo, etc.) son susceptibles de ser cambiados. (Vázquez Jorge Rubén, Stering Horacio Luis, 2006)

“La existencia de líderes fuertes en la empresa se hace aún más deseable en situaciones de crisis y es el líder situacional quien asumirá el rol de agente del cambio” (Vázquez Jorge Rubén, Stering, Horacio Luis, 2006: 18)

Fases frente al cambio

La primera reacción frente al cambio es la negación, como mecanismo de defensa ante la incertidumbre que genera el mismo. Luego de un tiempo, una vez que se tomó real conciencia y que el cambio está ocurriendo es que comienzan a manifestarse los actos que reflejan la resistencia al mismo. Es en este momento en que resulta muy importante la acción de los líderes del cambio, quienes deben conducir a que la aceptación del mismo implique la comprensión del cambio como un proceso y no como un resultado. Una forma de obtener respuesta positiva por parte del personal, consiste en hacerlos partícipe de las decisiones.

Si el cambio es inevitable, entonces se pasa a otra fase que es la racionalización de la situación. Los involucrados deciden que es hora de tratar de comprender el cambio y finalmente se adaptan. Esto no es sencillo, pues se deben brindar facilidades y el apoyo necesario para superar aquellas situaciones desconocidas y que generan incertidumbre.

Por último, una vez convencidos de que el cambio es el camino y viendo que las oportunidades que trae el cambio son beneficiosas, recién entonces se logra el compromiso del personal para llevarlo a la práctica.

En conclusión, la supervivencia de las Pymes, en escenarios cambiantes, será posible si las mismas tienen la capacidad de anticiparse a los cambios, si cuentan con líderes que sean reales facilitadores del cambio y que tengan una actitud proactiva hacia él, siempre manteniendo al personal unido bajo una visión compartida y por sobre todo si existe un real compromiso y apoyo de la alta dirección. (Vázquez Jorge Rubén, Stering Horacio Luis, 2006)

¿Qué pasa en las pymes familiares con el cambio que representa la implementación de un sistema de gestión de la calidad?

Comenzar a trabajar con un sistema de gestión de la calidad lleva implícito un cambio en la manera de hacer las cosas, esto es, un cambio de mentalidad. Para iniciar el proceso de transformación y cambio es necesario, en principio, identificar a los líderes que llevaran adelante este proceso, comprender el porqué del cambio y entender que es un proceso y no un resultado.

“El cambio no debe generarse por el cambio en sí, el cambio se justifica si éste es beneficioso y ventajoso” (Rico Rubén Roberto, 1995: 49)

Este cambio debe ser planificado, ser introducido de manera gradual y se debe lograr que el personal participe de él. En este aspecto es importante que el cambio sea liderado desde la alta gerencia, la cual también debe supervisar y conducir la planificación del mismo. Por último, es importante conocer y dar respuesta a las inquietudes y expectativas tanto de los clientes internos como externos, en pos de mejorar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos y recompensar a aquellos miembros de la organización que colaboren en el mejoramiento del sistema. (Rico Rubén Roberto, 1995)

Se debe tener en consideración que siempre va a existir resistencia por parte del personal, en mayor o menor medida, y generalmente esta resistencia proviene de las personas de mayor antigüedad dentro de la organización. Puntualmente en el caso de las concesionarias automotrices, dado que en su gran mayoría se trata de pymes familiares, cuentan con personal muy leal que los acompaña casi desde sus inicios. Se trata de colaboradores de muchos años que conocen perfectamente el funcionamiento de cada área y donde cada cual conoce perfectamente su tarea y saben cómo hacerla.

En muchas ocasiones los conflictos suelen ocurrir en el cumplimiento de uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que consiste en documentar los procesos y/o incorporar registros para el posterior control o validación de un procedimiento, aquí es cuando pueden ocurrir las primeras resistencias. Esto es así, porque existe una creencia errónea de que la norma es burocrática, cuando en rigor de verdad solo exige que ciertos controles y evidencias sean documentados/ registrados para poder brindar un posterior seguimiento y control para la mejora. En realidad, si la empresa se vuelve burocrática será, en todo caso, por la decisión de cada equipo de trabajo, y no porque la norma así lo exija.

Suele ocurrir también que las personas aducen falta de tiempo para completar esas planillas o registros al momento de realizar sus tareas. Por eso, en estos casos es importante concientizar a todo el personal sobre la importancia que tiene completar correctamente esos registros en el momento que cada uno estime adecuado en función de la naturaleza de cada tarea. El “cómo” es definido por cada sector, el “qué” está definido por la norma. Por ello es fundamental otorgar a cada sector, la libertad para que realicen las tareas de la manera que estimen conveniente siempre que se cumpla con los requerimientos que fija el sistema de calidad de la empresa.

Cuando las personas logran ver que lo que se espera de ellos, no es más que plasmar en papel u otro soporte lo que ya vienen realizando y que quizás esos requisitos documentales significan mejores formas de hacer las cosas, entonces surge la aceptación y comienzan a cooperar y esto les sirve de base para proponer nuevas formas de trabajo y que nazcan o se renueven las ganas de superarse.

No es tarea sencilla. El equipo de calidad de la empresa debe realizar continuas capacitaciones al personal sobre lo que se pretende de cada uno de ellos y es fundamental que cuenten con el apoyo de la alta dirección, ya que sin real compromiso de la misma, el sistema no resultará eficaz.

4. Capítulo 3

Caso de estudio: la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en IGARRETA S.A.C.I.

Luego de haber expuesto la definición y características de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001, y de haber analizado cómo impactan los cambios, grandes o no tanto, que trae aparejada su implementación en el ambiente de trabajo, se presentará un caso de estudio a fin de que la teoría presentada sobre el tema pueda ser contrastada con la realidad de una empresa, para finalmente sacar conclusiones y determinar si las hipótesis planteadas se cumplen.

Se tomará como caso de estudio a la empresa familiar Igarreta S.A.C.I., concesionaria oficial de Ford Argentina S.C.A., para ventas al Estado Nacional, Provincial y Municipal. Además, la empresa se dedica a la fabricación y venta de grupos electrógenos y de equipos especiales como por ejemplo, aeroabastecedores de combustible, equipos barrenieves, etc., y realiza conversiones de chasis 4x2 a 4x4 y 6x4 a 6x6 sobre los chasis provistos por la Terminal.

Historia de la empresa

Las actividades de la empresa comenzaron en la década del 30, cuando su fundador, Ramón Domingo Igarreta inició el negocio de alquiler de automóviles, actividad en la cual fue un verdadero pionero.

Al finalizar la segunda guerra mundial, en 1945, el gobierno argentino encaró la reposición de todo el parque automotor del país. El Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio compró unidades de uso militar, que hubo que adaptar para actividades comerciales normales. La empresa Igarreta S.A. tuvo una participación muy importante en las conversiones de esos vehículos. Esto despertó el interés de la empresa americana Tour Wheel Drive, que en el año 1950 le otorgó a Igarreta S.A. la distribución exclusiva de sus productos en el país.

Más tarde, en el año 1956, la firma Fevre y Basset S.A., representante e importadora de los productos Chrysler en la Argentina, (automotores marcas Dodge, Desoto y Fargo), habilita a Igarreta S.A. para ofrecer estos productos a los organismos oficiales. Además se comenzaron a carrozar y a equipar unidades destinadas principalmente a servicios públicos, con ingeniería y fabricación propias.

Cuando en el año 1979, Chrysler se retira del país Igarreta S.A. es nombrada concesionaria oficial de Ford Motor Argentina S.C.A. para ventas al Estado.

En los años 90 se comienza a trabajar con las empresas privatizadas y también se inicia la fabricación e importación de equipos de generación eléctrica.

En la actualidad, la compañía es dirigida por su nieto Ramón Santiago, en la Presidencia y su hijo Ramón Oscar, como Vicepresidente.

Situación Inicial de la empresa

A principios del año 2006, ante la posibilidad de comenzar a trabajar en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se evidenciaban ciertas barreras a sortear como:

- Antigüedad muy alta del personal. (ver gráfico en Anexo)
- De lo anterior se desprende un nivel de edad avanzado de los empleados. (ver gráfico en Anexo)
- Falta de confianza en la obtención del certificado, debido a que hubieron fallidos intentos de obtenerlo en anteriores oportunidades.
- Falta de credibilidad en los beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad.

Sin embargo existían motivaciones importantes para iniciar este camino hacia la implementación y posterior certificación, a saber:

- Ningún concesionario de la red FORD había alcanzado el certificado por un ente externo.
- Representaba una ventaja competitiva en una licitación de la Policía Bonaerense para una compra muy importante de automotores.
- Reconocimiento de Ford Argentina
- Diferenciación en la red de concesionarios FORD.

Teniendo en consideración estas motivaciones, se decidió comenzar con el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad.

Proceso de Implementación

Es importante destacar que en el inicio de este proceso, la empresa contó con la ayuda y apoyo de FORD ARGENTINA, que brindó a dos asesores suyos que fueron guiando al líder del equipo de calidad de la empresa para comenzar con la tarea de armado de

manuales de procedimiento, manual de calidad, determinación de objetivos de calidad y otras decisiones que se debían tomar para el éxito de la implementación. Ellos cumplieron un rol fundamental para orientar el trabajo y poner en funcionamiento el sistema.

El primer paso fue la formación de un equipo de trabajo, esto es, el equipo de calidad de la empresa. Se trató de un equipo multidisciplinario, constituido por personas de diferentes sectores de la organización, de forma de complementar habilidades individuales, tanto actitudes como aptitudes. Para esto fue necesario concientizar a las 3 gerencias de la empresa (Gerencia de Ventas, Gerencia Administrativa-Contable y Gerencia de Producción y Servicios) sobre la necesidad e importancia de ceder el personal para la realización de estas nuevas tareas.

Una vez formado el grupo, el paso siguiente fue la realización del curso de auditor interno, por algunos integrantes del grupo. La capacitación fue gradual, al comienzo la realizaron los 2 líderes del grupo (Representante de la dirección y la asesora de control) y más tarde la realizó el resto.

Posteriormente, la tarea consistió en difundir en toda la empresa este nuevo emprendimiento y se ayudó a identificar los beneficios individuales y colectivos de todo el personal. Al mismo tiempo se brindó un espacio cálido para atender demandas e inquietudes sobre las responsabilidades y tareas de cada una de las personas que componen la empresa. Cada integrante del grupo trabajó con un sector de la empresa y se los orientó sobre cómo redactar los procedimientos, lo que se esperaba de ellos y sobre cómo podrían medir sus procesos para su control y posible mejora.

Además de la redacción de los procedimientos de cada sector/proceso, fue necesario elaborar el Manual de Calidad que *“especifica el Sistema de Gestión de Calidad de la organización”* (Candermo Julián, 2014: 68). En el mismo está incluido el alcance del sistema de gestión, es decir qué procesos integran el sistema de gestión, aquellos procesos excluidos del sistema y porqué, los procedimientos documentados y la forma como interactúan dichos procesos. También se definió la Política de Calidad de la empresa, que actúa como la brújula de la organización hacia la calidad y los Objetivos de la Calidad que la empresa busca alcanzar.

La carga documental inicial de elaboración de procedimientos e instructivos, fue uno de los factores que dificultaron el avance del Sistema de Calidad. Fue necesario poner límites

precisos al desarrollo y revisión de cada una de ellas, para esto se acordó con cada sector una fecha determinada para la elaboración de los mismos y se requería que reflejara la realidad de las tareas que se realizaban en ese momento.

La implementación requirió de un gran esfuerzo e inversión de hora de entrenamiento, para que el personal manejara correctamente la nueva documentación del sistema y se familiarizara con el nuevo estilo de trabajo. Se llevó adelante mediante una detallada planificación de cada una de las tareas a realizar, donde cada área desarrollaba sus propios planes de capacitación en forma independiente.

También se formalizó un sistema de Calificación de Proveedores para los insumos críticos para la calidad, que implicaba una evaluación preliminar de su capacidad tecnológica, sistema de calidad y capacidad económico-financiera.

Luego de cumplida la etapa documental, con fuerte presencia y apoyo de Ford Argentina en este proceso de redacción de documentos, se pactó una auditoría a realizar por ellos a efectos de determinar la posición de la empresa frente a una futura auditoría externa de certificación. Esta auditoría interna se llevó a cabo en el mes de Abril del año 2006. Como resultado de la misma se evidenciaron 6 No conformidades y 4 Observaciones. Esto sirvió de base para trabajar los puntos débiles y fortalecer los positivos.

El resultado de dicha auditoría fue satisfactorio y esto brindó la motivación necesaria para el segundo paso que fue la auditoría de certificación por un ente externo (certificadora).

Auditoría de Certificación

Luego de la auditoría interna realizada por Ford Argentina, se comenzó a trabajar para fortalecer los puntos que requerían más atención frente a la auditoría externa de certificación que debía realizarse. En el mes de Junio del 2006, se realizó la auditoría externa, que fue llevada a cabo por la compañía DQS (de origen alemana), en la cual participaron 2 auditores y se realizó en 2 días y como resultado de la misma se obtuvieron 17 No Conformidades menores. El informe de auditoría destacó como punto fuerte, el involucramiento de todo el personal en la implementación efectiva de la política de calidad y el sistema y su apertura ante las recomendaciones y oportunidades de mejora. Si bien se

detectaron muchas oportunidades de mejora, esto se debió a que se trataba de un sistema joven y esos desvíos eran esperables dado su grado de madurez.

El 21 de Julio del año 2006, la empresa obtuvo la certificación del sistema de gestión de calidad cuyo alcance fue la *“Comercialización y servicio de automóviles y camionetas marca Ford y fabricación de modificaciones técnicas adecuados al uso requerido”*.

Como consecuencia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, comenzaron a realizarse reuniones mensuales en la que participan el Presidente, Vicepresidente, los gerentes de cada área, y 2 miembros del grupo de calidad de la empresa. En estas reuniones se presentan los diferentes indicadores de gestión que prepara cada sector, y se tratan y analizan los reclamos de clientes y las encuestas de ventas y servicios que envía Ford Argentina así como las propias que realiza la empresa. Esto permite a todos estar al corriente del feedback de los clientes y dar solución inmediata en caso de algún reclamo ingresado al sistema. Realmente la realización de estas reuniones mensuales, favoreció la participación de toda la empresa en el despliegue de la Calidad hasta los primeros niveles operativos.

Claramente, el éxito obtenido tuvo que ver con principales fortalezas detectadas a saber:

- Compromiso de la dirección
- Empeño y dedicación participativa del Gerente General
- Buena predisposición y colaboración de todo el personal en incorporar modificaciones en las metodologías de trabajo
- Satisfacción y orgullo de la alta gerencia por la información que el grupo de calidad brinda mensualmente (indicadores de gestión de cada proceso o sector)
- Resistencia mínima a los cambios en los sectores
- Apoyo de Ford Argentina, al disponer su experiencia y bibliografía como puntapié del proceso.

Sin embargo, la empresa sabía que no debía relajarse tras haber conseguido el objetivo y se planteó nuevos objetivos como ser: la reducción de cantidad y envergadura de las no conformidades en posteriores auditorias, incrementar los auditores internos propios de la empresa, continuar con la metodología de trabajo incorporada, aumentar las horas de capacitación del personal y trabajar en la posible ampliación del alcance de la certificación.

En conclusión, la empresa Igarreta S.A.C.I. ha obtenido varios beneficios tras la obtención del certificado ISO 9001:2000 ⁸ :

- Fue pionera dentro de la red de concesionarios FORD.
- Ha obtenido una bonificación en el precio ofrecido para todos los llamados a licitaciones de la provincia de Buenos Aires.
- Los resultados alcanzados con el primer producto evaluado (autos y camionetas), constituyó un incentivo para las demás áreas de la empresa para alcanzar ese mismo nivel.
- La realización de dos auditorías internas anuales (cuando la norma solo exige una), instauró en el equipo de trabajo del Sistema de Gestión de Calidad, el principio de Mejora Continua.
- Se logró un agradable ambiente de trabajo en las reuniones semanales del equipo de gestión de calidad que reflejaba la comodidad y eficiencia alcanzada luego del riguroso y sistemático esfuerzo realizado durante todo el proceso.

⁸ *Nótese que al momento de la certificación, estaba vigente la versión del año 2000 de la norma. Posteriormente la empresa ha recertificado ante cada cambio de versión que presentó dicha norma internacional.*

Experiencias en otras concesionarias automotrices del país

A efectos de tener un panorama más general de lo que implica la implementación de un SGC, se han realizado entrevista a otras concesionarias del país, en base a preguntas preestablecidas.

Las concesionarias entrevistadas fueron:

- Escobar S.A. (Provincia de Santa Fe)
- Karam S.A. – Suc. Catamarca
- Lo Bruno Automotores S.A. (Provincia de Santiago del Estero)
- Karam S.A. (Provincia de La Rioja)
- Pettiti S.A. (Provincia de Córdoba)

Para comenzar, se ha consultado el motivo que ha llevado a cada concesionaria a decidir la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad⁹, dos de ellas dijeron que la implementación fue motivada por sus respectivas Terminales (Ford y Volkswagen). Otras dos concesionarias afirmaron que se debió al objetivo de satisfacer las demandas y necesidades de sus clientes. Y la concesionaria restante ya contaba con certificaciones propias de programas de Ford Argentina y como vieron que no estaban muy alejados de lo que solicitaba la Norma ISO 9001 y que sería un diferencial importante contar con esta certificación de calidad, decidieron apostar y comenzar a trabajar bajo los requisitos de esta norma.

La segunda pregunta realizada fue si se encuentran certificadas bajo la Norma ISO 9001:2008, porque puede pasar que muchas empresas tengan implementado un SGC pero deciden no certificar o quizás certificaron y por diversas cuestiones no han recertificado. Como respuesta se obtuvo que dos concesionarias se encuentran actualmente certificadas, una se encuentra en proceso de certificación y otra en proceso de implementación, y por último una de las concesionarias tenía prevista la recertificación para el año 2013 pero por motivos de reorganización de la empresa y por la adaptación de nuevos procesos decidieron que certificarán nuevamente en el 2017.

Respecto a la tercer pregunta que consistió en cómo era el escenario previo a la incorporación de un sistema de gestión, las palabras más escuchadas fueron: no estandarización de procesos, procesos desordenados, “era todo de palabra”, “menos

⁹ Pueden consultarse las preguntas realizadas en el Anexo del presente trabajo.

profesionalizado”. Uno de los interlocutores comentó que no se contaba con información para la toma de decisiones a corto plazo, no había objetivos establecidos claramente y por eso el cliente quedaba insatisfecho y el cliente interno se quedaba con la incertidumbre de no saber en qué se falló o por qué.

En cuanto al proceso de preparación previa a la implementación, que fue la cuarta pregunta, las respuestas fueron variadas. En Escobar S.A. fue una etapa de mucha adrenalina y de muchas ideas y acciones, mucha gente se sumaba al cambio y una minoría no quería cambiar y trataba de evitarlo. En Karam S.A. (Catamarca) el proceso fue y es largo y con mucho trabajo. En Lo Bruno Automotores S.A. lo primero que hicieron fue nombrar al Representante de la Dirección y se trabajó en los mandos medios para que puedan transmitir el mensaje a través de toda la empresa. Por otra parte, en Karam S.A. (La Rioja) se realizaron reuniones con todos los involucrados y se resaltó la importancia de cada uno en su función y el trabajo en equipo. Se informó la necesidad de contar con un sistema que les permitiera hacer las cosas bien desde el primer momento y que la “calidad” era el objetivo, y la misión era lograrlo. Por último en Pettiti S.A. les costó 1 año poder implementar la norma, primero se preparó a la persona encargada del sistema de gestión de calidad y luego esta persona transmitió los conocimientos y los procesos al resto de la concesionaria.

La quinta pregunta hizo referencia a cómo enfrentó la empresa la resistencia al cambio por parte de los empleados. En tres de las concesionarias se puso énfasis en la comunicación, esto es, se explicó para qué y por qué era el cambio, que a partir de él se trabajaría mejor y todas las ventajas existentes. Al mismo tiempo que se solicitó la colaboración de todo el personal, se promovió la participación del mismo dándoles confianza. En otra concesionaria fue muy importante el compromiso por parte de la dirección en este proceso, mientras que en otro caso, fue difícil porque al ser una empresa familiar encabezada por personas mayores acostumbradas a trabajar de una determinada manera, se resistían al cambio. Los empleados más antiguos en sus puestos también se resistieron pero luego entendieron las ventajas de comenzar a trabajar con un nuevo sistema de calidad.

En relación a la pregunta sobre cuál fue el mayor beneficio obtenido por la certificación y de seguir trabajando en el mantenimiento del sistema, las respuestas fueron:

- Mayor control de las actividades y procesos de la empresa
- Evitan costos innecesarios

- Mejora la imagen ante los clientes
- El personal trabaja más tranquilo al tener delimitadas sus responsabilidades y sus competencias y al saber qué se espera de cada puesto.
- Satisfacción de los clientes
- Mayor transparencia de los procesos
- Incorporación de nuevos clientes

Por último, queda demostrado con la última pregunta que contar con un sistema de gestión de la calidad reduce costos, errores de proceso y repercute en el aumento de los resultados de la empresa. En una de las concesionarias, como consecuencia de comenzar a trabajar con el SGC, se pudo detectar duplicación de funciones y tareas, falta de seguimiento, errores de procedimientos, archivos innecesarios, clientes insatisfechos. Por eso, optaron por considerar al sistema de calidad como un pilar para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de su empresa. Otra de las concesionarias remarca que además de mejorar los costos, se mejora notablemente el ambiente de trabajo. Es decir, se realizan las tareas de una forma cordial y esto es percibido por los clientes por lo que ayuda al objetivo de brindar una atención de calidad.

En el caso de Igarreta S.A.C.I., se entrevistó a su Gerente General, quien comentó que su principal cliente había implementado una preferencia por proveedores certificados bajo la norma ISO 9001, según la cual adjudicaría licitaciones a los oferentes certificados, aunque hicieran ofertas a precios superiores a los no certificados (hasta un determinado porcentaje). La empresa actualmente se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2008 y está comenzando a adaptar sus procesos a los requisitos de la nueva versión 2015. Antes de la incorporación del SGC, los procedimientos estaban definidos pero no se registraban. En el proceso de implementación cada sector describió sus procesos de acuerdo a cómo los realizaba y se agregaron algunos procesos propios del sistema de calidad.

En cuanto a la resistencia al cambio, la misma existió en aquellas personas de mayor antigüedad y más estructuradas, pero la misma no fue importante debido a que se comprendió la importancia estratégica de cumplir con el cliente estrella de la empresa y a la firme decisión de la dirección. El Gerente General destaca como mayor beneficio el haber logrado la trazabilidad de los procesos y la focalización en las necesidades de los clientes. El haber logrado la certificación llevó a una actitud hacia la mejora continua, ya

que paulatinamente se fueron mejorando los procesos en función de las necesidades operativas y los reclamos de los clientes. Esto permitió a la empresa desarrollar procesos más robustos y confiables, mejorando la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

En definitiva, para Igarreta S.A.C.I. contar con un SGC, ayudó a mejorar la relación entre los sectores de la empresa, a mejorar la calidad y a atender más los requerimientos de los clientes. Esto, a su vez, permitió reducir los costos por la mejora de los procesos y la disminución de los errores.

Capítulo 4

Norma ISO 9001:2015: Aspectos importantes de la nueva versión.

La norma ISO 9001 ha sido recientemente actualizada para dar respuesta a grandes cambios en la tecnología, el comercio mundial y la diversidad de los negocios. “*Por ejemplo, la creciente globalización ha cambiado la manera de hacer negocios, y las organizaciones operan cadenas de suministros cada vez más complejas en relación a como se hacía en el pasado*” (Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015, 2015, traducción propia). Esta revisión es el resultado de varios años de trabajo y análisis, de hecho es la primera revisión importante desde el año 2000. Esto implica que las empresas que se encuentren certificadas bajo la versión anterior, comiencen a trabajar en la adecuación de sus sistemas de gestión de calidad a la nueva edición de la norma.

Para comenzar, uno de los cambios que introdujo esta nueva revisión de la norma, es la actualización de los principios de la gestión de la calidad, pasando a ser 7, a saber:

1. Enfoque al Cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en la evidencia
7. Gestión de las relaciones

Otro aspecto importante que introduce esta nueva versión es que adiciona al enfoque a procesos, el Pensamiento basado en riesgos. Si bien la norma siempre ha tenido presente el riesgo de manera implícita, ahora entra a formar parte activamente en su estructura y se va a convertir en un medio de prevención en sí mismas. La norma reconoce la diversidad que existe entre los diferentes procesos, las actividades realizadas y el nivel de riesgo que supone cada uno de ellos para los diferentes tipos de organizaciones. Es por esto que, se hace necesario anticiparse a los factores que pueden causar desvíos en el camino hacia el logro de los resultados esperados, poniendo en marcha “*controles preventivos para*

minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan” (Norma ISO 9001:2015, Introducción - 0.1 Generalidades). Esto es lo que la norma denomina Pensamiento basado en riesgos.

Otra novedad es su nueva estructura documental, ya que podemos observar una adaptación y un acercamiento a otros sistemas de gestión. Es decir, la secuencia de los capítulos, la estructura general, los textos y los términos y definiciones comunes son similares a otros sistemas de gestión. De esta manera, gracias a la alineación de las normas, es posible realizar una integración con los otros sistemas en el momento que se considere pertinente para el mantenimiento de la conformidad de los productos y servicios.

Además se aportan dos nuevos conceptos que son:

- Punto 4.1 – Conocimiento de la organización y de su contexto
- Punto 4.2 – Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Esto significa que la organización debe ser concebida como parte de un conjunto, y ocupa un lugar que debe conocer. Tener en cuenta el contexto, conlleva a realizar un análisis de las amenazas y oportunidades presente en el entorno de la organización. La Norma aporta flexibilidad para que las empresas decidan que partes interesadas son relevantes para la organización. Del mismo modo, las empresas pueden identificar qué requisitos son pertinentes o no dependiendo del impacto que tengan en la capacidad de la organización de brindar productos y/o servicios.

Por otra parte, la norma ya no habla más de “procedimiento documentado” y registro, sino de “información documentada”, es decir que en este término se pueden incluir: procesos, documentos y los registros o evidencias de los resultados alcanzados. Así, ya queda a elección de la empresa si necesita el Manual de Calidad.

Además, respecto al control de la prestación externa de bienes y servicios se integra a las actividades tercerizadas por la organización, y en cuanto a esto, se debe determinar el alcance de los controles correspondientes.

Otro cambio tiene que ver con la eliminación de un actor importante que estaba presente en la antigua versión que era el Representante de la dirección. La alta dirección tiene la

obligación de que las responsabilidades y autoridades de los roles sean asignadas, comunicadas y entendidas por toda la organización y debe garantizar que el sistema de gestión de la calidad funcione correctamente, pero no incluye requisitos específicos que indiquen quien tiene que llevar a cabo esta actividad. (Canderno Julián; 2014)

Para concluir, las organizaciones que tengan certificados sus sistemas de gestión de calidad, tienen 3 años desde la publicación de la nueva versión, que fue en Septiembre de 2015, para actualizar sus sistemas de acuerdo a la nueva norma. Sin embargo, es aconsejable que comiencen cuanto antes para que la transición sea realizada de la forma más simple posible y para que puedan verse beneficiadas por los cambios anteriormente comentados. (ISO FOCUS #113; 2015)

Conclusiones y Recomendaciones

En el transcurso de la presente tesina se han analizado diversos aspectos relacionados con la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, como una importante herramienta de gestión, útil para cualquier tipo de organización.

Se han comentado los aspectos salientes de la Norma ISO 9001:2008, norma que actúa de base para que las organizaciones logren adecuar sus procesos para dar cumplimiento a sus objetivos de implementación y en algunos casos, su posterior certificación.

Una vez expuesta y conocida la teoría acerca de la Norma ISO 9001, sus ventajas y beneficios, el siguiente paso consiste en saber llevarlo a la práctica de la manera más eficiente y eficaz. Este paso es un aspecto clave del proceso, y muchas veces, llega a ser una fuente de conflicto interno de la organización.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, se realizará en concordancia con las características definidas por la propia Pyme con el fin de favorecer la organización y la sistematización de los procesos necesarios para la gestión y la mejora, a la vez que determinar con mayor competitividad los desafíos del mercado globalizado en que vivimos.

Los criterios para implementar un sistema de Gestión de la Calidad pueden dividirse en 2 grupos. Por un lado, pueden responder a aspectos interno como por ejemplo, lograr mejorar la gestión de los pedidos, lograr un sistema más eficiente para el control de inventarios, o la reducción de costos; y por otro lado pueden responder a aspectos externos, como reducción de reclamos, mejorar la imagen de la empresa, lograr la diferenciación a largo plazo, etc. Sea cual fuere el objetivo que se persigue con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, es recomendable realizar los siguientes pasos a fin de facilitar la tarea:

- Definir claramente los procesos y la interacción de los mismos dentro de la organización.
- Documentar procedimientos de trabajo, instructivos y formatos.
- Capacitar al personal e implementar lo definido en los procedimientos. Así como proporcionar y mantener los recursos necesarios para el funcionamiento adecuado.
- Medir el desempeño de los procesos y las personas.

- Establecer un método práctico para mejorar los procesos, incluyendo cómo detectar los problemas y resolverlos de raíz.

Además, es importante destacar que los procedimientos, instructivos, registros y manuales que se generen, no necesariamente deben estar impresos, pero sí deben estar accesibles para todos los integrantes de la organización y soportados por alguna herramienta tecnológica.

Todavía en nuestro país existen muchas empresas que no han implementado un sistema de gestión de calidad, lo que deja un campo muy grande para la mejora. Para las organizaciones que ya han implementado este tipo de sistema, el desafío es la mejora continua.

Los sistemas de gestión además de ser beneficiosos en sí mismos, tienen una ventaja derivada ya que crean un marco de orden y sistema que permite la gestión de otros proyectos en forma más adecuada y segura. Es decir, no solo ayudan a la mejora en la calidad, sino que favorecen la mejora organizacional.

Algunas consideraciones a tener en cuenta para lograr el éxito en la implementación son:

- Capacitar a la persona encargada de llevar adelante el proceso y/o contratar asesores que guíen en la etapa inicial de implantación.
- No necesariamente la documentación debe ser extensa, solo debe responder a los procedimientos reales y las tareas del personal de cada sector de la organización.
- Debe asegurarse que los registros no sean complicados y contengan los campos suficientes y acordes al proceso que lo requiere, de otra forma, no serán correctamente completados y no cumplirán con la función que la Norma especifica.
- Los tiempos de implementación pueden variar dependiendo de varios factores, lo importante es mantener siempre el foco en el objetivo y contar con una clara conducción y motivación del equipo de calidad para no perder fuerza en esta etapa de implementación.
- Se requiere de una gran dedicación del equipo de calidad para elaborar, revisar, aprobar los documentos, rellenar los registros, planificar y realizar reuniones y solicitar los recursos técnicos y humanos cuando sea necesario.

En el caso de la empresa bajo estudio, Igarreta S.A.C.I., concesionaria automotriz representante de Ford Argentina S.C.A. para ventas al Estado, vimos que experimentaron varios intentos fallidos de implementación, hasta que finalmente lograron certificar su Sistema de Gestión de Calidad en el año 2006. En principio, lo que llevó a la empresa a emprender este camino en el aseguramiento de la Calidad, fue la obtención de una ventaja competitiva para ganar una importante licitación de la Policía de la provincia de Buenos Aires, cliente muy importante de la compañía. En este caso particular, la certificación fue el objetivo para obtener esa importante orden de compra, pero a diferencia de otras organizaciones que luego del logro tienden a relajarse, Igarreta S.A.C.I. continúa trabajando bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001, realizando las correspondientes auditorias de mantenimiento y además ha ampliado su alcance a: *“Comercialización y servicio de vehículos marca Ford. Fabricación de modificaciones técnicas adecuadas al uso requerido. Diseño y fabricación para la conversión de chasis 4x2 a 4x4 y 6x4 a 6x6. Diseño, fabricación, comercialización y servicio de aeroabastecedores de combustible, grupos electrógenos y equipos especiales”*¹⁰

En cuanto al tema abordado en el capítulo 2 de la presente tesina, “Gestión del Cambio Organizacional, la empresa bajo estudio ha gestionado de manera eficaz la resistencia que al comienzo enfrentó de parte de algunas personas de mayor antigüedad en la empresa. Esto fue algo totalmente previsto y natural, pero la clave fue la perseverancia y el fuerte compromiso de parte de la dirección para llevar adelante este proceso. También fue de suma importancia el apoyo de Ford y de los asesores que trabajaron, desde el comienzo, con el equipo de calidad para establecer los objetivos de calidad y la forma de alcanzarlos. Este caso de estudio es un ejemplo de que ante los constantes cambios y los nuevos escenarios que se presentan, hay que ser capaz de actuar rápidamente y tomar decisiones en un ámbito en constante evolución. La clave está en revisar la historia de los problemas ocurridos en el pasado, combinado con el conocimiento que la organización posee de sus productos y procesos, y atarlo a un sistema que en forma sostenible permita tomar ventaja de la ocurrencia de problemas reales, como retroalimentación para el futuro.

El desafío para las Pymes que estén transitando un proceso de cambio, consiste en desarrollar un sentido de prevención y planificación que sin dudas los conducirá a estar mejor preparados ante lo desconocido y les permitirá generar una actitud proactiva, y no

¹⁰ Ver en Anexo el Certificado de la empresa, válido hasta el 30/08/2018.

solo reactiva, y además, ver el cambio como una oportunidad de crecimiento o de mayores posibilidades.

Junto con el caso de estudio, se presentaron las experiencias de otras concesionarias automotrices del país, las cuales también vieron en la Norma ISO 9001, una oportunidad de crecimiento y si bien no todas lograron la certificación, actualmente trabajan bajo los lineamientos de un sistema de gestión de la calidad y tienen como objetivo poder certificar en el corto plazo.

Para culminar, en el capítulo 4 de este trabajo se mencionan los aspectos importantes de la nueva versión de la norma, es decir la Norma ISO 9001:2015, la cual trajo nuevos aires a una norma que ya había quedado desactualizada hace tiempo. Así como las ediciones iniciales de ISO 9001 contribuyeron a desarrollar conceptos básicos hoy ya plenamente absorbidos por el mercado, tales como aseguramiento de la calidad, foco en el cliente, o mejora continua, la versión 2015 incorpora la planificación y la gestión del riesgo como mecanismo para contribuir tanto a la eficiencia de la organización, como al aseguramiento de la continuidad de las operaciones y la sostenibilidad en el aprovisionamiento de bienes y servicios a los clientes.

En la empresa Igarreta S.A.C.I., actualmente se está comenzando a trabajar con la nueva versión de la norma, y se irán incorporando poco a poco los cambios y nuevos lineamientos que presenta, para poder realizar la auditoría de recertificación en el año 2018. Mantener la certificación es una decisión importante por varios motivos, entre ellos, para generar confianza en los clientes en referencia a la seguridad y calidad de los productos, beneficiar las relaciones con los proveedores, asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos, ahorrar costos, etc. Es importante destacar que el hecho de que la empresa esté certificada, no la exime de problemas o reclamos que pueda recibir, pero el diferencial está en que teniendo un sistema de gestión implementado, la empresa se encuentra mejor preparada para afrontar los desvíos y poder dar una respuesta rápida ya sea al cliente interno o externo.

Para concluir, la tendencia de las compañías a implementar mecanismos de mejora, metodologías específicas y certificaciones que acrediten excelencia es una tendencia que crece en todo el mundo, y que parece haber llegado para quedarse. El caso presentado demuestra que las Pymes de nuestro país pueden ser capaces de transitar el camino de la

calidad y de la mejora continua, sin realizar una excesiva inversión, obteniendo a cambio grandes oportunidades y posibilidades de crecimiento. El desafío está instalado, y como vimos, los beneficios son altamente recomendables.

Referencias bibliográficas

Libros

- Candermo Julián. (2014). Sistema de gestión de calidad - Para el emprendedor y los pequeños y medianos empresarios. Edicon. C.A.B.A.
- Cignacco Bruno Roque (2004). Fundamentos de comercialización internacional para Pymes. Macchi. Buenos Aires.
- Rico Rubén Roberto (1995). Calidad Estratégica Total: Total Quality Management. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Vázquez Jorge Rubén, Laura Raquel Aira y otros (2014). Cursogramas, Tecnologías Disruptivas – Procedimientos y control interno en la era digital. Edicon. C.A.B.A.
- Vázquez Jorge Rubén, Stering Horacio Luis (2006). Dirección Eficaz de PYMES. Autodiagnóstico y planeamiento estratégicos y control de gestión. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Zimmermann Arthur (2000). Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas. Ediciones ABYA-YALA. Quito –Ecuador.

Documentos

- Norma ISO 9001:2008 (2008) – “Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos”.
- Norma ISO 9001:2015 (2015) – “Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos”.
- Norma ISO 9000:2015 (2015) – “Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario”.
- Technical Committee ISO/TC 176 (2010) – “ISO 9001 For Small businesses”. Edition 3.

Revistas

- Revista ISO Focus #109 (2015). “El gran negocio de las pequeñas empresas”
Disponible en:
http://www.iso.org/iso/home/news_index/iso_magazines/isofocusplus_index/isofocusplus_2015/isofocusplus_2015-02.htm. Ultimo acceso: 12/08/2016

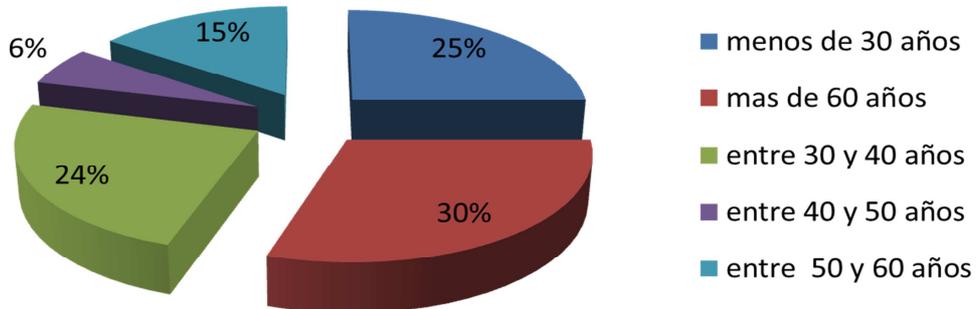
- Revista ISO Focus #113 (2015). “Brindando un nuevo brillo a la ISO 9001”
Disponible en: http://www.iso.org/iso/es/isofocus_113.pdf. Ultimo acceso:
12/08/2016

Publicaciones

- “Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015” (2015). Disponible en:
http://www.iso.org/iso/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf. Ultimo
acceso: 16/09/2016.
- Brochure ISO (Marzo 2016). “ISO 9000 – Selection and use of the ISO 9000
family of standards”. Disponible en:
http://www.iso.org/iso/selection_and_use_of_iso_9000_family_of_standards_2016_en.pdf. Ultimo acceso: 12/08/2016
- Informe especial: Competitividad empresarial, desarrollo organizativo y gestión
comercial de las PyME industriales. Marzo 2010.
Disponible en: http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1003_Competitividad-empresarial-desarrollo-organizativo-y-gestion-comercial-de-las-PyME-industriales.pdf.
Ultimo acceso: 09/11/2016
- Informe 2013-2014 Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2015.
Disponible en: http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP_IA_1507_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015..pdf. Ultimo acceso: 09/11/2016

ANEXO

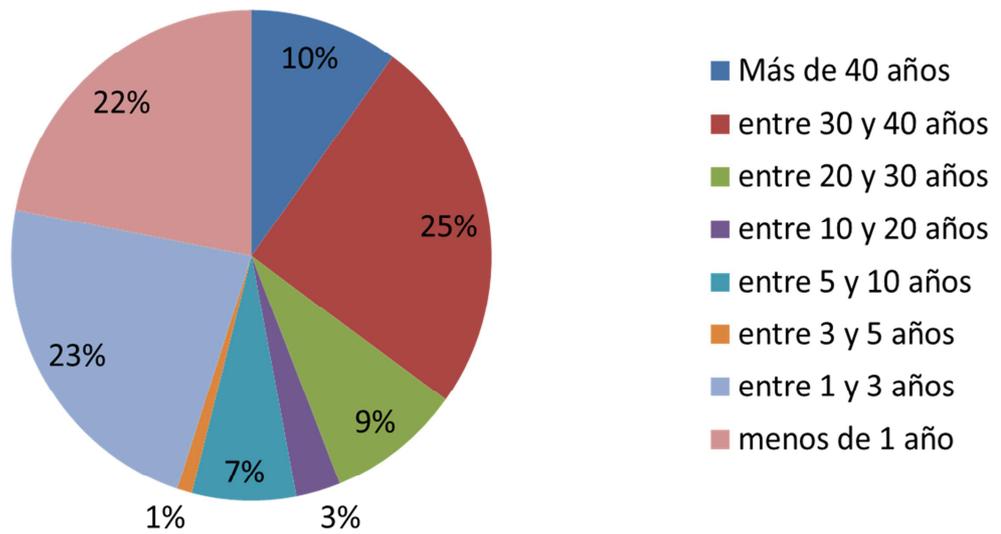
Edad del personal
Igarreta S.A.C.I.



Fuente: Igarreta S.A.

Marzo 2006

Antigüedad del personal en Igarreta S.A.C.I.



Fuente: Igarreta S.A.

Marzo 2006

POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestra meta de Calidad es producir bienes y brindar servicios que cumplan con las necesidades de nuestros clientes.

Para ello nos comprometemos:

- Disponer del personal adecuado y **con la formación necesaria**.
- Conocer adecuadamente las **necesidades de nuestros clientes**.
- Desarrollar productos que **satisfagan dichas necesidades**.
- Trabajar en conjunto con nuestros proveedores para producir bienes que cumplan los requisitos en los **plazos comprometidos** utilizando la experiencia adquirida.
- Desarrollar procesos que nos permitan cumplir con estos objetivos utilizando los **recursos en forma eficiente**.
- **Atender adecuadamente la postventa de nuestros productos** (garantía, servicios y repuestos).
- Trabajar en la **mejora continua** de nuestros productos, servicios y procesos.

Preguntas realizadas en las entrevistas

- 1 ¿Por qué decidió que la empresa necesitaba contar con un sistema de gestión de calidad?
- 2 ¿La empresa se encuentra certificada bajo las normas ISO 9001:2008?
- 3 ¿Cómo era el escenario previo a la incorporación de un sistema de gestión de calidad?
- 4 ¿Cómo fue el proceso de preparación previa a la implementación?
- 5 ¿Cómo enfrentó la empresa la resistencia al cambio al comienzo de la misma?
- 6 ¿Cuál es el mayor beneficio de haber obtenido la certificación y de seguir trabajando en el mantenimiento del sistema?
- 7 ¿Considera que contar con un sistema de gestión de la calidad, reduce costos y errores de procesos y repercute en el aumento de los resultados de la empresa?



CERTIFICADO



Por el presente se certifica que

IGARRETA S.A.C.I.

IGARRETA

Amancio Alcorta 2260
Ciudad de Buenos Aires
Buenos Aires - Argentina

ha implementado y aplica un **sistema de gestión de la calidad**.

Ámbito de aplicación:

Comercialización y servicio de vehículos marca Ford.

Fabricación de modificaciones técnicas adecuadas al uso requerido.

Diseño y fabricación para la conversión de chasis 4 x 2 a 4 x 4 y 6 x 4 a 6 x 6.

Diseño, fabricación, comercialización y servicio de aeroabastecedores de combustible, grupo electrógenos y equipos especiales.

A través de una auditoría, documentada en un informe, se demostró que este sistema de gestión cumple las exigencias de la norma siguiente:

ISO 9001 : 2008

Número de registro del certificado	432244 QM08
Válido desde	2015-08-31
Válido hasta	2018-08-30
Fecha de la certificación	2015-06-25



DQS do Brasil Ltda.

Michael Drechsel
Miembro del Consejo

Dezée Mineiro
Directora



Accredited Body: Av. Adolfo Pinheiro, 1001 - 3° andar - 04733-100 - São Paulo - SP - Brazil
Administrative Office: DQS UL MSS Argentina SRL, Vuelta de Obligado 1947, piso 7° B. (C1428ADC)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina