

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**“REESTRUCTURACIÓN DOCUMENTAL BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA
EMPRESA TALLERES SARTI S.A. DE C.V.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

BLANCO VIVAS, MONICA ESTEFANIA

JUÁREZ ARÉVALO, FREDY ARTURO

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO /A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

OCTUBRE DE 2018

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc

SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, M.Sc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, M.Sc

LIC. CARLOS ARMANDO PINEDA, M.Sc

ING: CAROLINA LISSETE NUILA DE BENAVIDES M.Sc

OCTUBRE DE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

RESUMEN EJECUTIVO

Talleres Sarti S.A. de C.V fundada en marzo de 1928 y legalizada el 27 de julio del año 1973 con el giro de metalmecánica, su contribución es reconocida por empresas de la industria de producción de azúcar y café. Tiene un promedio de 100 empleados contratados permanentemente. La oferta de Servicios de Talleres Sarti es: Mecánica general, fundición, obras externas, cortinas, puertas y ventanas.

La cartera de clientes de Talleres Sarti es de aproximadamente doscientos, distribuidos en el sector comercio e industria, con una participación de 49% y 13% respectivamente, a los cuales brinda sus servicios en las diferentes unidades de negocio. Los principales clientes de la compañía son: Ingenio El Ángel S.A. de C.V., Holcim El Salvador, Aeromantenimiento -Aeroman, Uno El Salvador, Freyssinet -Sistemas de Construcción Fessic S.A. de C.V.

En la industria de metalmecánica son muy pocos los proveedores que pueden ofrecer la materia prima adecuada para el proceso productivo y por tanto la selección se vuelve más reducida; el 96% de estos son nacionales. La competencia para el mercado en que oferta Talleres Sarti es muy fuerte, la ventaja competitiva de la compañía se encuentra en la diversidad de servicios.

Para la empresa en estudio certificarse bajo un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 es de las estrategias que tiene la organización para garantizar, la calidad, seguridad de sus productos y los servicios que ofrecen, ya que se encuentran sometidos a controles exhaustivos. De acuerdo a la Memoria de Labores del Organismo Salvadoreño de Normalización los sectores donde mayores certificaciones se otorgan en El Salvador algunos empresas actualizadas en la Norma ISO 9001 en la versión 2015 son: Laboratorios López, Centro Nacional de Registro, AES, Banco Hipotecario, Fondo Social para la Vivienda, y dentro del sector metalmecánica solo las grandes empresas cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.

Al realizar una reestructuración documental en función de la norma ISO 9001:2015, la administración de compañía pretende aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos de producción orientados a la satisfacción del cliente, esto será logrado a través de la ejecución de las oportunidades de mejora que se le brindarán a la administración de la compañía.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA.....	1
1.1. Generalidades de la empresa	1
1.2. Filosofía de la organización.....	1
1.3. Estructura organizativa.....	1
1.4. Oferta de servicios.....	1
1.5. Marco Regulatorio	2
1.6. Planteamiento del problema.....	3
1.6.1. Definición del problema.....	4
1.7. Justificación de la investigación	4
1.8. Objetivos de la investigación	5
1.8.1. Objetivo General	5
1.8.2. Objetivos Específicos.....	5
1.9. Metodología de la investigación	6
1.9.1 Tipo de investigación	6
1.9.2 Definición del universo	6
1.9.3. Método de recabar información.....	6
1.9.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1. Conceptos básicos de calidad.....	8
2.2. Evolución del concepto de calidad	9
2.3. Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	10
2.3.1. Definición y Alcance.....	11
2.3.2. Principios de Gestión de Calidad	12
2.3.3. Pasos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad.....	15
2.3.4. Norma ISO 9001:2015	16
2.3.5. Principales cambios de la Norma ISO 9001:2015.....	17

2.3.6. Pasos para realizar la transición a la norma ISO 9001:2015	18
2.3.7. Enfoque basado en procesos.....	19
2.3.8. Gestión del riesgo	20
2.4. Normalización, Certificación y sus Beneficios	21
2.4.1. Normalización	21
2.4.2. Certificación	21
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1. Clientes, Proveedores y Competencia	24
3.1.1. Clientes	24
3.1.2. Proveedores.....	26
3.1.3. Competidores.....	27
3.2. Evaluación de satisfacción de clientes	33
3.2.1. Resultados de encuestas	34
3.3. Diagnóstico ISO.....	38
3.3.1. Resultados del diagnóstico ISO	39
3.4. FODA	43
3.5. Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad.....	40
3.6. Análisis Financiero	41
3.6.1. Razones financieras.....	41
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD..	47
4.1. Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	47
4.1.1 Análisis de Situación Actual	47
4.1.2. Definición de política y objetivos de calidad.....	48
4.1.3 Mapeo de Procesos	49
4.1.4. Elaboración de Procedimiento e Instrucciones de Trabajo	50
4.1.5 Capacitación	52
4.1.6. Implementación.....	53
4.1.7. Revisión General.....	53
4.2. Plan de Implementación a otras áreas de la empresa	54
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1. Conclusiones.....	59
5.2. Recomendaciones.....	60

BIBLIOGRAFÍA.....	61
Anexo N°.1 Organigrama de Talleres Sarti S.A. de C.V.....	62
Anexo N°.2 Formato de encuesta de índice de satisfacción al cliente externo	64
Anexo N°.3 Formato de encuesta de índice de satisfacción al cliente interno	68
Anexo N°. 4 Resultados de diagnóstico de cumplimiento sobre la norma ISO 9001:2015	73
Anexo N°. 5 Estados Financieros de Talleres Sarti S.A. de C.V.	84
Anexo N°. 6 Manual de Calidad	87

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1 Participación de clientes por industria.....	24
Gráfico N°. 2 Nivel de Venta por Sector	26
Gráfico N°. 3 Precio mensual del mineral de hierro.....	28
Gráfico N°. 4 Resultados de encuesta al cliente interno	37
Gráfico N°. 5 Resultado de cuestionario Norma ISO 9001:2015 en Talleres Sarti S.A. de C.V.	40
Gráfico N°. 6 Mapa de Interacción de los Procesos de Talleres Sarti S.A. de C.V	40

INDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1 Metodología de la investigación	7
Tabla N°. 2 Empresas certificadas en El Salvador	23
Tabla N°. 3 Número de clientes y ventas por industria.....	25
Tabla N°. 4 Principales Proveedores.....	27
Tabla N°. 5 Ponderación para análisis de Porter.....	30
Tabla N°. 6 Análisis Porcentual de Porter	30
Tabla N°. 7 Distribución de encuestas a empleados	34
Tabla N°. 8 Índice de Satisfacción General	34
Tabla N°. 9 Resultado encuesta Servqual cliente externo	35
Tabla N°. 10 Resultados de encuesta interna.	36
Tabla N°. 11 Criterios del Sistema de Gestión de Calidad	38
Tabla N°. 12 Resultados de la Gestión de Calidad	39
Tabla N°. 13 Comportamiento de flujo de efectivo	42
Tabla N°. 14 Razones de liquidez	43
Tabla N°. 15 Razones de operación.....	43
Tabla N°. 16 Razones de rentabilidad.....	44
Tabla N°. 17 Razones de Apalancamiento.....	44
Tabla N°. 18 Etapa N°1 de Plan de Implementación del SGC.....	48
Tabla N°. 19 Etapa N°2 de Plan de Implementación del SGC.....	48
Tabla N°. 20 Procesos, Subprocesos y Procedimientos de Talleres Sarti S.A. de C.V.....	49
Tabla N°. 21 Etapa N°3 de Plan de Implementación del SGC.....	50
Tabla N°. 22 Etapa N°4 de Plan de Implementación del SGC.....	51
Tabla N°. 23 Procedimientos del Manual de Calidad	52
Tabla N°. 24 Etapa N° 5 de Plan de Implementación del SGC	52
Tabla N°. 25 Propuesta de temas de capacitación.....	53
Tabla N°. 26 Etapa N°6 de Plan de Implementación del SGC.....	53
Tabla N°. 27 Etapa N°7 de Plan de Implementación del SGC.....	54
Tabla N°. 28 Plan de Implementación a otras áreas de la empresa.....	54
Tabla N°. 29 Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Talleres Sarti S.A. de C.V.....	56

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°. 1 Oferta de Servicios.....	2
Ilustración N°. 2 Evolución de la Calidad.....	9
Ilustración N°. 3 Representación de la Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA.....	11
Ilustración N°. 4 Principios de Calidad.....	12
Ilustración N°. 5 Fechas de cumplimiento para certificación de la Norma ISO 9001:2015.....	16
Ilustración N°. 6 Estructura de Norma ISO 9001:2015.....	17
Ilustración N°. 7 Sectores en los que operan los organismos de certificación.....	22
Ilustración N°. 8 Evaluación de Proveedores.....	26
Ilustración N°. 9 Análisis de 5 Fuerzas de Porter enfocado en Talleres Sarti S.A. de C.V.....	29
Ilustración N°. 10 Matriz FODA.....	38
Ilustración N°. 11 Proceso de Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.....	51

INTRODUCCIÓN

La clave del éxito se basa en ser competitivos, fuertes y sólidos; la eficiencia que las organizaciones demuestran depende del rendimiento confiable y consistente de los productos y servicios que ofrecen. Para competir a nivel internacional Talleres Sarti requiere de políticas, controles, y sistemas que le permitan garantizar la calidad y crear valor agregado para la satisfacción del cliente. La calidad no es un tema reciente y algunas organizaciones no realizaban su implementación porque el mercado no lo exigía, pero hoy en día no basta con hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Con la apertura de mercados y la influencia de la globalización se ha provocado una mayor competencia entre las diferentes empresas, lo que ha dado paso a que Talleres Sarti busque un mejor aprovechamiento de sus recursos y una mayor calidad en sus servicios para poder ser más competitivos; para ello es necesario adaptarse a las exigencias de la norma ISO 9001:2015.

La empresa en estudio que pertenece al sector de metalmecánica con experiencia de más de 85 años y reconocida por empresas de la industria azucarera y café; hoy en día no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado y la organización busca la obtención de indicadores de medición que permitan a los niveles gerenciales la toma de decisión de manera oportuna. El objetivo de este trabajo de graduación es analizar la situación actual de Talleres Sarti S.A. de C.V. y con ello elaborar una estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad, que ayude a un mejor posicionamiento en el mercado, lo cual contribuiría a maximizar la rentabilidad.

En el Capítulo I, se dan a conocer aspectos generales de la compañía, filosofía, principales servicios y su estructura organizativa; de igual manera a través de información proporcionada por la Administración, se muestran sus principales clientes y proveedores; y realizando un análisis de mercado se manifiesta el posicionamiento que Talleres Sarti tiene ante sus competidores. En el Capítulo II se establece el Marco Teórico de temas relacionados al Sistema de Gestión de Calidad y la Norma ISO 9001. En el Capítulo III se elaboró un diagnóstico sobre la normativa ISO 9001:2015 para evaluar el nivel de cumplimiento que tiene la empresa sobre la misma, luego de identificar los fallos que tiene Talleres Sarti, a través del Capítulo IV se brinda un plan de implementación para la reestructuración documental del Sistema de Gestión de Calidad; y como aporte a la implementación de este sistema se elabora el Manual de Calidad con los procedimientos que la norma ISO 9001:2015 requiere.

Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones referentes al trabajo las cuales son aspectos esenciales de cada capítulo de la tesis; asimismo se detallan las recomendaciones para implementar y mantener dicho sistema funcionando apropiadamente y acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA

1.1. Generalidades de la empresa

Talleres Sarti S.A. de C.V. ubicada en prolongación de la 10 º - Av. Sur en el Barrio La Vega, San Salvador; fue fundada en marzo de 1928 y legalizada el 27 de julio del año 1973 con el giro de metalmecánica. Su contribución es reconocida por empresas de la industria de producción de azúcar y café; crecimiento urbanístico de las ciudades centroamericanas, servicios y/o productos para sistemas de alcantarillado y sus cortinas metálicas enrollables en locales comerciales.

1.2. Filosofía de la organización¹

Misión:

“Somos una empresa de prestigio en metalmecánica dedicados a la fundición, servicios de reparación, mantenimiento y fabricación de partes mecánicas con personal calificado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la industria, el comercio y la construcción.”

Visión:

“Ser líderes regionales en calidad, servicio e innovación en metalmecánica y fundición.”

1.3. Estructura organizativa

Talleres Sarti tiene un promedio de 100 empleados contratados permanentemente, incrementando este número hasta un promedio de 150 durante el período de temporada alta (Mayo a Noviembre) debido al incremento de la demanda de servicios por parte de los clientes a los que la compañía atiende. Todas sus operaciones son dirigidas por una Gerencia General quien reporta directamente a la presidencia de la Junta Directiva.

Ver organigrama en Anexo N°.1

1.4. Oferta de servicios

Actualmente Talleres Sarti ofrece sus servicios a través de las siguientes unidades de negocio:

- **Cortinas puertas y ventanas:** La compañía ofrece portones residenciales mecánicos y automáticos en los cuales utilizan diseños de alta estética basado en herrajes de hierro importados de Italia. Dentro de esta línea también se encuentran las cortinas y puertas de acero enrollables, donde la propia fundición y elaboración de éstas garantizan la durabilidad del producto.

¹ Nuestra Historia, Lugar de Publicación: www.gruposarti.com/organizacion

² www.steel.org

³ www.aws.org

⁴ www.astm.org

⁵ Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (Septiembre 2015) Lugar de publicación: AENOR.

Ilustración N°. 1 Oferta de Servicios



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de sitio web de la compañía. www.gruposarti.com

- **Mecánica General:** Dentro de esta unidad de negocio se cuenta con los servicios de rolado de lámina de acero; molinos de nixtamal; engranajes y piñones.
- **Fundición:** Son servicios de fundición y maquinado de piezas para centrales azucareros.
- **Obras externas:** Son proyectos realizados a través del mantenimiento de maquinaria de empresas industriales, tales como las productoras de azúcar y café.

1.5. Marco Regulatorio

Los servicios de Talleres Sarti se realizan de acuerdo con las siguientes normas de carácter legal:

- **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios:** Con el objetivo que la empresa aplique un impuesto a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.
- **Código de Comercio:** Tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y mercantiles.
- **Código de Trabajo:** Tiene por objeto armonizar las relaciones que existe entre patronos y trabajadores fundamentando en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.
- **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones:** Busca la seguridad económica para enfrentar las contingencias de invalidez, vejez y muerte.

- **Ley del Seguro Social:** Se pretende con la determinación y establecimiento de las funciones y competencias del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, una legislación que comprenda básicamente los riesgos que afectan a los trabajadores como: enfermedad, accidente común, maternidad, invalidez, vejez y muerte.
- **Ley de Impuesto sobre la renta:** Tiene por principio impositivo gravar las ganancias y rentas obtenidas por los sujetos pasivos contemplados en la ley de acuerdo con cada uno de los hechos generadores que se estipulan en la misma.

Adicional de regirse bajo regulaciones nacionales, está en constante conocimiento de normativa técnica según el giro de Talleres Sarti de la cual se puede mencionar:

- **AISI:** por su nombre en inglés American Iron and Steel Institute -*Instituto Americano del Hierro y el Acero*,² normativa internacionalmente que clasifica aceros y aleaciones de materiales no ferrosos.
- **AWN:** conocida por American Welding Society ³- Sociedad Americana de Soldadura, normativa que cubre procesos de soldadura, corte, soldadura fuerte, plásticos, revestimiento y rociado térmico.
- **ASTM:** American Society for Testing and Materials⁴ organización de normas internacionales que desarrolla normas técnicas para una amplia gama de materiales, productos, sistemas y servicios.

1.6. Planteamiento del problema

Talleres Sarti S.A. de C.V. se dedica a la prestación de servicios de metalmecánica con clientes a nivel nacional y centroamericano, debido a esto la organización se enfrenta a competidores que cuentan con altos estándares de calidad en sus procesos de producción. Es por ello que la empresa busco la certificación de la Norma ISO 9001:2000 en el año 2007 que permitió el mejoramiento de la calidad y efectividad de sus procesos. El Manual de Gestión de Calidad que se elaboró en su momento fue aplicado a todas las áreas de la organización relacionadas a la calidad.

En la actualidad la organización busca la mejora de sus procesos, a través de la actualización del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, debido que al transcurrir el tiempo, estos han sufriendo modificaciones, han surgido nuevos y otros han sido eliminados; lo cual lleva a generar información errónea o desfasada al área Financiera, Productiva, Compras. Al realizar una reestructuración documental se pretende obtener indicadores de medición que permitan a los niveles gerenciales la toma de decisión de manera oportuna.

² www.steel.org

³ www.aws.org

⁴ www.astm.org

Se identificó que la empresa no cuenta con personal responsable del aseguramiento de calidad, que elabore auditorías de procesos que permitan identificar hallazgos y ayuden a reducir desperdicios en la producción o lograr eficiencia en áreas administrativas. Adicional no se da un adecuado seguimiento a las necesidades o expectativas de los clientes sobre el servicio prestado, el cual no logra medir el nivel de satisfacción de los clientes. Todos los procesos que se tenían implementados se han venido deteriorando debido a la crisis de recesión económica que afectó al país en el año 2009, el cual provocó que la organización fuera eliminando departamentos independientes como créditos, cobros y call center, lo que provocó que el personal de la entidad realice múltiples funciones y no se centre en cumplir las responsabilidades exigidas según su puesto de trabajo.

Con el paso del tiempo el mercado de la metalmecánica se ha vuelto más competitivo, pero la empresa ha logrado diferenciarse por los años de experiencia que tiene en el mercado y por la calidad de la materia prima que utiliza en la prestación de sus servicios. Las diferentes unidades de negocio con que cuenta Talleres Sarti S.A. de C.V. la que mayor porcentaje de ventas y rentabilidad genera es el área de cortinas, puertas y ventanas, para ésta cuenta con una fuerza de ventas y una estrategia mercadológica, descuidando las otras unidades de negocio, que con el paso del tiempo pueden ir perdiendo cuota de mercado.

El objetivo estratégico de la alta gerencia es que a través de la implementación del Sistema Gestión de Calidad (SGC) los procesos productivos cumplan con los requerimientos establecidos en la Norma ISO 9001:2015 a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado que contribuirá a maximizar la rentabilidad que se verá reflejado en el incremento de las ventas y una optimización de los costos.

1.6.1. Definición del problema

¿En qué medida una reestructuración del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 permitirá alcanzar objetivos estratégicos enfocados a la satisfacción del cliente, alta competitividad y productividad como elementos claves para mantener a la organización como líder de la región en metalmecánica?

1.7. Justificación de la investigación

La implementación y certificación de la Norma de Calidad ISO es un proceso que tiene por objetivo mejorar la filosofía de las organizaciones en sus interacciones de comercio y servicios con los clientes, debido a que ellos son la razón de ser, todas las áreas son responsables de la apropiada implementación del Sistema de Gestión de Calidad, debido a que de acuerdo con la exigencia de la misma el proceso de gestión debe enfocarse en el cliente como centro de la organización, por ello se debe orientar a un problema concreto y analizar el punto en donde esté fallando o donde la entidad tenga oportunidades de mejoras.

En relación a lo anterior, las empresas que integran la industria metalmeccánica del país atraviesan por un entorno cambiante cada vez con más competidores, por esa razón las mismas se ven forzadas a adaptarse a las nuevas circunstancias y con el objetivo de encontrar soluciones que ayuden a mejorar el posicionamiento del mercado y su crecimiento sostenido, por ello la empresa Talleres Sarti S.A. de C.V. desea realizar una reestructuración documental adaptandola a la normativa ISO 9001:2015 y con ello obtener un sello de competitividad y convertirse en un proveedor confiable con altos estándares de calidad.

Para alcanzar el éxito sostenido con los clientes locales y regionales es necesario enfocar las políticas estratégicas en función de sus necesidades y expectativas, por ello se debe entender las necesidades actuales y futuras de los mismos; la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ayudará a proporcionar productos y servicios conforme a los requisitos exigidos, logrando así el cumplimiento y seguimiento de procesos, evaluación de riesgos y oportunidades e implementando acciones correctivas apropiadas. Si no se realizare la reestructuración documental basada en la norma ISO 9001:2015, la empresa dejara de percibir beneficios claves como: incrementar valor y satisfacción para el cliente, mejorar la fidelización, ampliación de la base de clientes, incremento de ganancias y cuotas de mercado.

Con la realización del trabajo de graduación sobre la reestructuración documental bajo la norma ISO 9001:2015 de la empresa Talleres Sarti S.A. de C.V., se pretende que se actualice su política de calidad, se logre una participación de la dirección con enfoque a la satisfacción al cliente, aumente la eficiencia y eficacia de los procesos, esto será logrado a través del diagnóstico e implementación de las oportunidades de mejora que se le brindarán a la administración de la compañía.

1.8. Objetivos de la investigación

1.8.1. Objetivo General

Desarrollar una reestructuración documental del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Talleres Sarti S.A. de C.V basado en la norma ISO 9001:2015.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Actualizar la política de calidad enfocada al cliente, fomentando la participación de la dirección corporativa en el proceso de gestión.
- Identificar los procesos primarios y secundarios (de soporte) del Sistema de Gestión de Calidad que permitan definir la matriz del sistema.
- Crear los procedimientos documentados que aseguren la calidad de los productos y servicios que brinda la compañía a sus clientes.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Realizar una actualización al Manual de Gestión de Calidad enfocándolo a la ISO 9001:2015.

1.9. Metodología de la investigación

1.9.1 Tipo de investigación

El estudio a realizar se clasifica como descriptivo con un enfoque explicativo ya que busca recabar información acerca de las diversas variables involucradas en la investigación, adicional tiene como finalidad describir la situación actual de la organización enfocada en el Sistema de Gestión de Calidad.

1.9.2 Definición del universo

Está formado por las unidades de negocio de la empresa Talleres Sarti S.A de C.V. de las cuales estudiaremos a un 100%:

- Mecánica General;
- Fundición de hierro, bronce, aluminio;
- Cortinas, puertas y ventanas
- Obras externas

Adicional otras poblaciones serán el personal de la empresa y maquinaria utilizada en el proceso productivo

1.9.3. Método de recabar información

Fuentes primarias:

- Entrevistas con Gerente y personal clave relacionados a las unidades de negocios y procesos de producción.
- Información financiera y administrativa de Talleres Sarti S.A. de C.V

Fuentes secundarias:

- Páginas web
- Información sobre el sector de metalmecánica
- Información relacionada a la Norma ISO 9001:2015

1.9.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

- Se realizará entrevistas a personal clave dentro de la organización.
- Observación directa del proceso productivo y recorrido de las instalaciones.

A través de la siguiente tabla se muestra un resumen de la metodología utilizada en la investigación:

Tabla N°. 1 Metodología de la investigación

Población	Magnitud de la población	Tipo de investigación	Método de recabar información	Tamaño de muestra	Macro variables	Micro variables		
Personal gerencial	5 personas	Explicativo	Entrevistas	100%	1) Contexto de la organización	a) Conocimiento de la organización y su contexto. b) Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. c) Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad. d) Sistema de gestión de calidad y sus procesos.		
Personal administrativo	8 personas			100%				
Personal operativo	65 personas			10 Personas claves				
Equipo de producción	Tornos - 7 máquinas	Descriptivo	Observación directa del proceso productivo y recorrido de instalaciones	100%	2) Liderazgo	a) Liderazgo y compromiso b) Política de calidad		
	Fresas- 10 máquinas					3) Planificación	a) Acciones para abordar riesgos y oportunidades b) Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos c) Planificación de los cambios	
	Mandriladoras - 2 máquinas				4) Apoyo		a) Recursos b) Competencia c) Toma de conciencia d) Comunicación e) Información documentada	
	Flejadoras- 2 máquinas						5) Operación	a) Planificación y control operacional b) Requisitos para los productos y servicios c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios d) Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente e) Producción y provisión del servicio f) Liberación de los productos y servicios g) Control de las salidas no conformes
	Dobladoras- 4 máquinas					6) Evaluación del desempeño		a) Seguimiento, medición, análisis y evaluación b) Auditoría interna c) Revisión por la dirección
	Roladoras - 2 máquinas							
	Fresas CNC - 1 máquina							
	Tornos CNC - 1 máquina							
En total la empresa cuenta con 29 máquinas de producción								
Unidades de negocio	Mecánica General	Descriptivo y explicativo	Muestreo no probabilístico	100%	6) Evaluación del desempeño		a) Seguimiento, medición, análisis y evaluación b) Auditoría interna c) Revisión por la dirección	
	Fundición de hierro, bronce, aluminio							
	Cortinas, puertas y ventanas							

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a criterios de Norma ISO e información brindada por la administración

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptos básicos de calidad

De acuerdo a la Norma ISO 9000: 2015⁵ los conceptos y principios de gestión de calidad proporcionan a la organización la capacidad de cumplir con los retos en un entorno cambiante. El impacto de la calidad se extiende más allá de la satisfacción del cliente, puede incluso afectar directo en la reputación de la organización.

El concepto de calidad ha cambiado durante el desarrollo y necesidades de la humanidad en el tiempo, en función de esto se define el concepto antes mencionado y otros conceptos relacionados al mismo.

a) Calidad:

La Norma ISO 9000: 2015 se refiere al concepto de calidad indicando que: “Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes”⁶.

b) Sistema de Gestión de Calidad:

“Comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados” - AENOR, Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y vocabulario, 2015.

c) Contexto de una organización:

“Comprender el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos y externos tales como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización. También considera factores externos como entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercado, sociales y económicos” - AENOR, Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y vocabulario, 2015.

d) Partes interesadas:

Las partes interesadas son aquellas que generan un riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen - AENOR, Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y vocabulario, 2015.

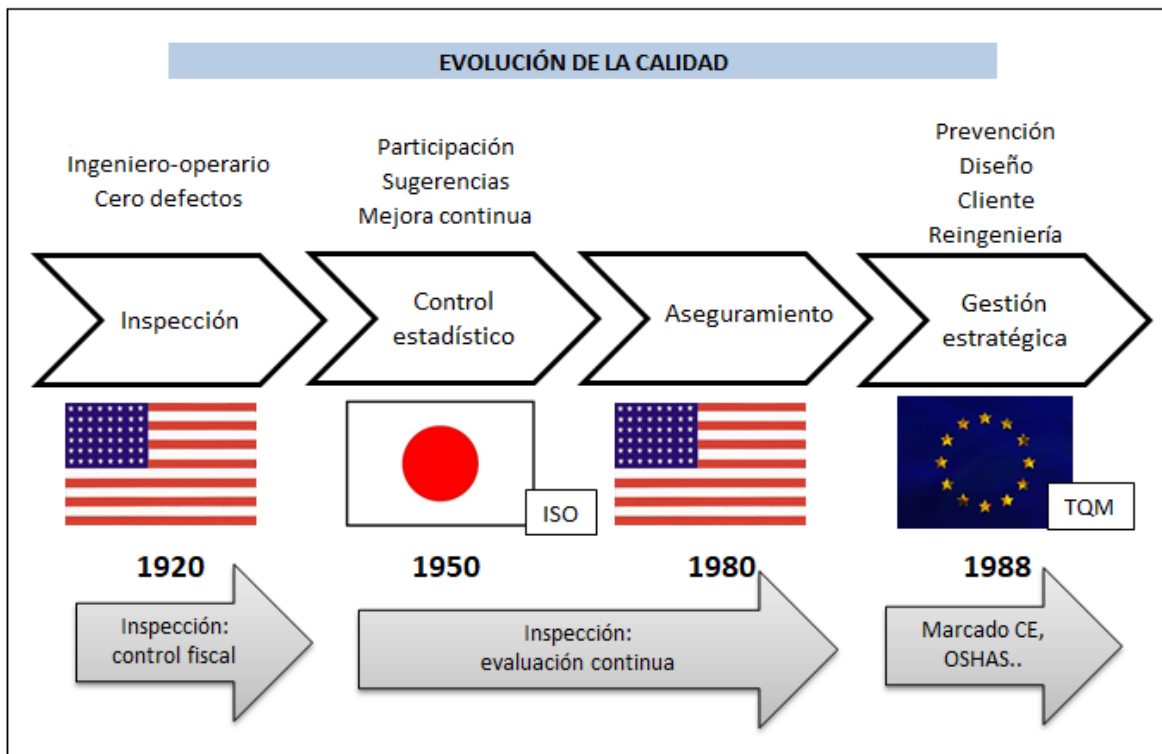
⁵ Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (Septiembre 2015) Lugar de publicación: AENOR.
Sitio web: <https://www.aenor.es/aenor/normas/iso/resultadiso.asp>

⁶ Idem

2.2. Evolución del concepto de calidad

En el año 1968 nació la European Foundation for Quality Management (EFQM), dicha organización apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM) estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo. El tratamiento de la calidad ha sido distinto en el transcurso del tiempo.

Ilustración N°. 2 Evolución de la Calidad



Fuente: Introducción a la calidad, Alvares Ibarrola, José María.

De acuerdo a la Ilustración N°.2 en los años veinte la calidad se evaluaba al finalizar la producción que servía para analizar la validez de los bienes o servicios realizados; en esa misma época surge el término “no conformidad”, con el que se hacía referencia a aquellos productos que una vez finalizados no resultaban válidos para el fin que se habían creado. Posteriormente, las necesidades derivadas de una producción en masa requerida por la segunda guerra mundial originaron la creación del control estadístico de calidad. Por ello, surgió la necesidad de emplear herramientas como muestreo o las gráficas de control.

Desde la década de los ochenta hasta la actualidad, los trabajos desarrollados por autores como Deming, Juran o Ishikawa han posibilitado la creación de la nueva cultura empresarial. La aparición del concepto de “aseguramiento de calidad”, el cual pretende dar confianza a los clientes respecto del producto final y a la manera en que éste ha sido elaborado.

A partir de 1988 el concepto de calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y objetivos, no se considera solo como una característica de los productos o servicios, sino que alcanza el nivel de estrategia global de la empresa. La norma ISO 9001 se ha elaborado para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas y tecnología.

2.3. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

La Norma Internacional de Calidad ISO 9000, indica que un Sistema de Gestión de Calidad comprende actividades en las que la organización identifica sus objetivos, determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.⁷

Algunas características del SGC se detallan a continuación:

- Gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados deseados.
- Posibilita a la alta dirección optimizar el uso de recursos a largo y corto plazo.
- Proporciona los medios para identificar las acciones que abordan las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y prestación de servicios.

En términos generales se asocia el concepto de gestión al cumplimiento de ciertos objetivos marcados. Al decir que la calidad es gestionable, se está asumiendo que puede ser tratada con las mismas técnicas y herramientas a la vez aplicarla a otras áreas funcionales como puedan ser finanzas y recursos humanos.

Un Sistema de Gestión de Calidad es un sistema dinámico que evoluciona con el tiempo, mediante procesos de mejora, cada entidad tiene procesos de gestión de calidad planificadas formalmente o no. Un SGC proporciona un marco de referencia para planificar, ejecutar, realizar seguimiento y mejorar el desempeño de las actividades de gestión de calidad; no requiere ser complicado, más bien debe reflejar las necesidades organizacionales.

La planificación del sistema de gestión no es un suceso aislado, sino más bien, un proceso continuo, debido a que éste evoluciona en la medida que la organización aprende y que las circunstancias cambian. Un plan tiene en cuenta todas las actividades de la calidad de la organización.

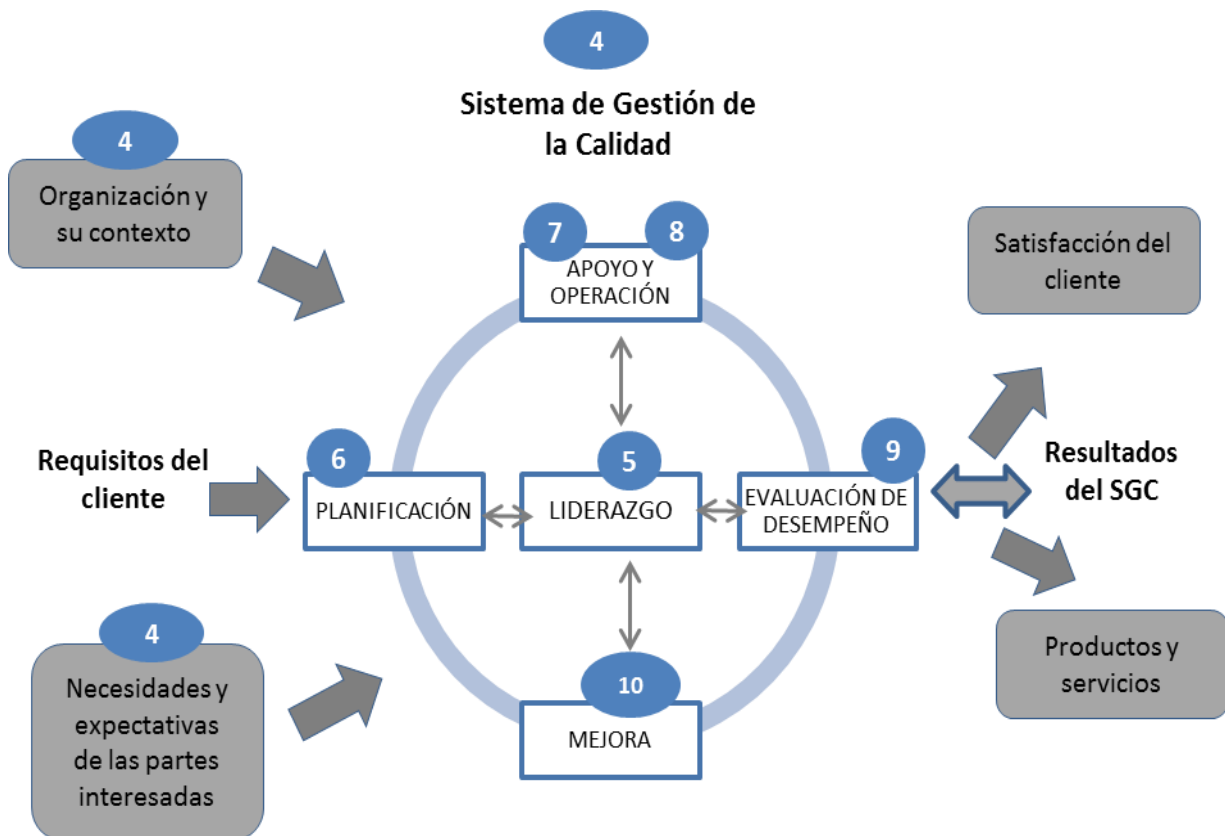
El ciclo Planificar –Hacer- Verificar –Actuar (PHVA) puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: Establecer los objetivos del sistema, sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar lo planificado.

⁷ Idem

- Verificar: Realizar el seguimiento y cuando sea aplicable la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes de acuerdo a las políticas.
- Actuar: Tomar las acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Ilustración N°. 3 Representación de la Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001:2015

En la ilustración N°3 se observa los apartados de la norma en la versión 2015, los cuales están identificados en los números dentro de los círculos azules haciendo referencia a los capítulos de la ISO.

2.3.1. Definición y Alcance

De acuerdo con el apartado 4.3 de la Norma ISO 9001:2015 la organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad para establecer su alcance.

Al determinar el alcance la organización debe considerar:

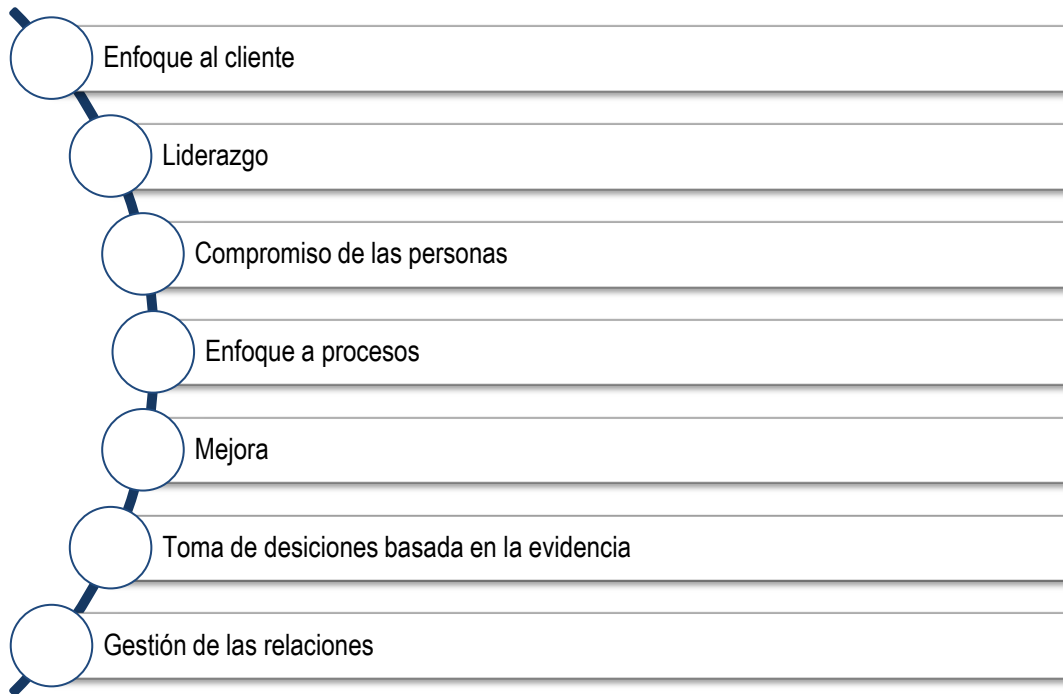
- a) Cuestiones internas y externas que son pertinentes para el propósito de la organización y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr resultados previstos de su Sistema de Gestión de Calidad.

- b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes.
- c) Productos y servicios de la organización.

2.3.2. Principios de Gestión de Calidad

El principio de gestión de calidad es el fundamento para la guía de las organizaciones en la dirección exitosa en su proceso de mejora continua considerando las necesidades de todas las partes interesadas. Los principios de la gestión de calidad son los siguientes:

Ilustración N°. 4 Principios de Calidad



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la Norma 9001:2015⁸

En relación a lo indicado en la ilustración N°.4 a continuación se detallan cada uno de los principios de gestión de acuerdo a la declaración, base racional y los beneficios claves de cada uno.⁹

Enfoque al cliente:

- Declaración: Cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas.
- Base racional: El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes.

⁸ Principios de la gestión de la calidad, Norma ISO 9001:2015, pág. 10

⁹ Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (Septiembre 2015). Pág. 11

- Beneficios claves:
 - a) Incremento en el valor para el cliente.
 - b) Incremento en la satisfacción del cliente.
 - c) Mejora en la fidelización del cliente.

Liderazgo:

- Declaración: Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección crea condiciones en que las personas se involucren en el logro de los objetivos de la calidad.
- Base racional: La creación de la unidad de propósito, dirección y gestión de las personas, permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr objetivos.
- Beneficios claves:
 - a) Aumento de la eficacia y eficiencia al cumplir los objetivos de la calidad de la organización.
 - b) Mejora en la coordinación de los procesos de la organización.
 - c) Mejora en la comunicación entre los niveles y funciones de la organización

Compromiso de las personas:

- Declaración: Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
- Base racional: Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles.
- Beneficios claves:
 - a) Mejora la comprensión de los objetivos de la calidad de la organización por parte de las personas.
 - b) Aumento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora.
 - c) Aumento en el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas.

Enfoque a procesos:

- Declaración: Se alcanzan resultados coherentes de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
- Base racional: El SGC consta de procesos interrelacionados. Entender como este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.

- Beneficios claves:
 - a) Aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave y en la oportunidad de mejora.
 - b) Resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados.
 - c) Optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias.

Mejora:

- Declaración: Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
- Base racional: La mejora es esencial para que la organización mantenga los niveles actuales en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.
- Beneficios claves:
 - a) Mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente.
 - b) Aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas.
 - c) Mayor atención tanto a la mejora progresiva como a la mejora abrupta.

Toma de decisiones basada en la evidencia:

- Declaración: Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- Base racional: La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre.
- Beneficios claves:
 - a) Mejora los procesos de toma de decisiones.
 - b) Mejora la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos.
 - c) Mejora la eficacia y eficiencia operativa.

Gestión de relaciones:

- Declaración: Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.
- Base racional: Es probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño.

- Beneficios claves:
 - a) Aumento en el desempeño de la organización y de sus partes interesadas respondiendo a las oportunidades y restricciones relacionadas con cada una de ellas.
 - b) Entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas.

2.3.3. Pasos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad

A continuación se describen trece pasos que como mínimo se deben realizar para implantar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a ISO 9000:2015 en una organización:

- 1) Análisis de la situación actual. En esta etapa se plantean algunas preguntas y se realizan diagnósticos para poder planear la implantación apropiadamente.
- 2) Mapeo de procesos: En esta etapa se establecen y analizan los procesos actuales para conocer la interacción entre departamentos.
- 3) Documentación de política y plan de calidad. Sin un plan y una política de calidad no se podría implementar un SGC, en esta etapa se deben documentar ambos.
- 4) Elaboración de instrucciones y procedimientos de trabajo: En esta etapa se documenta cómo, cuándo y para qué se hace, se definen los alcances y los responsables de la ejecución.
- 5) Elaboración del manual de calidad: Es la descripción de la norma ISO 9001:2015 en los procesos de la empresa, y contiene los procedimientos documentados.
- 6) Capacitación: Esta etapa es importante dentro del plan y ejecución de la implantación del SGC, debido a que significa un cambio en la mentalidad y en el quehacer diario de los procesos en las organizaciones, las capacitaciones se deben hacer a todo nivel y durante todas las etapas del proceso de implantación del SGC.
- 7) Implementación: Una vez creado y desarrollado los pasos anteriores, se debe poner en marcha todo el SGC y el personal comienza con el uso de esta herramienta.
- 8) Auditoría interna: Siempre deben de haber revisiones a dicho sistema para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo, adicionalmente para realizar un seguimiento oportuno a las observaciones que se reporten.
- 9) Revisión general. Como resultado de la auditoría interna, se debe hacer una revisión de las actividades que se desarrollen positiva y negativamente, para definir las acciones correctivas y preventivas, a realizarse para que SGC funcione apropiadamente y de acuerdo a lo planificado.
- 10) Acciones correctivas y preventivas: Se debe revisar y observar las partes o actividades que están impactando al SGC, para reforzar e implementar mejoras en las áreas débiles.
- 11) Procesos de análisis y mejora: Se debe analizar los resultados obtenidos durante la auditoría y las acciones correctivas implementadas.

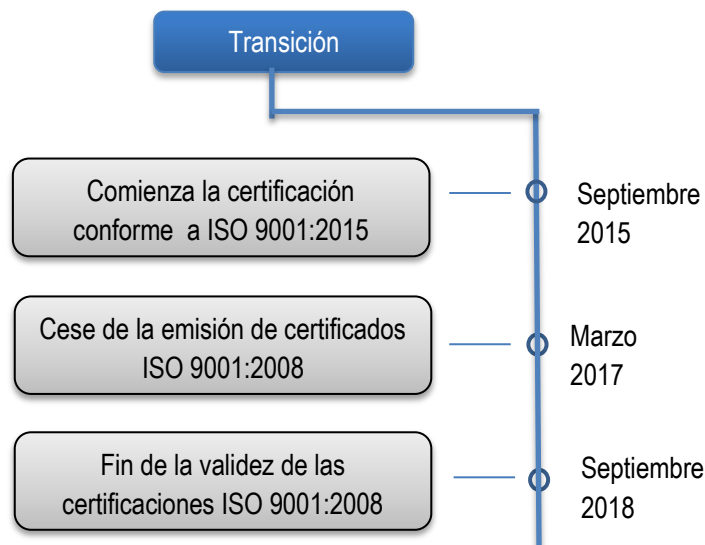
- 12) Auditoría externa: En esta etapa se hacen solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se requieran según las observaciones de auditoría externa, es decir, no conformidades mayores y/o no conformidades menores.
- 13) Certificación: Se debe de hacer una re-certificación anual y cada tres años se hace nuevamente todo el proceso de la certificación.

2.3.4. Norma ISO 9001:2015

En septiembre del año 2015 se publicó la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015, este cambio se dio por adaptar esta normativa a las necesidades requeridas actualmente por las organizaciones.

El Foro Internacional de Acreditación -IAF y el Comité de ISO sobre Evaluación de la Conformidad definieron un período de transición de unos tres años desde la fecha de publicación de la norma ISO 9001:2015, es decir, desde septiembre de 2015. Este plazo establece a su vez el período hasta el cual los certificados en la antigua versión de norma, la ISO 9001:2008, tendrán validez, que será hasta septiembre del año 2018.

Ilustración N°. 5 Fechas de cumplimiento para certificación de la Norma ISO 9001:2015



Fuente: Revista ISO Tools, Transición ISO 9001:2008 a la nueva versión de 2015, pág.3

Con los cambios incorporados en esta nueva versión de la norma se espera mejorar los tiempos e inversión de recursos. Algunos requisitos de la Norma se han modificado, otros eliminados o se han añadido como nuevos, la estructura queda de la siguiente manera:

Ilustración N°. 6 Estructura de Norma ISO 9001:2015



Fuente: Elaboración propia. Tomado de Norma ISO 9001:2015

2.3.5. Principales cambios de la Norma ISO 9001:2015¹⁰

- Enfoque basado en procesos: Se convierte en el apartado 4.4. de la norma ISO “Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos”; tiene como ventaja el incremento de la gestión y un control de las interacciones entre los procesos y jerarquías funcionales de cada organización.
- Lenguaje: El lenguaje empleado es más simple y comprensible para cualquier persona.
- Análisis del contexto: En el apartado 4 de la Norma ISO. “Contexto de la organización” busca conocer y analizar el entorno socio-económico; partes relacionadas, lo cual facilita la identificación de problemas y necesidades que ayudará para obtener un mejor resultado en la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Pensamiento basado en riesgo: Este concepto se debe implementar en todo el Sistema de Gestión de Calidad.

¹⁰ ISO 9001:2015 El futuro de la Calidad, E-book editado por ISOTools Excellence página 19

2.3.6. Pasos para realizar la transición a la norma ISO 9001:2015

Conforme al e-book publicado por la empresa ISO Tools Excellence¹¹ las organizaciones deben seguir un proceso de transición de la norma ISO 9001:2008 a la versión 2015, en el cual se resumen en 10 pasos, según se detalla:

1 Definir el contexto de las organización y las partes interesadas

- Es un cambio fundamental , ya que de esto dependerá todo el Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

2 Determinar el alcance de un Sistema de Gestión de Calidad

- En el proceso de transición es el momento idóneo para asegurarse que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad es el oportuno ante la situación actual de la organización

3 Demostrar el liderazgo

- Los líderes deben tener un papel activo y responsable. Es un requisito de la norma ISO 9001:2015 que la alta dirección participe en todos los aspectos del Sistema de Gestión de Calidad

4 Alinear los objetivos del SGC con la estrategia de la empresa

- Se deben crear planes para conseguir los objetivos, y se encuentren debidamente documentados. El éxito de los objetivos dependerá de la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad

5 Evaluar los riesgos y oportunidades

- Debe haber un plan documentado de como la empresa hace frente a los riesgos y oportunidades.

6 Controlar la información documentada

- Es una oportunidad para mejorar la documentación existente de la empresa. La norma no especifica el formato en que se debe conservar esta información, pero las herramientas de software facilitan su gestión.

7 Control operacional

- Se debe definir los criterios y procesos para los productos y servicios que se entregarán a los clientes. Se debe conservar información documentada para demostrar que los criterios establecidos y los procesos productivos están alineados con los resultados buscados.

8 Revisar el proceso de diseño y desarrollo

- Algunos factores necesitan una consideración específica para evitar los efectos adversos.

9 Control de proveedores externos

- La empresa receptora es la que determina el tipo y el alcance de los controles para asegurar que la entrega coincide con sus necesidades.

10 Evaluación y medición del Sistema de Gestión de Calidad

- A través de la evaluación de desempeño e indicadores claves de rendimiento serán de gran utilidad para evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad

¹¹ 10 pasos para realizar la transición ISO 9001:2008 a la nueva versión de 2015 (Septiembre 2017) Lugar de publicación: www.isotools.org

2.3.7. Enfoque basado en procesos

La normativa ISO 9001, desde la versión 2008, introduce el concepto de enfoque basado en procesos, el cual debe ser implementado en todo Sistema de Gestión de Calidad.

Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí; éstas transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos.

Los procesos constan de:

- Elementos de entrada, los cuales pueden ser tangibles o intangibles.
- Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que se requieren.
- Elemento de salida, que pueden ser entradas del siguiente proceso.
- Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de mejora.

La ventaja principal del enfoque basado en procesos de acuerdo a la norma ISO-9001 reside en la gestión y control de cada una de las interacciones ente los procesos y las jerarquías funcionales de la organización. Estos deben servir para aportar valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización.

Este enfoque basado en procesos de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos. Los beneficios son:¹²

- Lograr los resultados deseados previstos mediante la integración y alineación de los procesos.
- Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Aportar confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.
- Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

¹² Revista ISO Tools, "Enfoque basado en procesos". Sitio web: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>

2.3.8. Gestión del riesgo

Las empresas que llevan a cabo una gestión de los riesgos de manera eficaz cuentan con más posibilidades a la hora de protegerse de estos y lograr el éxito en el crecimiento de sus negocios. Para toda organización, el reto consiste en lograr integrar buenas prácticas en sus actividades diarias y aplicarlas al mayor número de operaciones de la empresa.

La norma ISO 9001 en la versión 2015 emplea el pensamiento basado en riesgo; este nuevo concepto de la norma permitirá que Talleres Sarti S.A. de C.V. determine los factores que podrían causar desviación en los resultados planificados, y con ello identificar controles preventivos que minimicen los efectos negativos y maximicen el uso de las oportunidades.

Para planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe:

- Identificar los riesgos y oportunidades para así alcanzar los requisitos exigidos y garantizar que el sistema de gestión de calidad pueda obtener el resultado fijado. A través de la evaluación de riesgos también se pretende prevenir, o disminuir al menos, los efectos no deseados, y conseguir una mejora continua.
- Planificar, integrar y ejecutar las acciones en sus procesos del sistema para enfrentar estos riesgos y oportunidades, y evaluar la eficacia de estas acciones.
- Las medidas adoptadas para enfrentar los riesgos y las oportunidades serán proporcionales a los efectos potenciales.

Con el tiempo, la adopción del pensamiento basado en el riesgo mejora la confianza de los clientes y la satisfacción al garantizar la consistencia de la calidad de los bienes y servicios debido al establecimiento de una cultura proactiva de prevención y mejora. La revisión de manera continua es primordial para asegurar que los procesos de gestión de riesgos continúan siendo eficaces.

Los factores que afectan a la probabilidad y las consecuencias de un evento pueden variar, de igual forma que puede cambiar los factores que afectan a la idoneidad de las opciones de tratamiento. El control de procesos debe facilitar información acerca de la eficacia del proceso de gestión de riesgos, se debe llevar a cabo un procedimiento concreto ajeno al manual donde se expliquen y se concreten los criterios y conceptos de la evaluación de riesgos que se aplicarán en el Sistema de Gestión de Calidad.

2.4. Normalización, Certificación y sus Beneficios.

2.4.1. Normalización

La normalización es una actividad que debe establecer disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de conseguir un nivel de ordenación óptimo dentro del contexto dado, este puede ser tecnológico, político o económico.¹³

Las normas son documentos que se establecen mediante un consenso y son aprobados por un organismo reconocido que instauro, para usos comunes y repetidos, las reglas, los criterios o las características para las diferentes actividades que realice y procura obtener un nivel óptimo de ordenación dentro del contexto determinado.

Las normas regionales son confeccionadas por organismos normalizadores regionales, de forma muy similar a como lo realizan los organismos internacionales. Por ejemplo, a nivel Europeo encontramos el Comité Europeo de Normalización (CEN) como responsable de elaborar las normas, dentro de este Comité se encuentran todos los países de la Unión Europea y las normas son identificadas con el prefijo EN.

Las normas nacionales son elaboradas por organismos normalizadores del país en concreto, por ejemplo, en España se encarga la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), ya que se trata de un organismo reconocido para poder llevar a cabo dicha actividad y sus normas se encuentran identificadas con el prefijo UNE. En El Salvador se cuenta con el Organismo Salvadoreño de Normalización -OSN, quien pronuncia las Normas Técnicas Salvadoreñas -NTS.

2.4.2. Certificación

La certificación es una actuación realizada por una entidad reconocida como independiente de la organización que quiera certificarse, con las que se mantiene la conformidad de la organización, del producto, del servicio o de las personas que tienen que cumplir los requisitos definidos en las normas o las especificaciones técnicas.¹⁴

Para Talleres Sarti certificarse bajo un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 es de las estrategias que tiene la organización para garantizar, la calidad, la seguridad de sus productos y los servicios que ofrecen, ya que se encuentran sometidos a controles exhaustivos.

Obtener la certificación ayudará a Talleres Sarti a:

- Acceder a mercados que exigen normas internacionales de calidad.

¹³ Conceptos de Normalización, Organismo Salvadoreño de Normalización. Lugar de publicación: <http://www.osn.gob.sv/>

¹⁴ Normalización, Certificación, y Acreditación, (Diciembre 2014) Lugar de publicación: <http://www.nueva-iso-14001.com>

- Ganar mercado, gracias a la confianza que genera en sus clientes y consumidores.
- Aumentar las oportunidades de negocios a través de la confianza que genera en su cliente con referencia a la seguridad y la calidad de sus productos.
- Asegurar la eficacia y eficiencia procesos.

De acuerdo a entrevista realizada por el periódico “Diario de Hoy” en el año 2015 al Director de la consultora Duje Group se mencionó que El Salvador se encuentra bien posicionado en cuanto a la cantidad de organizaciones que poseen la certificación de calidad ISO 9001, adicional se destacó el aumento en las certificaciones logradas por organizaciones salvadoreñas. Durante una década el ritmo de crecimiento se ha mantenido en 25% anual.¹⁵

No existe un registro oficial que compare las regiones y entidades certificadas. Sin embargo, según su experiencia como consultor, Duje¹⁶ estimó que El Salvador es el segundo país en Centroamérica con mayor cantidad de organizaciones certificadas.

Ilustración N°. 7 Sectores en los que operan los organismos de certificación



Fuente: Memoria de Labores 2017 – Organismo Salvadoreño de Acreditación.

De acuerdo a la Memoria de Labores del Organismo Salvadoreño de Acreditación en la ilustración N°7 se observa los sectores donde mayores certificaciones se otorgan en El Salvador, algunos ejemplos de empresas actualizadas a la Norma ISO en la versión 2015 son: Laboratorios López, Centro Nacional de Registro, AES El Salvador, Banco Hipotecario, Fondo Social para la Vivienda.

¹⁵ El Salvador segundo con más certificaciones ISO, Rodolfo Ortiz, Junio 2015.

Sitio web: <http://www.elsalvador.com/noticias/negocios/154124/el-salvador-segundo-con-mas-certificaciones-iso/>

¹⁶ DUJE GROUP: Grupo Salvadoreño/ Argentino de asesores y consultores especialistas en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Riesgos, Salud y Seguridad Laboral.

Dentro de los competidores de Talleres Sarti S.A. de C.V. son muy pocas empresas del sector metalmecánica que cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado; al realizar indagación en la página web de las empresas que se definieron en el capítulo I, como competidores verificamos que los únicos que aplican la norma ISO son: PROACES y Monelca Industrial.

Al conocer clientes y proveedores de Talleres Sarti S.A. de C.V. se indagó si estos poseen un Sistema de Gestión de Calidad, y se obtuvo resultados mostrados en la siguiente tabla:

Tabla N°. 2 Empresas certificadas en El Salvador

Nombre de la empresa	Cliente/Proveedor
Ingenio Chaparrastique	Cliente
Ingenio El Ángel	Cliente
Holcim El Salvador	Cliente
Aeromantenimiento (Aeroman)	Cliente
Consortio Internacional	Proveedor
INAC S.P.A	Proveedor

Fuente: Elaboración propia, basada en páginas web de clientes y proveedores.

Lo presentado en este capítulo servirá de guía para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad que se aplicará a Talleres Sarti S.A. de C.V.; lo cual ayudará a que el control de los procesos impacte de gran manera en la satisfacción de los clientes por medio de la entrega de productos y servicios conformen han sido solicitados y brindando la calidad que caracteriza a la empresa.

La organización buscó la certificación de la Norma ISO 9001:2000 en el año 2007 que permitió el mejoramiento de la calidad y efectividad de sus procesos, al transcurrir el tiempo estos tienen modificaciones, han surgido nuevos y otros han sido eliminados; lo cual lleva a generar información errónea o desfasada al área Financiera, Productiva, y Compras. La empresa en su momento no buscó una nueva certificación, pero en la actualidad dada la alta competencia desea realizar una reestructuración documental que ayude a obtener indicadores de medición que permita a los niveles gerenciales la toma de decisión de manera oportuna, sin embargo como en toda organización hay puntos de mejora, que a través del siguiente capítulo se presentan diagnósticos que ayudará a la identificación de fallas tanto en el cumplimiento conforme a lo exigido por la norma ISO 9001, como en la opinión de clientes, y a nivel financiero.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Talleres Sarti S.A. de C.V., se enfrenta a competidores que cuentan con altos estándares de calidad en sus procesos de producción; por ello la organización busca la mejora de sus procesos a través de la actualización del Sistema de Gestión de Calidad y convertirse en un proveedor confiable con altos estándares de calidad. A continuación se muestra la estructura de clientes, proveedores y competidores de la empresa.

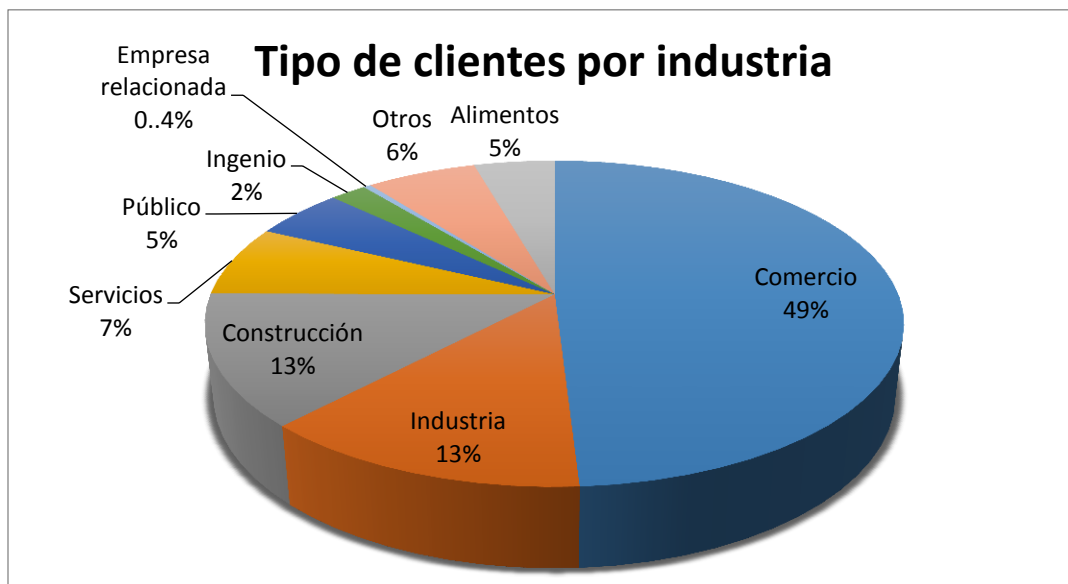
3.1. Clientes, Proveedores y Competencia

3.1.1. Clientes

La cartera de clientes de Talleres Sarti S.A. de C.V. es de aproximadamente doscientos, distribuidos en el sector comercio e industria, a los cuales brinda sus servicios en las diferentes unidades de negocio. Financieramente la empresa genera ventas anuales mayores a los dos millones de dólares, donde su mejor segmento de clientes está en el sector comercio debido a que anualmente la proporción de ventas es del veintiuno por ciento aproximadamente.

De acuerdo a la base de clientes y de las ventas generadas durante el año 2016, se hizo una segmentación por industrias de los clientes, tales como: Comercio, Industria, Construcción, Ingenios, Servicios, Financiero, Público y Alimentos. Como se puede observar en el gráfico N°.1 "Participación de clientes por industria", el mayor número de clientes se encuentra en el sector comercio con un 49%, posteriormente se tiene a construcción e industrial, con un 13% de participación.

Gráfico N°. 1 Participación de clientes por industria



Fuente: Elaboración propia basada en reporte de ventas a clientes de la compañía en 2016

Al observar la tabla N°3 se presenta la participación en ventas por sector económico para la compañía, se observa que el sector Comercio es donde Talleres Sarti S.A. de C.V. tiene su mayor número de clientes con 122, que refleja alrededor de 445 mil dólares en ventas. Por otro parte en el gráfico N°. 2 se observa que el sector de Ingenio azucarero únicamente con 4 clientes aportan más de 400 mil dólares anuales, entre ellos se encuentra Ingenio El Ángel e Ingenio Chaparrastique que son los principales clientes de la compañía, a los cuales se ofrece servicios de mantenimiento y venta de piezas que se ensamblan en su maquinaria productiva.

Tabla N°. 3 Número de clientes y ventas por industria

Sector de clientes	Participación		Ventas	
	N°	%	\$	%
Comercio	122	49%	444,897	21%
Industria	32	13%	195,620	9%
Construcción	33	13%	323,715	15%
Servicios	17	7%	51,774	2%
Público	13	5%	68,718	3%
Ingenio	4	2%	416,388	20%
Empresa relacionada	1	0.40%	264,079	12%
Otros	15	6%	262,310	12%
Alimentos	11	4%	100,074	5%
TOTAL	248	100%	2,127,575	100%

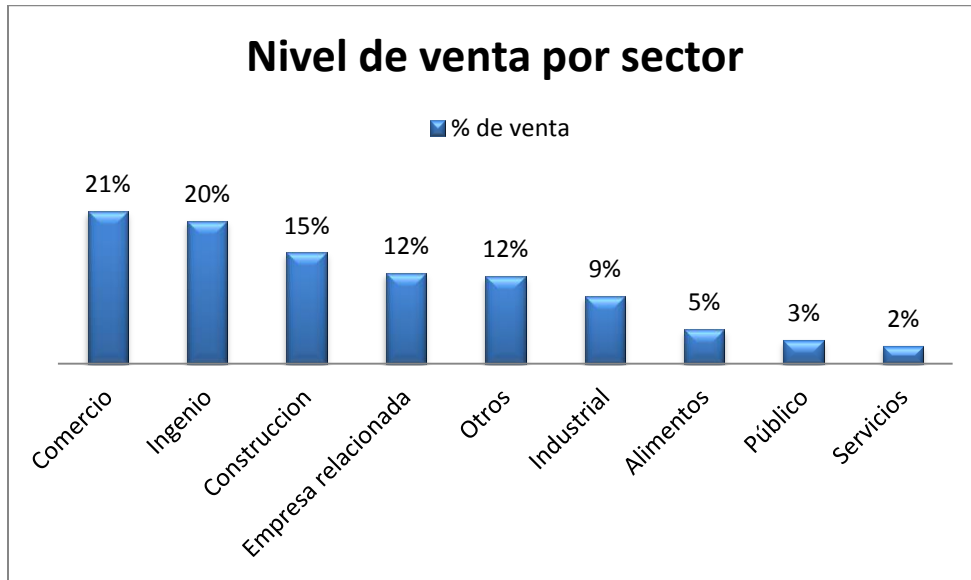
Fuente: Elaboración propia tomado de reporte de ventas del año 2016

Talleres Sarti S.A. de C.V. ofrece sus servicios a diversidad de industrias, pero únicamente con 7 de sus principales clientes cubre más del 50% de sus ventas los cuales son: Ingenio El Ángel S.A. de C.V., Holcim El Salvador, Aeromantenimiento - Aeroman, Uno El Salvador, Freyssinet - Sistemas de Construcción Fessic S.A. de C.V., y Metalúrgica Sarti S.A. de C.V. compañía relacionada¹⁷ a Talleres Sarti S.A. de C.V.

Otro rubro importante para la compañía es el sector construcción que representa el 15% del total de la venta que demandan servicios de maquinaria para plantas de cementos, tuberías, prensas y moldes para ladrillos.

¹⁷ De acuerdo al párrafo 32.2 b) i) de la Norma Internacional para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PyMES) si una compañía y la entidad que informan son parte del mismo grupo, son compañías relacionadas.

Gráfico N°. 2 Nivel de Venta por Sector

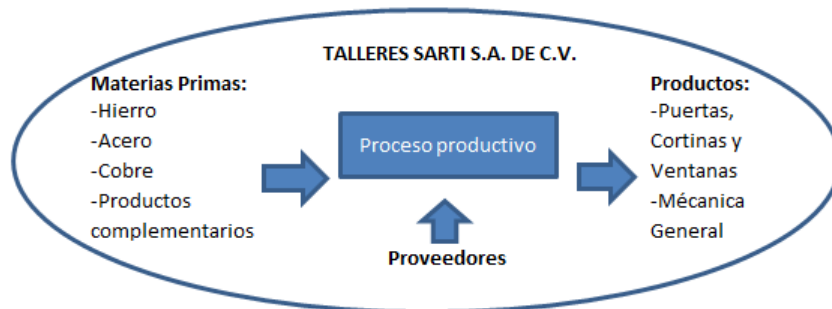


Fuente: Elaboración propia tomada de base de clientes de la compañía

3.1.2. Proveedores

En el proceso de satisfacer las necesidades de los clientes, Talleres Sarti S.A. de C.V. cuenta con un eslabón clave conformado por los proveedores; si ellos fallan en suministrar productos y/o servicios que cumplan con especificaciones técnicas, plazos de entrega y cantidades; ocasionan inconvenientes que se verán reflejados en la entrega final al cliente.

Ilustración N°. 8 Evaluación de Proveedores



Fuente: Elaboración propia basada en el conocimiento de Talleres Sarti S.A. de C.V.

Tal como se observa en la ilustración N°8 “Evaluación de Proveedores”, la empresa está ubicada en un entorno donde forman parte sus proveedores, conformando una cadena de aprovisionamiento que llega hasta el cliente final. Es por ello que la organización siempre está en la búsqueda de aquellos provisos que cumplan el requisito de calidad, debido a que en la industria de metalmecánica son pocos los que pueden ofrecer la materia prima adecuada para el proceso productivo y por tanto la selección se vuelve más reducida;

un ejemplo de proveedor único por la calidad del producto es “Manaras- Opera” que es proveedor de Canadá donde se adquiere motores, utilizados en su gran mayoría para la fabricación de cortinas, puertas y ventanas.

Tabla N°. 4 Principales Proveedores

Proveedor	País de origen	Productos adquirido	% de compras
Ternium Internacional El Salvador S.A. de C.V.	El Salvador	Flejes para cortinas	11%
Invercalma, S.A. de C.V.	El Salvador	Materiales de acero	9%
Consortio Internacional S.A. de C.V.	El Salvador	Flejes, Láminas	8%
Proseca S.A. de C.V.	El Salvador	Servicio de automatización de motores	5%
Ferretería La Palma, S.A. de C.V.	El Salvador	Tornos	4%
INAC S.P.A	Italia	Flejes micro perforados	4%
Acerosal S.A. de C.V.	El Salvador	Aceros	4%
Aceros Inoxidables de Centroamérica S.A. de C.V.	El Salvador	Aceros	3%
Almacenes Vidrí de El Salvador S.A. de C.V.	El Salvador	Productos complementarios	3%

Fuente: Elaboración propia tomada de reporte de compras de la compañía del año 2016

En la tabla N°.4 se observa los principales proveedores, donde un 96% son empresas nacionales, obteniendo producto como flejes para cortinas, materiales de acero utilizada para la elaboración de diferente maquinaria; así mismo la organización tienen alianzas con cuatro proveedores internacionales ubicados en Italia que proveen de Flejes micro perforado.

3.1.3. Competidores

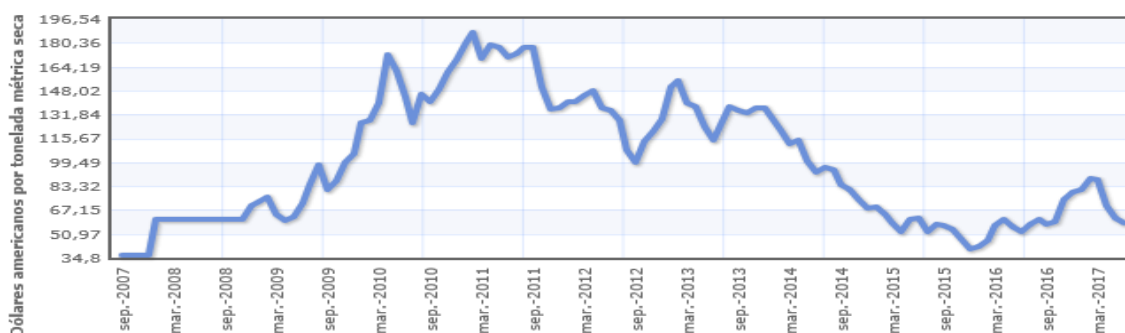
La industria metalmecánica es un importante sector para la economía, debido a que proporciona apoyo a otras industrias, específicamente en servicios de mantenimientos. Las empresas líderes del sector de metalmecánica de acuerdo al Ranking de Importadores Industriales 2017, publicado por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), que son competidores directos de Talleres Sarti S.A. de C.V.:

- Galvanissa S.A. de C.V.
- Consortio Internacional S.A. de C.V. / PROACES
- Corporación Industrial Centroamericana S.A. de C.V. - CORINCA

- Implementos Agrícolas Centroamericanos S.A. de C.V. - IMACASA
- Resortes y Alambres S.A. de C.V. - REASA
- Monelca Industrial S.A. de C.V. / Montajes Electromecánicos de Centroamérica S.A. de C.V.
- Monolit de El Salvador S.A. de C.V.
- Imfica Industrial S.A. de C.V.
- Industrias Consolidadas S.A. de C.V. - INCO
- Construcciones Metálicas S.A. de C.V.

La industria de metales ha experimentado en los últimos años una reducción de los importes internacionales, algunos de los productos primarios: Zinc, hierro y níquel perdieron más de un tercio de su valor. Esta situación está relacionada en parte a la reducción de los precios del petróleo, pero sobre todo por la desaceleración de la economía de China, que es principal importador de estos materiales, ver tendencias de precios cotizados del mineral de hierro en el gráfico N°. 3

Gráfico N°. 3 Precio mensual del mineral de hierro



Fuente: Index-Mundi, Precios de Mercado. Sitio Web: <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado>

Otra forma de evaluar la competencia es a través de la herramienta de Análisis Porter de las cinco fuerzas; este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, de forma sencilla y con fin ilustrativo ayuda a desarrollar estrategias de negocios y determinar la rentabilidad que puede llegar a tener la organización en el mercado a largo plazo.

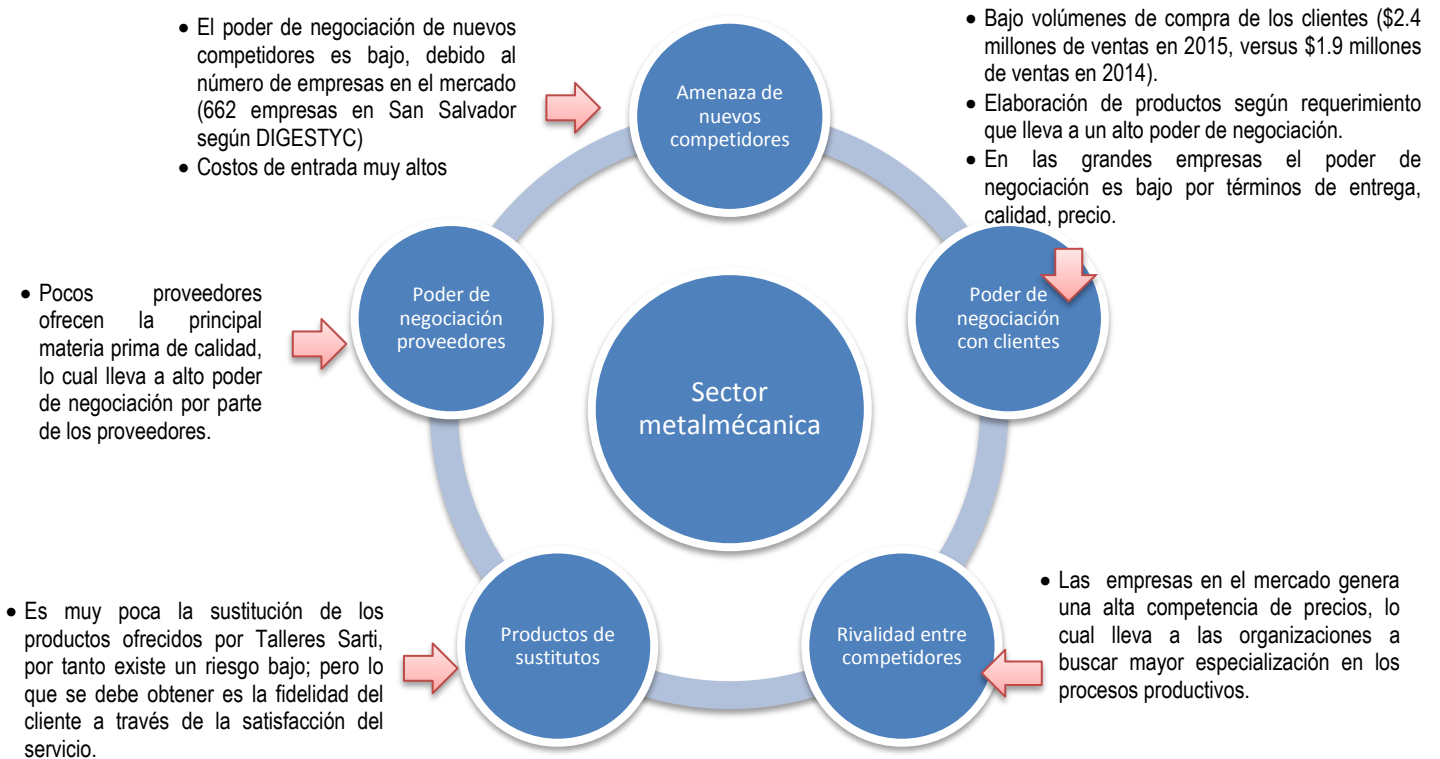
La primera de las fuerzas es la existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro; este es uno de los factores que más competencia produce. La segunda fuerza es la rivalidad; si la empresa cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad que se tendrá será muy baja, sin embargo, si lo que se ofrece es un producto que dan muchas más empresas (que son los que suelen ser de alta demanda) la rivalidad será muy superior. La tercera fuerza es la amenaza de los nuevos competidores, aquí es donde realmente se mide con

otras empresas para poder ver si el producto es rentable o no. Además, se puede medir el atractivo que se tiene con los clientes al ponerse cara a cara con otras empresas.

En lo que se refiere a la cuarta fuerza, es la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que se preste más atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector. En último lugar, es la quinta fuerza, la cual habla de la negociación directa con los clientes; esto hace que pueda verse si realmente se está llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con los productos.

Conociendo lo que conlleva este tipo de análisis, se aplicó esta herramienta a Talleres Sarti donde se obtuvieron los resultados que se observan en la siguiente Ilustración.

Ilustración N°. 9 Análisis de 5 Fuerzas de Porter enfocado en Talleres Sarti S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia, basado en entrevista con la Alta Dirección de la compañía.

A través de la Ilustración N°. 9, se observa que la competencia para el mercado en que se encuentra Talleres Sarti S.A. de C.V. es muy fuerte, la ventaja competitiva de la compañía se encuentra en la diversidad de servicios que presta tanto en puertas, cortinas, ventanas y fundición; adicional de ello se aseguran de utilizar la mejor calidad de materia prima.

Una vez analizados y definidos los elementos que componen cada una de las fuerzas competitivas de Porter, se realiza una evaluación en términos porcentuales. A continuación se establece la ponderación por cada una de los factores detallados en la Ilustración N°.9, este cuadro de incidencias servirá para analizar la situación de la compañía en relación a las cinco fuerzas de Porter aplicables a Talleres Sarti S.A. de C.V.

Tabla N°. 5 Ponderación para análisis de Porter

Valor	Incidencia
-2	Incidencia negativa fuerte
-1	Incidencia negativa moderada
0	Elemento neutro
1	Incidencia positiva moderada
2	Incidencia positiva fuerte

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una valoración de los elementos o variables que conforman cada fuerza competitiva desde el punto de vista de la competencia de la siguiente manera:

Tabla N°. 6 Análisis Porcentual de Porter

No.	Fuerza competitiva	Valor de la fuerza competitiva	Descripción de los elementos o factores de fuerza	Valor de cada uno de los factores o elementos	% para cada uno de los factores o elementos
1	Rivalidad entre competidores	-1	1. El gran número de empresas en el mercado genera una alta competencia de precios, lo cual lleva a las organizaciones a buscar mayor especialización en los procesos productivos.	-1	-6%
2	Poder de negociación por clientes	2	2. Bajo volúmenes de compra de los clientes (\$2.4 millones de ventas en 2015, versus \$1.9 millones de ventas en 2014).	0	0%
			3. Elaboración de productos según requerimiento que lleva a un alto poder de negociación.	2	13%
			4. En las grandes empresas el poder de negociación es bajo por términos de entrega, calidad, precio.	0	0%

No.	Fuerza competitiva	Valor de la fuerza competitiva	Descripción de los elementos o factores de fuerza	Valor de cada uno de los factores o elementos	% para cada uno de los factores o elementos
3	Productos sustitutos	2	5. Es muy poca la sustitución de los productos ofrecidos por Talleres Sarti, por tanto existe un riesgo bajo; pero lo que se debe obtener es la fidelidad del cliente a través de la satisfacción del servicio.	2	13%
4	Poder de negociación de proveedores	2	6. Pocos proveedores que brindan la principal materia prima de calidad, que lleva a alto poder de negociación por parte de los proveedores.	2	13%
5	Nuevos competidores potenciales	-4	7. El poder de negociación de nuevos competidores es bajo, debido al número de empresas en el mercado	-2	-13%
			8. Costos de entrada muy altos	-2	-13%
Total:				1	6%

Fuente: Elaboración propia basado en el conocimiento del negocio de Talleres Sarti S.A. de C.V.

De acuerdo la tabla N°.6 “Análisis porcentual de Porter, aplicado a Talleres Sarti S.A. de C.V.”, se describen los resultados obtenidos:

- a) Poder de negociación por clientes: La compañía tiene una ventaja competitiva debido a que muchos productos que se ofrece al mercado están en función de los requerimientos del cliente, con calidad garantizada por diferentes procesos de verificación que se llevan a cabo en los procesos de elaboración de los productos.
- b) Productos sustitutos: Debido a que Talleres Sarti S.A. de C.V. ofrece productos diferenciados en el sector de Metalmecánica se considera que es una fortaleza para la compañía, es decir que tiene una incidencia positiva y se debe potenciar en función de la satisfacción constante de los requerimientos de calidad del cliente.
- c) Poder de negociación de los proveedores: Uno de los factores externos que afecta las finanzas de Talleres Sarti, es la influencia de los precios internacionales del acero que ejerce la economía de China, dada esta condición, cada incremento o reducción de los precios internacionales afectará de forma positiva o negativa a la compañía, debido a que se tienen volúmenes de compras bajos, en relación a las organizaciones líderes del mercado, el poder de negociación que tiene con proveedores en relación a precios es bajo, ya que en el país son pocos los que venden la materia prima y materiales utilizados tanto en calidad y precios óptimos, para los procesos productivos de la compañía.

d) Nuevos competidores potenciales: El poder de negociación de nuevos competidores es bajo en el mercado, debido al número de empresas en el mercado - 662 empresas en San Salvador según Dirección General de Estadística y Censos – DIGESTYC

Luego de conocer su estructura de clientes, proveedores y competencia, se puede resumir que:

- Los principales clientes para Talleres Sarti S.A. de C.V. son los ingenios y el sector comercio, que representan el 20 y 21% respectivamente del total de ventas.
- Los proveedores con los que tiene alianza Talleres Sarti, son en un 96% empresas nacionales.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de Porter, la empresa cuenta con un alto nivel de competencia en el mercado, sin embargo la experiencia y la calidad que los respaldan ayudan a la sostenibilidad en el largo plazo.

Al realizar una reestructuración documental y siguiendo un plan de implementación en función de la norma ISO 9001:2015, la administración pretende aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos de producción orientados a la satisfacción del cliente mediante la definición de una política de calidad apegada a los objetivos estratégicos, esto será logrado a través del diagnóstico e implementación de las oportunidades de mejora que se le ofrecerán a la administración de la compañía.

Para ello se realizará un diagnóstico de la situación actual de la compañía a través de las siguientes herramientas:

- **Encuesta Servqual¹⁸:** Herramienta con la cual se obtendrá las percepciones reales por parte de los clientes externos e internos del servicio y las expectativas o requisitos de calidad que sobre éste se habían formado previamente.
- **Diagnóstico ISO:** Se utilizará para revisar el cumplimiento exigido por la normativa ISO 9001:2015
- **FODA:** Se busca conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía.
- **Análisis Financiero:** Se pretende identificar puntos de mejorar que ayuden a dar un estudio integral de la empresa.

De acuerdo a las herramientas antes mencionadas se detectarán los puntos de fallos de la organización y sobre esos se darán las recomendaciones necesarias para la compañía.

¹⁸ Servqual: técnica de investigación comercial que permite realizar la medición de la calidad del servicio.

3.2. Evaluación de satisfacción de clientes.

Un Sistema de Gestión de Calidad se encuentra estrechamente relacionado entre clientes y empleados por tal motivo Talleres Sarti S.A. de C.V. requiere comprender las necesidades y expectativas sobre la calidad de servicio y así analizar las brechas que permitirá la toma de decisiones.

Esta evaluación servirá para obtener un diagnóstico de la situación actual sobre el nivel de satisfacción del cliente tanto interno (empleados) como externo (clientes), con el objeto de obtener respuestas sobre el servicio ofrecido por Talleres Sarti S.A. de C.V., con ese objetivo se han realizado dos tipos de encuestas.

- ✓ Encuesta para clientes -Cliente externo: Permitirá evaluar elementos tangibles como la apariencia de las instalaciones; fiabilidad en la medida que se cumplen el servicio prometido; capacidad de respuesta ante cualquier inquietud del cliente; entre otros aspectos que brindarán una mayor expectativa de los clientes. Ver Anexo N°2.
- ✓ Encuesta para empleados -Cliente interno: Se requiere identificar que tanto los empleados conocen a los clientes, si se trabaja en función de la satisfacción al cliente. La información recolectada servirá para dar puntos de mejora a cada departamento relacionada al Sistema de Gestión de Calidad. Ver Anexo N°3

A través de los siguientes apartados se determinó el universo, para obtener el número de encuestas a realizar:

- **Elemento o unidad de análisis:** Clientes externos e internos de la empresa Talleres Sarti S.A. de C.V.
- **Perfil:**
 - a) **Clientes externos:** El estudio abarcará toda la base de clientes activos a los que la compañía presta sus servicios.
 - b) **Clientes internos:** La investigación comprenderá la base de empleado activos a la fecha en que se desarrollará el estudio que forman parte del proceso productivo.
- **Cálculo de la muestra de clientes externos:**

Para la población de cliente externo y debido a que el número de clientes que posee la compañía es muy amplio se determinará una muestra a través de un muestreo no probabilístico intencional¹⁹ utilizando el criterio de: **Nivel de ventas por clientes.**

¹⁹ Muestreo no probabilístico: Es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados, es decir la muestra es seleccionada de acuerdo a criterios o intención del investigador.

Para efectos de la investigación del total de 248 clientes activos de Talleres Sarti S.A. de C.V., se tomará una muestra de 50 clientes, donde se seleccionarán de manera descendente iniciando del cliente más representativo en ventas hacia abajo.

- **Cálculo de la muestra de clientes internos:**

Se utilizará el muestreo no probabilístico intencional, para ello se seleccionará 25 empleados activos distribuidos en las diferentes áreas involucradas en el Sistema de Gestión de Calidad tomados de planilla proporcionada por la administración según se muestra a continuación:

Tabla N°. 7 Distribución de encuestas a empleados

Departamentos	N° Empleados	% de Participación	Muestra de empleados
CNC, Control Numérico Computarizado	1	2%	0
Cortinas, puertas y ventanas	13	20%	5
Ingeniería	3	5%	1
Instalación y reparación	13	20%	5
Mecánica general	12	18%	5
Obras exteriores	10	15%	4
Taller	13	20%	5
Total	65	100%	25

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a planilla de Talleres Sarti S.A. de C.V.

3.2.1. Resultados de encuestas

Con los resultados de encuestas de clientes internos y externos se determinó un índice de calidad del servicio de 77.97 según se puede observar en la tabla N°.8, lo que permitió este resultado fue en gran parte la percepción obtenida en la encuesta de satisfacción del cliente externo (ISCEX) y a través de una calificación buena para la empresa se obtuvo una brecha general equivalente a 22.03, que lleva a decir que los clientes se encuentran satisfechos por el servicio que ofrece la compañía.

Tabla N°. 8 Índice de Satisfacción General

Descripción	Puntuación
Índice de satisfacción del cliente externo (ISCEX)	80.96
Índice de satisfacción del cliente interno (ISCIN)	74.98
Índice de Satisfacción General (ISG)	77.97

Fuente: Elaboración propia, tomando de base la tabulación de encuestas de clientes externo e internos.

Para conocer de manera detallada los comentarios obtenidos de clientes y empleados se presentan a través de los siguientes resultados:

3.2.1.1 Resultado encuesta externa

La herramienta utilizada para este diagnóstico permitió conocer las expectativas de los clientes que se tiene sobre la compañía; dentro de la encuesta se evaluaron cinco dimensiones las cuales son:

- Elementos tangibles: Busca evaluar apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: Evalúa la habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Al analizar las preguntas por cada una de las dimensiones mencionadas se obtuvo resultados mostrados en la tabla N°9, que permite observar la puntuación por cada categoría y a la vez las brechas de insatisfacción por parte de clientes.

Tabla N°. 9 Resultado encuesta Servqual cliente externo

Dimensión del servicio	Puntaje obtenido	Brecha de insatisfacción
Elementos tangibles	78.61	21.39
Fiabilidad	80.83	19.17
Capacidad de respuesta	80.73	19.27
Seguridad	82.08	17.92
Empatía	82.56	17.44
Puntuación	80.96	19.04

Fuente: Elaboración propia, basada en la tabulación de encuestas de clientes externos

De acuerdo a la evaluación de los clientes, la dimensión menos valorada es la de los elementos tangibles que corresponde a las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, esto se soporta en la opinión de los empleados donde la falta de equipo moderno estanca la entrega de un mejor servicio al cliente. A pesar que en la tercera dimensión evaluada en este instrumento se obtuvo 80.73, los clientes indicaron que muchas veces en la línea de cortinas, puertas y ventanas no se entregan los productos según las medidas requeridas, que provoca un atraso en la instalación del servicio y la empresa tiene que realizar un reproceso

de la orden de pedido. Por otra parte, la empatía y seguridad han sido evaluadas con un alto puntaje, debido a que los productos y servicios que el cliente desea se realizan de manera personalizada y se respalda en el conocimiento de los empleados en el trabajo a desarrollar.

El problema que más afecta es la unidad de negocio de proyectos, donde en algunas ocasiones no se cumplen los tiempos de entrega acordadas, ya sea por no tener disponibilidad de maquinaria, por malas estimaciones de tiempo en la elaboración de las piezas o productos, lo que genera aumento del costo de la mano de obra debido a que se programan turnos dobles que permitan agilizar la entrega del producto y todo eso afecta la utilidad que se ha estimado en el proyecto.

3.2.1.2. Resultado encuesta interna

A través de la encuesta distribuida a los empleados de la organización, se obtuvo la percepción sobre la capacidad que tiene la administración para satisfacer las necesidades del cliente interno y conocer las condiciones laborales de ellos. El cuestionario consta de treinta preguntas cerradas y dos preguntas abiertas, las primeras se dividieron en tres áreas a evaluar, y se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N°. 10 Resultados de encuesta interna.

Áreas evaluadas	Puntaje
1. Conocemos a nuestros clientes	69.39
2. En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente	71.26
3. El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del cliente	84.29
Promedio	74.98

Fuente: Elaboración propia, basada en la tabulación de encuestas de empleados.

Al observar la tabla N°. 10 “Resultados de la encuesta interna”, el índice promedio de satisfacción del empleado interno es de 74.98 se identificó que el área menos valorada por los empleados es conocimiento del cliente (primera categoría), con un resultado de 69.39, esto lleva a analizar de manera detallada las interrogantes que conforman esta área de la encuesta; en donde los empleados indican que el jefe inmediato no realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal, lo cual esto no permite que los colaboradores expresen sus ideas o sugerencias que ayuden a la mejora del servicio al cliente.

En la segunda categoría “Compromiso con la satisfacción del cliente”, se obtuvo un promedio de 71.26, debido a respuestas bajas en las preguntas relacionadas en la asignación de los recursos necesarios para servir a los clientes y en el reconocimiento de incentivos al área comercial. Estas respuestas se respaldan a través del recorrido que se realizó a la planta de producción de la organización y en donde se observó que los

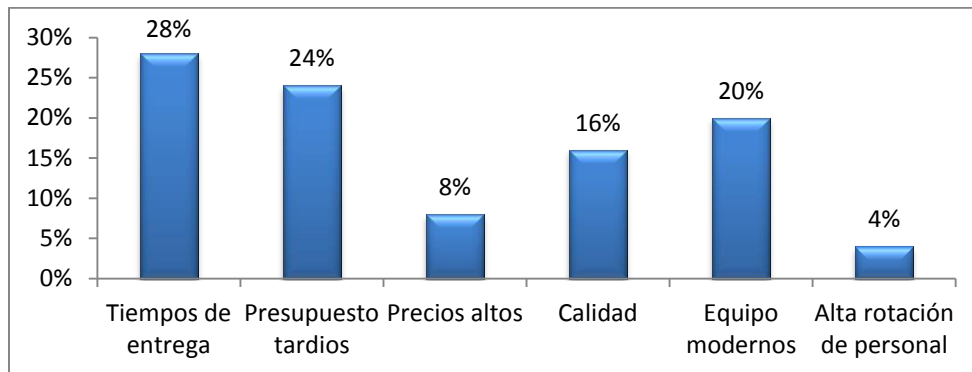
empleados no cuentan con equipo suficiente que ayude a la seguridad industrial; adicional de ello no dan cumplimiento a un plan de seguridad industrial.

Se consultó al cliente interno si el ambiente en su departamento favorece la satisfacción, el resultado obtenido fue de 84.29, lo cual indica que en la actualidad en los departamentos de Talleres Sarti S.A. de C.V. se encuentran orientados al servicio de calidad, que contribuyen a la satisfacción de los clientes de la compañía.

Al evaluar las preguntas abiertas que dice: ¿En qué estamos fallando? ¿Por qué los clientes no están satisfechos?, se obtuvo respuestas reflejadas en el gráfico N° 4; en donde se observa un 28% la falta de cumplimientos en los tiempos de entrega del producto solicitado y con un 24% la elaboración de presupuestos, a esto se asocia la tardanza en la entrega de cotización al cliente.

Los empleados indicaron que la falta de equipos de trabajo modernos es otra condición que origina problemas en el cumplimiento de plazos establecidos con los clientes, debido a que para los procesos realizados en la compañía se requiere maquinaria con una mejor calibración.

Gráfico N°. 4 Resultados de encuesta al cliente interno



Fuente: Elaboración propia, tomado de las encuestas del cliente interno.

Al revisar los comentarios obtenidos de las preguntas abiertas se pueden definir fallas en los que Talleres Sarti S.A. de C.V. necesita mejorar:

- Cotizaciones sobre orden de pedido no son entregadas oportunamente.
- En la unidad de negocio de puertas, cortinas y ventanas no se entrega el producto de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
- Entrega tardío del servicio.

Los puntos de fallo de la empresa afectan en temas financiero, principalmente en temas de costo de venta, inventario y rentabilidad; más adelante a través del análisis financiero se presentan los datos que lo

sustentan. Al concluir con el análisis de los resultados, se plantearán estrategias a la Administración que se mostrarán en el capítulo siguiente, que podría mejorar la calidad del servicio al cliente.

3.3. Diagnóstico ISO

Se elaboró un instrumento para medir el cumplimiento de la organización con los requisitos aplicables de la norma de calidad, que servirá para identificar oportunidades de mejora para el cumplimiento de los requisitos de la norma de calidad y a la realización de un Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma ISO.

Para desarrollar el diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se definen los siguientes criterios, los cuales permiten analizar el estado actual de la organización.

Criterios:

- a. Analizar si el requisito aplica o no para la empresa.
- b. Definir si el requisito está siendo cumplido por la empresa.
- c. Determinar si el requisito se encuentra en la fase de diseño, desarrollo o implementación.
- d. Establecer si el requisito ha sido auditado y si es implementado adecuadamente.
- e. Justificar la exclusión del requisito que no aplique para la empresa.

Con el objetivo de evidenciar el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad de la organización se elaboró un cuestionario de afirmaciones que surgen de los “debe” establecidos en los requisitos de la ISO 9001:2015 - Ver Anexo N°4 y con base a los criterios descritos anteriormente se evaluará a través de ponderaciones descritas en la tabla siguiente:

Tabla N°.11 Criterios del Sistema de Gestión de Calidad

Criterio	Descripción	Ponderación %
N/A	El requisito no aplica a la organización	0
APNC	Aplica para la organización, pero ésta no ha dado cumplimiento con el requisito de la norma	0
PDC	El requisito se encuentra en proceso de documentación	10
PIM	El requisito se encuentra en proceso de implementación	20
AMC	El requisito ha sido auditado y en proceso de mejora continua	30
AIE	El requisito ha sido auditado e implementado adecuadamente	40
TOTAL	Avance del cumplimiento del requisito exigido por la norma, dado por la sumatoria total de los anteriores criterios establecido	100

Al obtener el resultado global del diagnóstico se evaluará en tres categorías: Alto, Medio y Bajo; donde la categoría Bajo se ponderará del 0 al 49%, la categoría Medio cubrira del 50 al 79% y la categoría Alto correspondera del 80 al 100%.

3.3.1. Resultados del diagnóstico ISO

Luego de analizar cada apartado de la norma, se realizó una entrevista a la Administración buscando dar respuestas a los cumplimientos de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, a lo cual se puede observar en el Anexo N°4 las ponderaciones obtenidas de acuerdo a las afirmaciones del cuestionario.

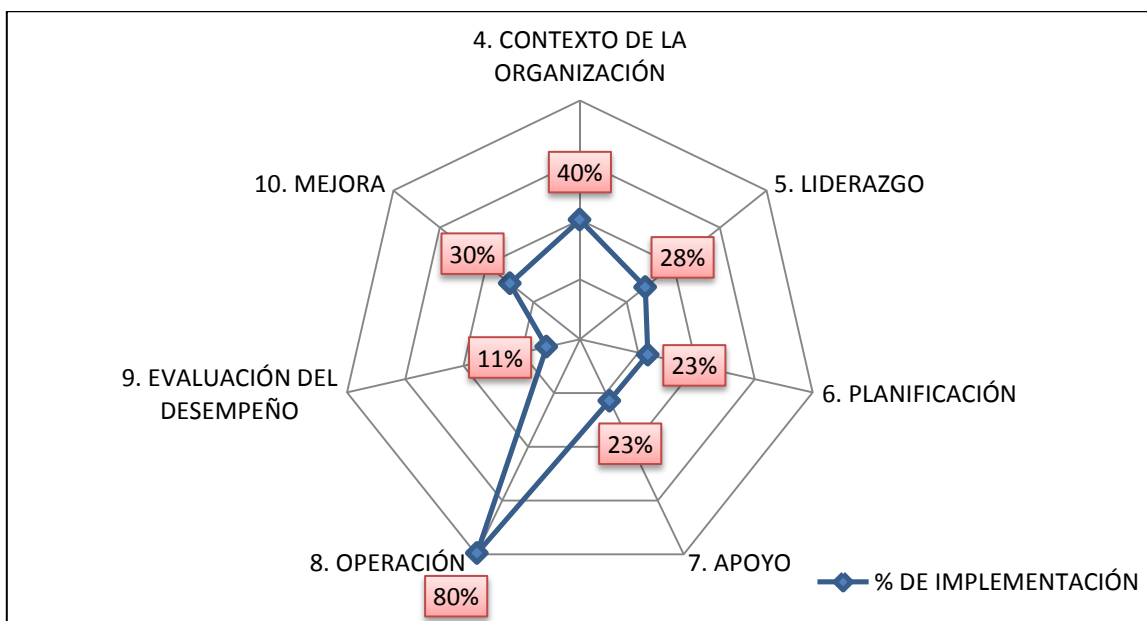
En la tabla N°.12 se presentan el resultado obtenido en cada apartado de la norma y la ponderación global sobre el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad; la cual fue de 34% posicionándolo en una calificación BAJA; es decir la empresa bajo ese puntaje no puede optar a la certificación ISO, para ello se debe realizar un plan para que Talleres Sarti de cumplimiento a todos los “debe” de la norma.

Tabla N°.12 Resultados de la Gestión de Calidad

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
NUMERAL DE LA NORMA	PORCENTAJE	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	40%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	28%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACION	23%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	23%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	80%	MEJORAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	11%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	30%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION	34%	
Calificación global en la Gestión de Calidad	BAJO	

Se presenta de una forma gráfica el resultado obtenido del diagnóstico de cada apartado de la norma, que servirá para analizar, identificar y tener una mejor visualización del avance del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfico N°. 5 Resultado de cuestionario Norma ISO 9001:2015 en Talleres Sarti S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia, tomado de diagnóstico de la norma ISO 9001:2015

A continuación se mostrará un análisis por capítulo de la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2015 - Capítulo, del 4 al 10 en donde se indican las deficiencias identificadas durante la situación actual de la empresa respecto al cumplimiento de la Norma.

Apartado 4. Contexto de la organización:

En la actualidad la Administración de Talleres Sarti S.A. de C.V. realiza reuniones con el personal clave de la empresa, entre ellos está el gerente de ventas, jefe de producción y administración donde establece un plan estratégico; pero no lo tienen respaldado a través de documentación y de igual manera no llevan una bitácora sobre el cumplimiento o avance. Lo mismo sucede con la comprensión de las necesidades de las partes interesadas²⁰, las tienen definidas en el Manual de Calidad que la empresa en su momento tenía vigente, el cual debe actualizarse y soportar las mejoras a ejecutar.

En relación al apartado 4.3 de la norma ISO 9001 sobre la determinación del alcance del SGC, la empresa no posee un Manual de Calidad vigente donde se defina y determinen los límites y su aplicabilidad. Se tienen identificados todos los pasos a seguir de cada proceso por la experiencia del personal, ya sea de elaboración de cortinas, mecánica general entre otros, sin embargo no cuenta con una documentación a través de un

²⁰ Partes interesadas: son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. Norma ISO 9000:2015, Pág.10

manual que permita conocer la trazabilidad de los procesos, definición de los responsables, identificación de indicadores conforme a lo indicado en la norma de gestión de calidad ISO 9001:2015.

Apartado 5. Liderazgo:

La alta administración de la compañía tiene un compromiso hacia el cliente que considera riesgos que afecten a los productos y servicios solicitados; sin embargo, este liderazgo no está de acuerdo a un plan respaldado por un Sistema de Gestión de Calidad, es más bien un actuar ante los eventos que suceden día a día; la administración no resguarda la documentación sobre aquellos servicios que han presentado problemas ya sea por no entregar a tiempo, por elaboración de productos con medidas equivocadas, que es información que puede ayudar a tomar de decisiones para el largo plazo.

Adicionalmente se identificó que Talleres Sarti S.A. de C.V. no cuenta con una política de calidad actualizada; de igual manera no se encuentra definido los roles, responsabilidad conforme a un descriptor de puesto que el colaborador debe de conocer para el desarrollo eficiente de sus asignaciones.

Apartado 6. Planificación:

No se tienen implementadas acciones que ayuden a reducir los riesgos en el servicio otorgado al cliente; es decir, que en el área de producción no hay un equipo de trabajo destinado a realizar remediciones que aseguren las medidas adecuadas conforme a lo solicitado por el cliente y con ello evitar productos no conforme. Adicionalmente, los objetivos de calidad no se encuentran definidos por la Administración y no poseen una planificación de los cambios que se tuvo que haber llevado desde la implementación del Sistema de Gestión de Calidad versión 2000 de la norma ISO.

Apartado 7. Apoyo:

Talleres Sarti no cuenta con el personal necesario para el seguimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, que ayude al control de los procesos. En cuanto a la trazabilidad de las mediciones, se cuenta con el departamento de Mantenimiento que es el responsable de realizar un plan de mantenimiento para las diferentes equipos; sin embargo, en maquinaria de control numérico como son las fresadoras y tornos, los proveedores que hacen el mantenimiento son del extranjero y no dan una respuesta inmediata ante una necesidad inesperada de reparación; que genera un retraso en la entrega del servicio.

No tienen una metodología de medición para evaluar el trabajo realizado según la eficiencia del SGC; no se tiene definido un plan de comunicación a todo el personal que pueda ayude a la implementación de acciones y con ello mejorar los procesos.

En cuanto a los documentos manejados dentro de la organización, cada área es responsable de su adecuado resguardo, en su mayoría se utilizan archivos físicos donde se lleva bitácora del tiempo invertido en la fabricación de un producto y posteriormente se ingresa la información en el sistema.

Apartado 8. Operación:

Este apartado es el que mejor puntaje obtuvo; sin embargo, hay criterios que no se cumplen. Al evaluar el apartado 8.4 relacionado a los controles de los procesos y productos suministrados externamente. Talleres Sarti S.A. de C.V. no lleva un control sobre la compra de materia prima y retrasa el inicio del proceso productivo, en su mayoría ocurre con la principal materia prima que es traída del exterior que ocasiona la entrega del servicio al cliente después de las fechas establecidas. Adicional no tiene información documentada sobre las inconformidades del cliente y las acciones que toma la administración para resolver los inconvenientes.

Apartado 9. Evaluación del desempeño

La administración no tiene establecido un plan de evaluación que recabe las percepciones de los clientes sobre el servicio, no se tiene designado personal que realice auditorías internas sobre los procesos relacionados al Sistema de Gestión de Calidad.

La alta dirección ejecuta reuniones para conocer el comportamiento de las ventas de los servicios y se evalúa si está conforme a los objetivos estratégicos de la compañía; pero no se tiene información documentada sobre las acciones tomadas con anterioridad que ayuden a evaluar su efectividad.

Apartado 10. Mejora:

La compañía se debe comprometer a darle un seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad, desde su implementación, revisión de procesos y tiene que llevar siempre una bitácora de los cambios realizados; actualmente no tiene desarrollado un plan ante las inconformidades de los clientes, es decir la administración actúa conforme al evento.

Resumen de los asuntos identificados en el diagnóstico ISO:

De acuerdo a los hallazgos identificados en cada uno de los apartados del Sistema de Gestión de Calidad, indicado en párrafos anteriores; Talleres Sarti S.A. de C.V necesita dar cumplimiento a la totalidad de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2015, donde se debe crear manual, políticas, objetivos de calidad y procedimientos, que garanticen la satisfacción del cliente y una eficiencia de los procesos.

Según el diagnóstico de la norma ISO 9001:2015 los apartados críticos por los que debe de iniciar a establecer las mejoras son:

- Evaluación del desempeño.
- Planificación
- Apoyo.
- Liderazgo


De conformidad a los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas con los clientes de la compañía, es necesario un mayor involucramiento de la dirección general para garantizar que los objetivos estratégicos que se establezcan se cumplan a satisfacción.


3.4. FODA

Esta herramienta ayuda a la administración y el proceso de planificación logra identificar la situación actual de la empresa y así poder tomar decisiones que ayuden al crecimiento sostenido de la empresa. Como puede observarse en la ilustración N°.10 “Matriz FODA” se realizó el análisis enfocado en Talleres Sarti S.A. de C.V. el cual se divide en 4 áreas: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades; el enfoque de la matriz es documentar cada una de las estrategias que debe de tomar la administración de la compañía por cada una de las categorías indicadas.

Para definir cada punto dentro del análisis FODA, fue a través de reuniones con personal clave de la organización, y con un recorrido a las instalaciones se pudo recabar debilidades y fortalezas con los que cuenta la compañía. Posterior a ello se crearon estrategias que se deben de poner en marcha para el mejoramiento estratégico de la compañía.

Ilustración N°.10 Matriz FODA

	<p><u>FORTALEZA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Experiencia en el mercado 2) Diversidad de productos 3) Nichos de mercado a nivel centroamericano 4) Calidad en materia prima 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Administración del inventario 2) Estructuración organizativa 3) Inadecuada asignación de costos de producción 4) Incumplimiento en la entrega del producto 5) Alta rotación de personal
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Implementación de sistema de gestión de calidad 2) Entrada a nuevos mercados 3) Actualización de maquinaria de producción 4) Precios competitivos 	<p><u>Estrategias FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los años de experiencia en el mercado ayudará a la credibilidad de la empresa permitiendo el ingreso a nuevos mercados (F1, O2) 2. Optimización y medición de tiempos de producción con maquinaria actualizada (F2, O3) 	<p><u>Estrategias DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de maquinaria de producción que optimice la entrega del producto oportuna al cliente (O3,D4) 2. Elaboración de herramientas que ayuden a la adecuada asignación de costos de producción que contribuyan al establecimiento de precios competitivos a los clientes (O2, D3) 3. Implementación de Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015 lo cual permitirá la satisfacción del cliente que motive el posicionamiento del mercado de la compañía; a través de la realización de documentación de procesos (O1, D4)

	<p><u>FORTALEZA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Experiencia en el mercado 2) Diversidad de productos 3) Nichos de mercado a nivel centroamericano 4) Calidad en materia prima 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Administración del inventario 2) Estructuración organizativa 3) Inadecuada asignación de costos de producción 4) Incumplimiento en la entrega del producto 5) Alta rotación de personal
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Incumplimiento de ley seguridad ocupacional. 2) Fluctuación internacional del precio del hierro. 3) Recepción no oportuna de materiales necesarios para la producción 4) Alta competencia en el mercado 	<p><u>Estrategias FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar convenios con proveedores que garanticen la calidad del producto y la recepción oportuna de los materiales de producción (F4, A3) 2. Proporcionar los equipos necesarios a los empleados y capacitar a los mismos en la importancia de la seguridad ocupacional, para garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y permitan que el posicionamiento de la compañía incremente en el mercado (F1, A1) 	<p><u>Estrategias DA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan de compra anual de acuerdo al comportamiento histórico para optimizar el nivel de inventario que impulse una optimización de las existencia y recepción oportuna de materia prima; y garanticen la entrega del producto al cliente (D1, O3)

Análisis de la Matriz FODA:

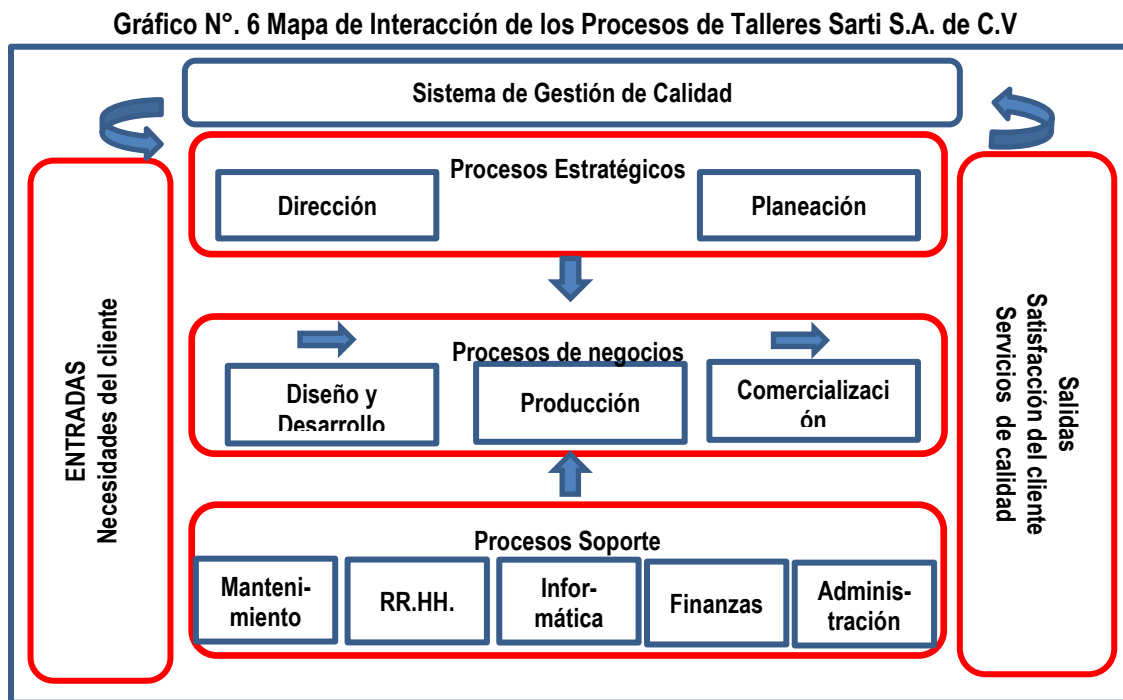
En función de cada una de las estrategias indicadas en la matriz del FODA de Talleres Sarti S.A. de C.V. se considera que éstas necesitan ser implementadas a la brevedad; se considera que el proceso de negocios de inventarios y costo de ventas, existen debilidades de control interno en la asignación de costos y en la planificación de las compras lo cual origina que los márgenes de utilidad de la compañía sean bajos, tal como se menciona en la sección 3.6 “Análisis Financiero” y originan pérdidas para la compañía.

3.5. Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad

Se ha definido para Talleres Sarti S.A. de C.V. los procesos de calidad que se distinguen en tres tipos:

- a) Procesos estratégicos,
- b) Procesos de negocios.
- c) Procesos de apoyo

De acuerdo a lo anterior, se elaboró un mapa de interacción de procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que se puede observar en el gráfico N°. 6.; que fue realizado conforme a lo indicado por la Norma ISO 9001:2015. Para los procesos de negocios se identificaron tres grandes departamentos dentro de la compañía que son: **Comercialización**; donde los vendedores son los responsables de realizar la visita a los clientes y tomar la orden de pedido con las especificaciones de los clientes sobre el producto a fabricar por la compañía; por otra parte se encuentra **Producción**; donde se elaboran los diferentes productos ya sea de la unidad de negocio de cortinas, puertas y ventanas, mecánica general, u otros; y un tercero es **Diseño y Desarrollo**, donde un ingeniero especializado realiza el dibujo sobre el producto que el cliente ha requerido, y cuando el cliente lo ha aceptado, se configura en maquinaria de control numérico, y así iniciar su fabricación.



Fuente: Elaboración propia basada en entrevista con la Alta Dirección de la compañía.

Dentro de los procesos de apoyo están: Recursos Humanos, que ayuda en la contratación del personal de acuerdo a lo exigido por la empresa; el área de Informática que asiste a la parte administrativa; el área de Mantenimiento que es el encargado de mantener en buen estado toda la maquinaria industrial que se utiliza para elaborar los diferentes productos de los clientes y por último se encuentra Finanzas y Administración

que dentro de sus diferentes actividades se encuentra la evaluación de costos, donde en la actualidad la empresa cuenta con una matriz que ayuda a la identificación de costos por la elaboración de cada producto, y con base a ello se define el precio de venta.

Dentro de los procesos estratégicos, se seleccionó Dirección y Planeación, ya que en éstos se desarrollan las estrategias y el direccionamiento que ayuda a que la compañía camine con éxito. Luego de definir el mapa de interacción de procesos del Sistema de Gestión de Calidad éste estudio se enfocará en el proceso de producción, para ello se realizó un recorrido por las instalaciones de la compañía que permitió conocer cómo se ejecutan las actividades, al realizar indagaciones con la administración, se identificó que no se tienen definidos procedimientos para el Sistema de Gestión de Calidad, debido a esta situación en el capítulo IV se dará una propuesta de los mismo.

3.6. Análisis Financiero

A continuación se detalla el análisis financiero que corresponde a las cifras del balance y estado de resultado en el cual se incluirán los siguientes elementos a considerar:

- Análisis de la situación actual de la compañía en relación a la adopción de Normas Internacionales de Información Financiera.
- Análisis de los principales ratios financieros: Liquidez y solvencia, rentabilidad y apalancamiento financiero.

Para efectos de comparabilidad de cifras y con el objetivo de analizar tendencias, se analizan los estados financieros desde el año 2012 hasta el 2016, esta información fue obtenida del depósito de estados financieros realizado por la administración al Centro Nacional de Registros (CNR).

3.6.1. Razones financieras

Son indicadores utilizados en finanzas para analizar la realidad económica y financiera de una empresa y su capacidad de asumir las diferentes obligaciones y poder desarrollar las operaciones para la cual la compañía ha sido creada, estas razones financieras se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Razones de liquidez: Permiten identificar el grado o índice de liquidez con el que cuenta la entidad, las cuales son: Capital neto de trabajo, Índice de solvencia, Prueba acida, Rotación de inventarios, Rotación de cartera y Rotación de cuentas por pagar.
- Razones de endeudamiento: Miden la proporción de los activos que están financiados por terceros, las cuales son: Razón de pasivo / Capital, y razón de endeudamiento.

- Razones de Rentabilidad: Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa, con respecto a las ventas, activos o capital social, los indicadores más comunes son los siguientes: Margen bruto de utilidad, margen de utilidades operacionales, margen neto de utilidades, y rotación de activos.
- Razones de Cobertura: Determinan la capacidad de la compañía para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono a capital de sus deudas.

El Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados puede observarse en el Anexo N°5; y con esa información se presenta el análisis de las principales razones financieras y del Estado de Flujo de Efectivo.

Tabla N°.13 Comportamiento de flujo de efectivo

Estado de flujos de efectivo	2016	2015	2014	2013	2012
Efectivo de apertura	\$ 5,239	\$ 11,778	\$ 36,580	\$ 8,768	\$ 22,234
Actividades de operación	(120,672)	98,956	185,150	301,099	62,772
Actividades de inversión	(5,684)	115	(43,836)	(69,038)	(15,627)
Actividades de financiamiento	127,764	(105,609)	(166,117)	(204,249)	(60,611)
Efectivo de cierre	\$ 6,648	\$ 5,240	\$ 11,778	\$ 36,580	\$ 8,768

Fuente: Elaboración propia, basada en el Estado de Flujo de Efectivo de los Estados Financieros de Talleres Sarti S.A. de C.V.

El comportamiento de los flujos de efectivo reflejados en la Tabla N°.13, indica que las operaciones de la compañía están siendo soportadas a través de financiamientos, hasta el año 2015 los flujos positivos de las actividades de operación se han utilizado principalmente para el pago de préstamos, sin embargo en 2016, debido a pérdida operativa la administración adquirió nuevas líneas de crédito de largo plazo.

Debido a lo anterior se considera que las actividades operativas de la compañía no deben de estar siendo financiadas con préstamos de largo plazo, sino más bien a través de líneas de créditos rotativas, adicionalmente se debe ampliar las gestiones de recuperación de las cuentas por cobrar que ayuden a mejorar la disponibilidad de dinero en caja y bancos para liquidación de obligaciones de corto plazo.

Tabla N°.14 Razones de liquidez

Razones de liquidez	2016	2015	2014	2013	2012
Razón circulante	1.46	1.67	1.50	1.57	1.71
Razón de liquidez (Prueba ácida)	0.75	0.85	0.94	0.78	0.65
Razón de efectivo	0.01	0.00	0.01	0.03	0.01
Índice de capital de trabajo	0.21	0.28	0.22	0.24	0.27

Fuente: Elaboración propia, basada de los Estados Financieros de Talleres Sarti S.A. de C.V.

Los datos que se detallan en la tabla N°.14 permiten identificar que desde el año 2012 al 2016 los volúmenes altos de inventarios en relación a los otros rubros de activos de corto plazo ha originado que Talleres Sarti S.A. de C.V. tenga muy poca liquidez, así como un mínimo de capital de trabajo, la relación entre el efectivo y el pasivo corriente es de \$0.01 en 2016, lo que indica que la compañía no tiene la capacidad para liquidar sus obligaciones con terceros en el corto plazo. Adicionalmente la compañía tiene adeudado a sus accionistas \$232,479 los cuales provienen de años anteriores, debido a que la liquidez de la compañía es baja no se han podido liquidar dichas obligaciones, ésta situación incrementa la deuda interna.

Tabla N°.15 Razones de operación

Razones de operación	2016	2015	2014	2013	2012
Rotación del activo	0.58	0.84	0.70	0.78	0.58
Días en cuentas por cobrar	95	42	59	52	38
Días en inventario	227	193	156	199	326
Días en cuentas por pagar a corto plazo	11	6	10	18	8
Rotación del capital de trabajo	2.77	3.04	3.23	3.20	2.12

Fuente: Elaboración propia, basada de los Estados Financieros de Talleres Sarti S.A. de C.V.

En relación a las razones financieras de operación se observan las siguientes situaciones:

- Rotación del activo (Ingresos/ promedio de activos): indica que por cada dólar invertido en los activos de la compañía, se genera \$0.56 de ingresos en 2016 (\$0.84 en 2015), es decir, que la compañía no recupera la inversión debido a que como mínimo se esperaría una relación de \$1.00 a \$1.00.
- Las cuentas por cobrar se ve afectada por la recuperación de ingenios y a compañías relacionadas, principalmente Metalúrgica Sarti S.A. de C.V. se recomienda fortalecer controles internos para optimizar la recuperabilidad de la cartera de créditos al menos a 30 días en promedio, esto permitirá aumentar la disponibilidad de efectivo de la compañía para el pago de obligaciones de corto plazo.
- En relación a los días promedio de los inventarios se observa que éstos tienen menos de 2 veces de rotaciones al año, situación que debe ser gestionada por la administración de la compañía,

adquiriendo existencias en función de las demandas que tengan del mercado, esta situación permitirá disminuir sus pasivos con proveedores del exterior.

- d. La rotación del capital de trabajo se ve afectada por la baja rotación del inventario de la compañía, en ese sentido, una mayor rotación de sus inventarios originará una optimización de las ventas, por lo que el indicador financiero mejorará .

Tabla N°.16 Razones de rentabilidad

Razones de Rentabilidad	2016	2015	2014	2013	2012
Margen bruto	10.7%	23.6%	19.0%	20.6%	21.3%
Margen EBIT	11.0%	(12.1)%	(5.4)%	(4.7)%	(0.3)%
Margen EBITDA	(9.6)%	13.6%	7.1%	5.5%	0.3%
Margen antes de impuestos	(11.0)%	12.1%	5.4%	4.7%	0.3%
Tasa fiscal efectiva	0.0%	30.0%	30.5%	30.1%	0.0%
Margen después de impuestos	(11.4)%	8.3%	3.3%	2.9%	(1.6)%
Rendimiento de capital	(15.9)%	25.6%	8.1%	7.8%	(2.2)%
Rendimiento de activos	(6.2)%	10.2%	3.7%	3.6%	0.2%
Rendimiento de capital común	(15.9)%	25.6%	8.1%	7.8%	(2.2)%
Razón de cobertura de intereses	(2,537.4)%	4,286.8%	393.4%	357.4%	(185.3)%
Intereses de deuda a largo plazo	0.0%	0.0%	0.0%	5.1%	9.4%
Gastos operativos / ventas	20.4%	13.2%	16.7%	16.1%	21.2%

Fuente: Elaboración propia, basada de los Estados Financieros de Talleres Sarti S.A. de C.V.

Con respecto a las tendencias de 2012 a 2015, en el año 2016 la compañía tuvo una reducción de margen bruto de utilidad y un incremento de los gastos operativos en relación a los ingresos, estas situaciones originaron una pérdida neta, la administración dada la falta de liquidez ha optado por financiarse a través de compañías relacionadas en el corto plazo que cubra sus actividades primarias.

Tabla N°.17 Razones de Apalancamiento

Razones de Apalancamiento	2016	2015	2014	2013	2012
Deuda a largo plazo / Capital	0%	0%	0%	23%	27%
Deuda total / Capital	118%	114%	118%	128%	115%
Deuda a largo plazo / Total activo	0%	0%	0%	10%	12%
Deuda total / Total activo	50%	45%	49%	52%	50%

Fuente: Elaboración propia, basada de los Estados Financieros de Talleres Sarti S.A. de C.V.

De acuerdo a lo analizado en las razones de liquidez de la compañía, Talleres Sarti S.A. de C.V., como puede observarse en la tabla N°.17, tiene dependencia a las deudas internas y externas, las operaciones se

mantienen en función de los dividendos por pagar que al 31 de diciembre de 2016 no se habían liquidado y de las aportaciones para futuras capitalizaciones de los accionistas de la compañía, que es otro de los factores que propicia el financiamiento del capital.

De acuerdo a resolución 113/2009 del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), de fecha siete de octubre de 2009, se aprobó la adopción de la Norma Internacional de Información Financiera en su versión completa (NIIF) o la versión de Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PyMES), versión oficial en idioma español emitida por el organismo International Accounting Standards Board (IASB), como requerimiento para la preparación de estados financieros con propósito general y otra información financiera, para todas aquellas entidades que no cotizan en el mercado de valores o que no tienen obligación pública de rendir cuentas, exceptuando aquellas que de forma voluntaria hayan adoptado alguna de las normas descritas en este párrafo, las cuales debían de presentar los primeros estados financieros con base a dicho marco normativo, por el ejercicio que iniciaba el 1 de enero de 2011, de acuerdo con el informe de auditoría de Talleres Sarti S.A. de C.V., emitido por auditores independientes, la sociedad no ha adoptado esta normativa internacional,

En marzo 22 de 2018, El CVPCPA emitió resolución para otorgamiento de un periodo prudencial hasta el 31 de diciembre de 2018 para que los comerciantes puedan adoptar cualquiera de las Normas mencionadas en el párrafo anterior. Por lo que podrán iniciar el proceso de adopción avalado por un consultor independiente debido a posibles efectos en la reducción o eliminación de créditos del sistema financiero considerando que la compañía tiene una alta dependencia a financiamientos, esta situación podría afectar el negocio significativamente.

Resumen de los diagnósticos:

Luego de analizar los resultados de los diferentes diagnósticos utilizados podemos identificar las principales fallas de la compañía:

1. Falta de documentación que respalde la utilización del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Inadecuados nivel de inventario de materia prima.
3. Mala asignación de costos en los proyectos realizados.

Los resultados obtenidos del diagnóstico normativo ISO que es el tema principal del trabajo de graduación; como se ha mencionado en el punto número uno en el párrafo anterior que la falla más representativa es la falta de documentación de procesos, responsabilidades, seguimiento de acciones correctivas, y la falta de involucramiento de los empleados en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad,

A pesar de las deficiencias que Talleres Sarti S.A. de C.V. tiene en cuanto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a opinión de clientes y empleados el nivel de satisfacción se encuentra en un nivel intermedio; lo cual quiere decir que a pesar de no tener políticas y objetivos de calidad definidos, la administración se preocupa por la mejor calidad del servicio a los clientes.

De acuerdo al punto número dos y tres de las principales fallas, el área de compras debe llevar un control de los niveles de inventario, que ayudará a nivelar el número de pedidos, la rotación de los inventarios, y la reducción de costos; esto con el fin de no mantener inventario innecesario que representará un mayor gasto a la empresa. Si bien la parte financiera no es parte del Sistema de Gestión de Calidad, pero ayudará a que la empresa encamine a fortalecer el control interno de los procesos y a través de ello se facilita el desarrollo del sistema de gestión.

En el siguiente capítulo se diseñarán estrategias que aseguren la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que ayudará a la mejora continua de los procesos y servicios de la compañía.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En este capítulo se presenta una propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad que la Administración de Talleres Sarti S.A. de C.V. tomará en consideración en el momento que desee realizar la ejecución del sistema basado en la norma ISO 9001:2015. Las propuestas elaboradas se realizaron a partir del diagnóstico de la situación actual de la organización realizado en el capítulo III de este trabajo de graduación, donde a través de evaluar las percepciones de clientes, empleados y situación financiera se identificaron fallas que afectan al cumplimiento de la norma ISO; por ello se busca ofrecer soluciones a diversas áreas de la compañía como: Administración, Finanzas, Compras y Operaciones que ayudarán a encaminar a la empresa en la implementación del sistema de calidad.

4.1. Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

4.1.1 Análisis de Situación Actual

Esta etapa permite realizar un diagnóstico de la situación actual que determinen cuestiones internas y externas que afectan a la organización; la técnica más práctica que se sugiere es la matriz FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ya que muestra de forma matricial los factores internos y externos que afectan a la compañía. El responsable de esta etapa debe ser la Gerencia Administrativa, que a través de reuniones de manera anual y a través de un comité conformado con los diferentes gerentes de producción, ventas, recursos humanos, operaciones ayuden a identificar de qué manera se comporta el mercado de metalmecánica e identificar riesgos y definir actividades de control para mitigar dichos riesgos de negocio. En el apartado 3.4 del capítulo III; pueden tomar como ejemplo la elaboración de dicha herramienta.

En cuanto a lo referente al Sistema de Gestión de Calidad es necesario realizar un listado de verificación aplicable a Talleres Sarti S.A. de C.V. de los requisitos exigidos por la normativa ISO. El departamento de Calidad es responsable de: 1) Definir el diagnóstico ISO, 2) Establecer reuniones inicialmente de manera mensual con empleados de las áreas de producción, recursos humanos, y venta; conforme se encamine en la certificación ISO las reuniones pueden realizarse de manera trimestral 3) Dar a conocer el nivel de cumplimiento de acuerdo a los requisitos exigidos en la norma ISO 9001:2015. En el apartado 3.3 del capítulo III, pueden tomar de ejemplo los criterios planteados, así como el formato utilizado en el diagnóstico que se muestra en el Anexo N°4 de este trabajo de graduación.

Tabla N°. 18 Etapa N°1 de Plan de Implementación del SGC

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables
Diagnóstico de Situación Actual de Taller Sarti	Conocer riesgos y oportunidades de mejora que ayuden al negocio en marcha de Talleres Sarti	1. Establecer un comité de análisis de mercado	Gerente Administrativo Financiero
		2. Realizar reuniones anuales o semestrales	
		3. Analizar situación del mercado de metalmecánica, y a través de herramienta FODA plantear los resultados e informar a Junta Directiva.	
	Identificar el cumplimiento que Talleres Sarti tiene bajo la norma ISO 9001:2015	1. Realizar la herramienta de diagnóstico sobre cumplimiento de la norma ISO 9001:2015	Departamento de Calidad
		2. Establecer reuniones inicialmente de manera mensual con áreas de producción, recursos humanos, ventas; que ayuden a valorar el cumplimiento de los apartados de la norma ISO 9001:2015	
		3. Analizar los resultados obtenidos, y darlos a conocer a la Dirección de Talleres Sarti.	

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Definición de política y objetivos de calidad

Esta etapa busca la creación de una política de calidad, que a través de reuniones con personal clave, empleados con experiencias en los procesos ejecutados dentro de Talleres Sarti y junto con el responsable del Departamento de Calidad deben establecer una política encaminada al compromiso que tiene la Alta Dirección con el sistema de gestión de calidad, y con ello identificar el mejor mecanismos de difusión a las partes interesadas. Por otro lado los objetivos deben ser elaborados a través de reuniones entre el responsable del Departamento de Calidad y la Gerencia de Talleres Sarti, son ellos que deben definir las metas de calidad que desean alcanzar como organización.

Tabla N°. 19 Etapa N°2 de Plan de Implementación del SGC

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables
Políticas y Objetivos de Calidad	Definir política y objetivos de calidad, que se adapten a la estrategia de Talleres Sarti S.A. de C.V.	Establecer reuniones anuales entre la alta dirección, personal clave de Talleres Sarti que ayude a la definición de los objetivos y política de calidad	Departamento de Calidad, Alta Dirección

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Mapeo de Procesos

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados en el área de producción de Talleres Sarti S.A. de C.V. y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que ayuda de manera visual a comprender el trabajo realizado.

Para el mapeo de la red de procesos y mapas de segundo nivel se sugiere emplear el formato PEPSU,²¹ definiendo las partes involucradas en la entrada y salida de cada proceso.

En el Capítulo I se mencionó que la empresa no cuenta con procedimientos documentados, y a través de entrevista sostenida con la Administración y de un recorrido por las instalaciones se logró detectar los siguientes procedimientos:

Tabla N°. 20 Procesos, Subprocesos y Procedimientos de Talleres Sarti S.A. de C.V.

Procesos	Subprocesos	Procedimiento
Producción	Formado sin remoción de materiales	Prensado
		Forjado
		Estirado
	Formado con remoción de materiales	Torneado
		Cepillado
		Fresado
	Unión y ensamble	Soldadura
		Sujetadores
		Pegado con adhesivos
	Acabado	Pulido
		Desbarbado
		Moletado

Fuente: Elaboración propia, basada en recorrido realizado a las instalaciones de Talleres Sarti.

²¹ PEPSU: representación visual de cómo opera el proceso con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios.

Tabla N°. 21 Etapa N°3 de Plan de Implementación del SGC

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables
Manual de Procesos del área de Producción	Definir procesos que se desarrollan en el área de producción de Talleres Sarti S.A. de C.V.	Elaborar mapa de procesos que indiquen, recursos, indicadores, riesgos, responsables.	Departamento de Calidad
		Elaborar fichas de caracterización de procesos.	

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Elaboración de Procedimiento e Instrucciones de Trabajo

Debido a que Talleres Sarti S.A. de C.V. está en proceso de implementar el Sistema de Gestión de Calidad, y aún no tienen la documentación suficiente para llevar a cabo este paso, se debe apoyar en la Norma ISO/TR 10013 "Directrices para la documentación de Sistema de Gestión de Calidad", que sugiere las siguientes actividades a desarrollar para la documentación:

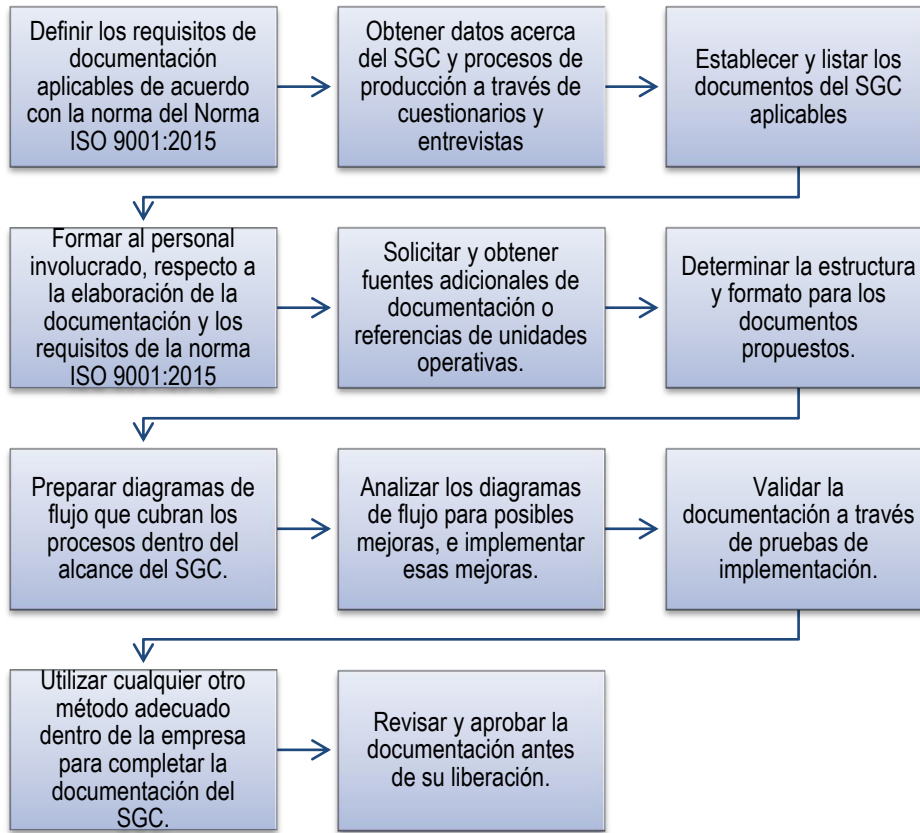
- a) Identificar los procesos necesarios para la implementación eficaz del sistema de gestión de la calidad;
- b) Entender las interacciones entre estos procesos, y
- c) Documentar los procesos en la extensión necesaria para asegurar su eficaz operación y control.

En referencia a la Tabla N°22, la documentación requerida para el Sistema de Gestión de Calidad aplicable a Talleres Sarti incluye:

- Política de Calidad.
- Manual de Calidad.
- Procedimientos Documentados.
- Instructivos.
- Formularios y Registros.

De forma más detallada, las actividades a realizarse, tomado como base la Norma ISO/TR 10013 "Directrices para la documentación de Sistema de Gestión de Calidad", son las siguientes:

Ilustración N°. 11 Proceso de Documentación del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la Norma ISO/TR 10013

Tabla N°. 22 Etapa N°4 de Plan de Implementación del SGC

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables
Elaboración de Procedimiento e Instrucciones de Trabajo	Dar cumplimiento a la documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad según los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015	Elaboración de Manual de Calidad	Departamento de Calidad
		Elaboración de Procedimientos Documentados	
		Elaboración de Procedimientos según los identificados en el Mapa de Procesos	

La norma ISO 9001 versión 2015 no exige el Manual de Calidad, pero servirá como guía para que el departamento de Calidad implemente el Sistema de Gestión de Calidad, por ello se aportará una estructura del manual y sus respectivos procedimientos mostrados en la tabla N°23

Tabla N°. 23 Procedimientos del Manual de Calidad

Código	Nombre del Documento	N° de Anexo del Manual
PR 01	Procedimiento de Gestión de Partes Interesadas	1
PR 02	Procedimiento de Medición de Satisfacción de Clientes	2
M-01	Matriz de Responsabilidades	3
PR 03	Procedimiento de Gestión de Riesgo	4
PR 04	Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal	5
PR 05	Procedimiento de Seguimiento y Medición	6
PR 06	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	7
PR 07	Procedimiento de Control de Registro	8
PR 08	Procedimiento de Administración de Documentos	9
PR 09	Procedimiento de Diseño y Desarrollo	10
PR 10	Procedimiento de Compras	11
PR 11	Procedimiento de Control de Productos no Conforme	12
PR 12	Procedimiento de Auditoría Interna	13
PR 13	Procedimiento de Acciones Correctivas	14

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Capacitación

Esta actividad tiene como objetivo principal que los empleados de Talleres Sarti S.A. de C.V. conozcan todos aquellos conceptos fundamentales y más significativos de las Normas ISO 9000 y la Norma ISO 9001 versión 2015, de manera que se logre un adecuado soporte a las etapas de planeación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Tabla N°. 24 Etapa N° 5 de Plan de Implementación del SGC

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables
Capacitación	Que el personal de la Talleres Sarti conozca, todo lo relacionado al Sistema de Gestión de Calidad.	Buscar temas relacionados al Sistema de Gestión de Calidad	Departamento de Calidad
		Programación de capacitaciones	
		Identificación de personal que necesitan la capacitación	

Fuente: Elaboración propia

La capacitación al personal de Talleres Sarti S.A. de C.V. es de importancia para la implementación y ejecución del Sistema de Gestión de Calidad y de procedimientos en otras áreas que ayuden al crecimiento de la empresa; por ello indican temas que la Administración podrá tomar en cuenta para capacitar a los empleados principalmente al área de Calidad, y aquellas donde actualmente reflejan problemas:

Tabla N°. 25 Propuesta de temas de capacitación

Temas a capacitar	Departamento	Inversión por persona
Gestión de Inventario	Compras	\$ 95.00
Administración Eficiente de Bodegas	Bodega	\$ 180.00
Mapeo de Procesos del SGC	Calidad, Jefaturas de Producción	\$ 95.00
Diplomado en Gestión de Calidad	Calidad	\$ 720.00
Gestión por procesos	Calidad, Jefaturas de Producción	\$ 180.00
Total de Inversión		\$ 1,270.00

Fuente: Elaboración propia, basada en investigaciones de instituciones que imparten dichos temas.

4.1.6. Implementación

En esta etapa se lleva a la práctica todas las políticas y procedimientos definidos para el Sistema de Gestión de Calidad, debe elaborarse un cronograma con fechas a implementar que ayudará para que lo planteado en pasos anteriores se desarrolle de la mejor manera e involucre la participación de todo el personal.

Tabla N°. 26 Etapa N°6 de Plan de Implementación del SGC

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables
Implementación	Lograr el funcionamiento de las actividades enfocadas en el Sistema de Gestión de Calidad de Talleres Sarti	Implementación de Procesos Documentados en el área de Producción	Departamento de Calidad
		Implementación del Manual de Calidad	

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. Revisión General

El departamento de Calidad de Talleres Sarti S.A. de C.V. debe realizar una planificación de auditorías de calidad que permita evaluar la ejecución de los procedimientos que afectan al Sistema de Gestión de Calidad; por otro lado la auditoría servirá para dar seguimiento a las acciones correctivas; con los hallazgos

identificados se deberán reportar a la Gerencia General; para que se tomen decisiones que ayuden al crecimiento de la empresa.

Tabla N°. 27 Etapa N°7 de Plan de Implementación del SGC

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables
Revisión General	Verificar que las actividades relativas a la calidad y sus resultados cumplan con las disposiciones de la Norma ISO 9001:2015	Elaborar un plan de auditoria que comprenda la evaluación de todos los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2015	Departamento de Calidad

Fuente: Elaboración propia

4.2. Plan de Implementación a otras áreas de la empresa

De acuerdo a los diagnósticos desarrollados en el capítulo III, se presenta una propuesta a implementar en otras áreas de la empresa como: administrativas, recursos humanos y financiera; que complementarán al buen desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla N°. 28 Plan de Implementación a otras áreas de la empresa

Área	Actividades
Recursos Humanos	Actualización del Organigrama
	Definición de Políticas de Reclutamiento, Evaluación y Contratación de Talento
	Elaboración de Manuales de Descripción de Funciones
	Ejecución de Evaluación de Desempeño
	Programas de Capacitación y Desarrollo
	Programa de Salud y Seguridad Ocupacional
Compra	Creación de Políticas y Procedimientos de Compras Nacionales e Internacionales
	Plan Anual de Compras
Administración	Definición de Plan Estratégico
	Diseño de Política de Comunicación interna
	Realización de Auditoría Interna de Procesos

Finanzas	Proceso de Conversión a Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas
	Implementación de software integrado que ayuden a la asignación adecuada de costos de producción

Fuente: Elaboración propia

Al tomar en cuenta las recomendaciones brindadas en la tabla N°28, Talleres Sarti S.A. de C.V. desarrollará de una manera eficiente todos los procesos implementados en el Sistema de Gestión de Calidad.

En general, establecer un Sistema de Gestión de la Calidad, conforme a la Norma ISO 9001:2015 requiere de unas condiciones iniciales que garanticen el éxito del mismo y generen un entorno apropiado de confianza, trabajo en equipo, y compromiso. Al dar cumplimiento con la propuesta establecida en este capítulo, se logrará que Talleres Sarti vaya encaminada a la mejora del servicio y así obtener una posición en el mercado, a través de una estrategia efectiva, donde la compañía tenga una visión de hacia dónde necesita dirigirse la organización.

Para dar cumplimiento a la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad se elaboró un cronograma de acuerdo a las etapas antes mencionadas que deberán ser ejecutadas en un periodo de un año. Ver tabla N° 29

Tabla N°. 29 Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Talleres Sarti S.A. de C.V.

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Diagnóstico de Situación Actual de Taller Sarti	Conocer riesgos y oportunidades de mejora que ayuden al negocio en marcha de Talleres Sarti	Establecer un comité de análisis de mercado	Gerente Administrativo Financiero Gerencia General													
		Analizar situación del mercado de metalmecánica, y a través de herramienta FODA plantear los resultados e informar a Junta Directiva.														
	Identificar el cumplimiento que Talleres Sarti tiene bajo la norma ISO 9001:2015	Realizar la herramienta de diagnóstico sobre cumplimiento de la norma ISO 9001:2015	Departamento de Calidad													
		Establecer reuniones inicialmente de manera mensual con áreas de producción, recursos humanos, ventas; que ayuden a valorar el cumplimiento de los apartados de la norma ISO 9001:2015														
		Analizar los resultados obtenidos, y darlos a conocer a la Dirección de Talleres Sarti.														

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Políticas y Objetivos de Calidad	Definir política y objetivos de calidad, que se adapte a la estrategia de Talleres Sarti S.A. de C.V.	Establecer reuniones entre la alta dirección, personal clave de Talleres Sarti que ayude a la definición de los objetivos y política de calidad	Departamento de Calidad, Alta Dirección												
Manual de Procesos del área de Producción	Definir procesos que se desarrollan en el área de producción de Talleres Sarti S.A. de C.V.	Elaborar mapa de procesos	Departamento de Calidad												
		Elaborar fichas de caracterización de procesos													
Elaboración de Procedimiento e Instrucciones de Trabajo	Dar cumplimiento a la documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad según los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015	Elaboración de Manual de Calidad	Departamento de Calidad												
		Elaboración de Procedimientos Documentados													

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsables	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Capacitación	Que el personal de la Talleres Sarti conozca, todo lo relacionado al Sistema de Gestión de Calidad.	Buscar temas relacionados al Sistema de Gestión de Calidad	Departamento de Calidad												
		Programación de capacitaciones													
		Identificación de personal que necesitan la capacitación													
Implementación	Lograr el funcionamiento de las actividades enfocadas en el Sistema de Gestión de Calidad de Talleres Sarti	Implementación de Procesos Documentados en el área de Producción	Departamento de Calidad												
		Implementación del Manual de Calidad													
Revisión General	Verificar que las actividades relativas a la calidad y sus resultados cumplan con las disposiciones de la Norma ISO 9001:2015	Elaborar un plan de auditoria, abarcando la evaluación de todos los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2015	Departamento de Calidad												

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo al diagnóstico de Talleres Sarti S.A. de C.V. se concluye:

1. La cartera de clientes es de aproximadamente doscientos, distribuidos en el sector Comercio, Industria, Construcción, Ingenios, Servicios, Financiero, Sector público y Alimentos, éstos generan ventas anuales mayores a los dos millones de dólares.
2. El sector de Ingenio azucarero, aportan más de 400 mil dólares anuales, entre ellos se encuentra Ingenio El Ángel e Ingenio Chaparrastique, quienes son los principales clientes de la compañía.
3. La competencia para el mercado en el que oferta la empresa es muy fuerte, la ventaja competitiva de la compañía se encuentra en la diversidad de servicios que presta tanto en puertas, cortinas, ventanas y fundición, adicional de ello se aseguran de utilizar la mejor calidad de materia prima.
4. En el análisis financiero se identificó que la utilidad de la compañía después de impuestos no han logrado sobrepasar en 2015 y 2014 el 10%, el principal factor es la administración de los inventarios de materias primas, debido a que en la actualidad los servicios que se prestan a los clientes en ocasiones no tienen un presupuesto de costos apropiado para determinar el precio de venta que garantice el margen de utilidad óptimo para la organización.
5. Talleres Sarti S.A. de C.V. no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado y de acuerdo de acuerdo al diagnóstico sobre el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad fue de calificación baja, principalmente en la sección de evaluación del desempeño de la norma ISO 9001:2015.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda a la administración financiera establecer políticas y procedimientos para diseñar e implementar actividades de control que permitan el cumplimiento de metas financieras a través de la creación de un presupuesto anual con seguimiento mensual de los resultados obtenidos.
2. Se recomienda a la gerencia general la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de acuerdo a la Norma Internacional de Calidad ISO 9001: 2015, con el objetivo de dar servicios que cumplan con los requisitos de calidad y que los procesos productivos sean cada vez más eficientes.
3. Se recomienda a la jefatura de recursos humanos realizar análisis de clima laboral y establecer herramientas para conocer las expectativas y necesidades del talento de Talleres Sarti S.A. de C.V., con el objetivo de crear un ambiente laboral apropiado para el desarrollo de las actividades productivas, y considerar el cumplimiento de las leyes y reglamentos relacionados a la seguridad industrial, minimizando el riesgo de accidentes laborales.
4. Se recomienda a la administración financiera de la compañía el diseño e implementación, así como el aseguramiento de la eficacia operativa de actividades de control que permitan el aseguramiento de la información financiera de Talleres Sarti S.A. de C.V., esto garantizará la fiabilidad de la información que llega a los estados financieros de la compañía.
5. Se recomienda a la compañía la adopción inmediata de las Normas Internacionales de Información Financiera en su versión completa o en la versión para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PyMES), esto permitirá a la compañía preparar y presentar la información financiera de conformidad al cumplimiento los estándares técnicos de un marco de referencia internacional que garanticen la fiabilidad de las cifras.

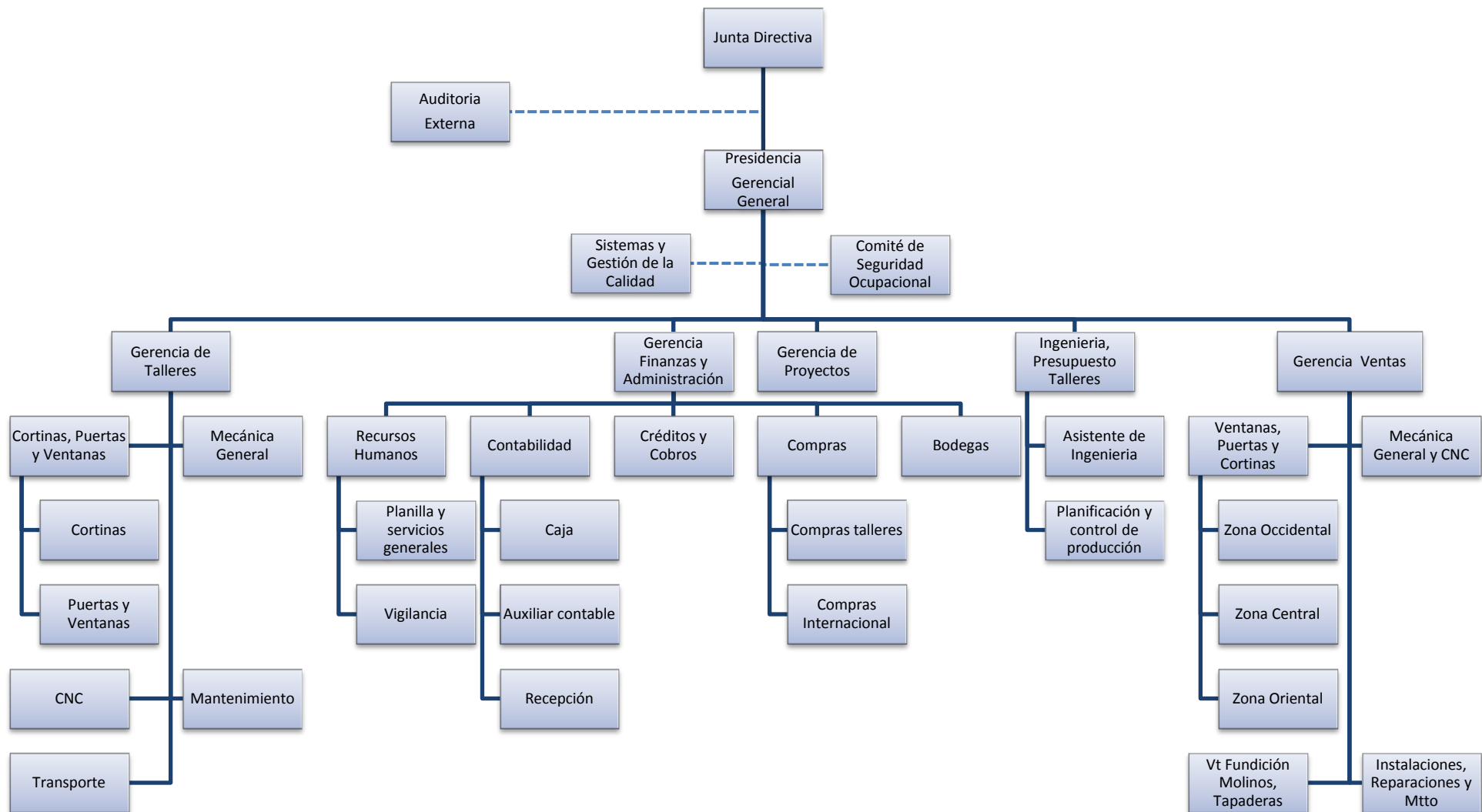
BIBLIOGRAFÍA

- Norma Internacional para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PyMES)
- Informe de Ranking de Importadores Industriales, Asociación Salvadoreña de Industriales, 2017
- Ser Competitivo, Michael E. Porter; Harvard Business Press, 9° Edición
- Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (Septiembre 2015)
- Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos, Norma ISO 9001:2015 (Septiembre 2015)
- Revista ISO Tools, Transición ISO 9001:2008 a la nueva versión de 2015
- Revista ISO Tools, “Enfoque basado en procesos”.
- Conceptos de Normalización, Organismo Salvadoreño de Normalización.
- Memoria de Labores 2016, Organismo Salvadoreño de Acreditación
- Marketing en el siglo XXI, 5ta edición, Rafael Muñiz Gonzáles
- Metodología para realizar análisis económico financiero en una entidad económica, Manuel A. Rodríguez, Yasser Acanda Regatillo

Sitios web de consulta

- Talleres Sarti S.A. de C.V. www.gruposarti.com/organizacion
- Instituto Americano del Hierro y el Acero. www.steel.org
- Sociedad Americana de Soldadura. www.aws.org
- American Society for Testing and Materials. www.astm.org
- Precios de Mercado, Index mundi : <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado>
- AENOR <https://www.aenor.es/aenor/normas/iso/resultadoiso.asp>

Anexo N°.1 Organigrama de Talleres Sarti S.A. de C.V.



Anexo N°.2 Formato de encuesta de índice de satisfacción al cliente externo

Encuesta de Índice de Satisfacción de Cliente

El propósito de este cuestionario es mejorar la calidad del servicio que **Talleres Sarti** proporciona a los clientes, por ello se solicita su colaboración respondiendo esta encuesta. Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en éstas se presentará un informe a la Alta Dirección de la empresa con el fin de tomar acciones que eleven la calidad del servicio, mejoren la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los aspectos básicos del servicio.

Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente nos interesa conocer su opinión acerca de estos aspectos.

INSTRUCCIONES: Por favor ayúdenos colocando una “X” en el lugar que mejor indique sus impresiones para cada caso.

<p>1. El personal del área se apoya en la tecnología para proporcionar sus servicios</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>2. Se interesan en solucionar los problemas de los clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>3. Las instalaciones físicas de la sala de ventas reflejan orden, limpieza y buen aprovechamiento de los espacios</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>4. La presentación del personal de la empresa es adecuada.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>5. Las solicitudes realizadas son atendidas oportunamente.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>6. La facturación que se realiza no tienen errores.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>7. Los errores se corrigen de forma oportuna.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>8. El personal entrega el pedido como se ha solicitado</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>

CUESTIONARIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

<p>9. Ofrecen un servicio rápido a sus clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>10. El personal es amable con los clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>11. El personal muestra buena disposición para atender consultas que le formulan.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>12. El personal tiene los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>13. Si necesita consultar algún asunto específico sobre asesoría sabe a quién dirigirse.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>14. Se brinda una atención personalizada</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>15. El personal transmite confianza a sus clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>16. Se cumple razonablemente con los tiempos esperados de los pedidos.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>17. Se da un trato respetuoso y considerado a los clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>18. Se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>19. Recibo oportunamente avisos sobre cambio en el producto/precio</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>20. El personal comprende las necesidades específicas de sus clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>

CUESTIONARIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

22. Los medios de comunicación que utiliza este departamento son adecuados. <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.	22. Realizan el servicio de modo cuidadoso y fiable. <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.
23. Los horarios de atención son adecuados <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.	24. Nos sentimos satisfechos con los servicios de la empresa. <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.

Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos positivos observa en nuestros servicios?

2. ¿Actualmente en qué estamos fallando?

3. ¿Qué tendríamos que hacer para mejorar nuestros servicios?

GRACIAS!!!

Anexo N°.3 Formato de encuesta de índice de satisfacción al cliente interno

Encuesta de Índice de Satisfacción de Cliente Interno

A continuación se presentan una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la capacidad de **Talleres Sarti**, para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y qué tan propicias son las condiciones internas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionamos.

Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en éstas se presentará un informe con el fin de tomar acciones que eleven la calidad de nuestros servicios. Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente nos interesa conocer su honesta opinión acerca de la situación actual de su **ÁREA**, con relación al servicio al cliente.

INSTRUCCIONES: Por favor ayúdenos colocando una "X" en el lugar que mejor indique sus impresiones para cada caso.

I.- ¿Conocemos a nuestros clientes?

<p>1. Le estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de la gama de productos.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>2. Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>3. Le estamos preguntando a los clientes internos qué les gusta y que no les gusta.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>4. Mi Jefe inmediato conversa con nuestros clientes internos (otras áreas de la empresa)</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>5. Mi Jefe inmediato nos pide sugerencias para servir mejor a los clientes internos.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>6. Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>

II.- ¿En mi Departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?

<p>7. Se asigna los recursos necesarios para servir a los clientes internos.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>8. Tiene programas para servir mejor a los clientes internos.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>9. Estoy convencido que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes internos demandan</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>10. Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>11. Utilizamos computadoras o equipos modernos para servir mejor a los clientes internos.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>12. Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor al cliente interno.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>13. Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes internos</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>14. Estamos comprometidos en satisfacer a nuestros clientes, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>15. En el área comercial los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	

III.- ¿El ambiente en el Departamento favorece la satisfacción del cliente?

<p>16. En nuestro Departamento siento que soy parte de un equipo.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>17. En nuestro Departamento mi equipo busca servir a los clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>18. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>19. Cooperamos voluntariamente e con más frecuencia de lo que nos corresponde</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>20. Siento que soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>21. Me siento cómodo en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>22. En nuestro Departamento el personal está calificado para realizar el trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>23. En nuestro Departamento me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>24. Siento que conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece nuestro departamento.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>25. Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a mis clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>

CUESTIONARIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

<p>26. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>27. Siento que me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los clientes y a mis compañeros.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>28. Sé muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>29. Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluyen lo bien que trato a mis clientes y a mis compañeros.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>30. Nuestro Departamento recibe apoyo de la Gerencia para servir mejor a los clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> No sé. No tengo opinión. <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	

Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

En el ambiente y la organización interna del Departamento o Equipo de Trabajo, ¿en qué estamos fallando?
¿Por qué los clientes no están más satisfechos?

¿Que podríamos hacer, como equipo de trabajo, para mejorar el servicio a nuestros clientes internos?

GRACIAS

Anexo N°. 4 Resultados de diagnóstico de cumplimiento sobre la norma ISO 9001:2015

DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001-2015

No.	REQUISITOS DE LA NORMA 9001:2015	N/A	APNC	Estado del requisito			
				PDC	PIM	AMC	AIE
	Ponderación	0	0	10	20	30	40
4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN							
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto						
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.			10			
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			10			
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas						
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de calidad.			10			
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.				20		
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad						
5	Se determinan los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad para establecer el alcance				20		
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios				20		
7	Se aplican todos los requisitos de la Norma determinados en el alcance del SGC				20		
8	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.			10			
9	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión			10			
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos						
10	Se tienen identificados, implementados, actualizados contantemente los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización			10			
11	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.			10			
12	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.			10			
SUBTOTAL		0	0	80	80	0	0
Valor : Suma de subtotales / 4		40%					

5. LIDERAZGO							
5.1	Liderazgo y compromiso						
13	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.				20		
5.1.2	Enfoque al cliente						
14	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes de determinan y se cumplen.						40
15	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.					30	
5.2	Política						
5.2.1	Establecimiento de la política						
16	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.				20		
5.2.2	Comunicación de la política de calidad						
17	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.			10			
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización						
18	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.				20		
SUBTOTAL		0	0	10	60	30	40
Valor : Suma de subtotales / 5		28%					
6. PLANIFICACIÓN							
6.1.	Acciones para abordar riesgos y oportunidades						
19	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.			10			
20	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.			10			
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos						
21	Se toman acciones para el logro de los objetivos del SGC				20		
22	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos					30	
6.3	Planificación de los cambios						
23	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación		0				
SUBTOTAL		0	0	20	20	30	0
Valor : Suma de subtotales / 3		23%					

7. APOYO							
7.1	Recursos						
7.1.1	Generalidades						
24	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC		0				
25	La organización tiene claro las capacidades y limitaciones de los recursos internos; y los requerimientos que los proveedores externos deben de cumplir				20		
7.1.2	Personas						
26	Se tiene definido el personal necesario para la implementación eficaz del SGC y el control de los procesos			10			
7.1.3	Infraestructura						
27	Posee la organización la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios					30	
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos						
28	Se proporciona un ambiente necesario para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios					30	
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición						
7.1.5.1	Generalidades						
29	Se proporcionan y se mantienen los recursos necesarios y apropiados para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados				20		
30	Se conserva la documentación que muestre la evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para sus propósitos					30	
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones						
31	Se realizan calibraciones o verificaciones a equipo de medición antes de su utilización					30	
32	Se protege contra ajuste, daño o deterioro que pudiera invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.				20		
33	Se toman acciones adecuadas cuando el resultado de medición no es el adecuado					30	
7.1.6	Conocimientos de la organización						
33	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un plan de actualizaciones requeridas.				20		
7.2	Competencia						

34	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria					30	
7.3	Toma de conciencia						
35	Existe una metodología definida para evaluar que el trabajo realizado se hace en base a la política; objetivos de calidad y eficacia del SGC			10			
7.4	Comunicación						
36	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas dentro de la organización relacionado al SGC			10			
7.5	Información documentada						
7.5.1	Generalidades						
37	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.				20		
7.5.2	Creación y actualización						
38	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.		0				
7.5.3	Control de la información documentada						
39	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.			10			
SUBTOTAL		0	0	40	100	180	0
Valor : Suma de subtotales / 14		23%					
8. OPERACIÓN							
8.1	Planificación y control operacional						
40	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.					30	
41	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.					30	
42	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.				20		
43	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.					30	
8.2	Requisitos para los productos y servicios						
8.2.1	Comunicación con el cliente						
44	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.					30	
45	Existe un medio para tratar las consultas, los contratos o pedidos, incluyendo cambios				20		

46	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.				20		
47	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.				20		
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios						
48	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.				20		
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios						
49	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.				20		
50	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.					30	
51	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.					30	
52	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.					30	
53	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.					30	
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios						
54	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.				20		
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios						
8.3.1.	Generalidades						
55	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.					30	
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo						
56	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.					30	
57	Se mantiene información documentada que demuestre el cumplimiento de los requisitos de diseño y desarrollo				20		
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo						
58	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.					30	
59	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.					30	
60	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.					30	

8.3.4	Controles del diseño y desarrollo						
61	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.				20		
62	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.					30	
63	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.				20		
64	Se realiza validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada					30	
65	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación			10			
66	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.					30	
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo						
66	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas					30	
67	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios					30	
68	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación					30	
69	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.					30	
70	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.					30	
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo						
71	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios				20		
72	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				20		
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente						
8.4.1	Generalidades						
73	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.					30	
74	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.				20		

75	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.				20		
76	Se conserva información documentada de estas actividades				20		
8.4.2	Tipo y alcance del control						
77	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.			10			
78	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.				20		
79	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.			10			
80	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.			10			
81	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.			10			
8.4.3	Información para los proveedores externos						
82	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.			10			
83	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.			10			
84	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.		0				
85	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.			10			
86	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.			10			
8.5	Producción y provisión del servicio						
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio						
87	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.				20		
88	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.					30	
89	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.					30	
90	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados					30	
91	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.				20		

92	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.				20		
93	Se controla la designación de personas competentes.					30	
94	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.					30	
95	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.				20		
96	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.				20		
8.5.2	Identificación y trazabilidad						
97	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.				20		
98	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.					30	
99	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.					30	
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos						
100	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.					30	
101	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.					30	
8.5.4	Preservación						
102	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.					30	
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega						
102	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.					30	
103	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales, retroalimentación del cliente, y vida útil del producto y servicio					30	
8.5.6	Control de cambios						
104	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.				20		
105	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.				20		
8.6	Liberación de los productos y servicios						
106	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.				20		

107	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.					30	
8.7	Control de las salidas no conformes						
108	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.					30	
109	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.				20		
110	Se aplican acciones adecuadas al producto no conforme detecta después de la entrega					30	
111	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras				20		
112	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			10			
SUBTOTAL		0	0	100	540	1110	0
Valor : Suma de subtotales / 22		80%					
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación						
9.1.1	Generalidades						
113	La organización tiene determinado un plan de medición, seguimiento, y análisis y evaluación para asegurar resultados validos				20		
114	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.			10			
115	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.			10			
9.1.2	Satisfacción del cliente						
116	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			10			
117	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.			10			
9.1.3	Análisis y evaluación						
118	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.				20		
9.2	Auditoria interna						
119	La organización lleva a cabo auditorías internas sobre el SGC		0				
120	La organización planifica, establece, implementa y mantiene programas de auditoría.		0				

9.3	Revisión por la dirección						
9.3.1	Generalidades						
121	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.		0				
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección						
122	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.		0				
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección						
123	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones de la dirección		0				
SUBTOTAL		0	0	40	40	0	0
Valor : Suma de subtotales / 7		11%					
10. MEJORA							
10.1	Generalidades						
123	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.			20			
10.2	No conformidad y acción correctiva						
124	Se tiene un plan implementado al surgir no conformidades			20			
125	Se conserva información documentada sobre el proceso de gestión realizada ante la no conformidad			20			
10.3	Mejora continua						
126	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.		10				
127	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.			20			
SUBTOTAL		0	10	80	0	0	0
Valor : Suma de subtotales / 3		30%					

**Anexo N°. 5 Estados
Financieros de Talleres Sarti
S.A. de C.V.**

TALLERES SARTI S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA).

	<u>31/12/2016</u>	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>	<u>31/12/2013</u>	<u>31/12/2012</u>
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo	\$ 6,647	\$ 5,239	\$ 11,777	\$ 36,580	\$ 8,768
Cuentas por Cobrar – clientes	414,911	282,978	317,201	310,066	159,221
Cuentas por Cobrar - compañías relacionadas	480,105	444,841	551,360	546,658	462,999
Otras cuentas por cobrar	1,638	224,611	232,991	12,997	-
Inventario	883,303	996,826	677,382	946,125	1,064,177
Activos Pagados por Anticipado	41,113	60,239	30,813	27,772	24,199
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>1,827,717</u>	<u>2,014,734</u>	<u>1,821,525</u>	<u>1,880,198</u>	<u>1,719,364</u>
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	899,868	915,581	950,262	940,360	888,266
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>899,868</u>	<u>915,581</u>	<u>950,262</u>	<u>940,360</u>	<u>888,266</u>
ACTIVO TOTAL	<u>\$ 2,727,585</u>	<u>\$ 2,930,315</u>	<u>\$ 2,771,787</u>	<u>\$ 2,820,558</u>	<u>\$ 2,607,630</u>
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Documentos por pagar	\$ 118,034	\$ 554,321	\$ 578,807	\$ 512,927	\$ 479,581
Proveedores	41,537	29,077	42,260	86,868	25,569
Cuentas por pagar a partes relacionadas	748,046			-	-
Acreedores varios	-	220,921	303,171	274,400	228,632
Impuestos y contribuciones por pagar	71,812	133,866	29,793	36,299	9,856
Otras cuentas por pagar	41,375	31,941	30,834	45,087	28,873
Depósitos en garantía	-	1,550	-	8,150	-
Dividendos por pagar	232,479	232,479	232,479	232,479	232,479
TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>1,253,283</u>	<u>1,204,154</u>	<u>1,217,342</u>	<u>1,196,210</u>	<u>1,004,990</u>
PASIVO NO CORRIENTE					
Aportaciones de los accionistas para futuras capitalizaciones	100,738	100,738	134,756	-	-
Préstamos por pagar de largo plazo	-	-	-	269,358	310,131
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>100,738</u>	<u>100,738</u>	<u>134,756</u>	<u>269,358</u>	<u>310,131</u>
PASIVO TOTAL	<u>1,354,021</u>	<u>1,304,891</u>	<u>1,352,098</u>	<u>1,465,568</u>	<u>1,315,121</u>
PATRIMONIO					
Capital social	1,147,250	1,147,250	1,147,250	1,147,250	1,147,200
Reserva legal	229,450	229,450	229,450	229,450	229,440
Utilidades retenidas	(3,136)	248,724	42,989	(21,710)	(84,131)
TOTAL PATRIMONIO	<u>1,373,564</u>	<u>1,625,424</u>	<u>1,419,689</u>	<u>1,354,990</u>	<u>1,292,509</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 2,727,585</u>	<u>\$ 2,930,315</u>	<u>\$ 2,771,787</u>	<u>\$ 2,820,558</u>	<u>\$ 2,607,630</u>

TALLERES SARTI S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA).

	<u>31/12/2016</u>	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>	<u>31/12/2013</u>	<u>31/12/2012</u>
Ventas Netas	\$ 1,591,159	\$ 2,464,057	\$ 1,952,649	\$ 2,186,101	\$ 1,512,169
Costo de Ventas	<u>(1,420,221)</u>	<u>(1,881,872)</u>	<u>(1,581,352)</u>	<u>(1,736,338)</u>	<u>(1,190,510)</u>
Utilidad bruta	170,938	582,185	371,297		
Gasto de administración	(148,071)	(200,415)	(161,673)	(203,018)	(186,766)
Gasto de ventas	(177,308)	(124,554)	(164,449)	(149,459)	(134,536)
Otros ingresos	1,441	80,634	94,667	22,618	3,907
Otros gastos	-	(2,721)	(1,632)	-	-
Depreciación/ Amortización	<u>(21,397)</u>	<u>(36,532)</u>	<u>(31,968)</u>	<u>(16,944)</u>	<u>-</u>
Utilidad operativa	(174,397)	298,597	106,241	102,960	4,264
Gasto por interés	<u>(7,461)</u>	<u>(4,690)</u>	<u>(13,114)</u>	<u>(13,645)</u>	<u>(29,026)</u>
utilidad antes de impuestos	(181,858)	293,907	93,127	89,315	(24,762)
Impuesto a la utilidad	-	(88,172)	(28,428)	(26,896)	-
Utilidad neta	<u>\$ (181,858)</u>	<u>\$ 205,735</u>	<u>\$ 64,699</u>	<u>\$ 62,419</u>	<u>\$ (24,762)</u>

Anexo N°. 6 Manual de Calidad



MANUAL DE CALIDAD

TALLERES SARTI S.A. DE C.V.

EDICIÓN 01/OCTUBRE 2018



Código: MAC
Edición: 002
Fecha:

HOJA DE AUTORIZACIÓN

Preparado por:

Nombre:

Cargo:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Nombre:

Cargo:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Nombre:

Cargo:

Firma:

Fecha:

Control de modificaciones

Edición N°	Fecha	Apartado Modificado	Descripción de la modificación

INDICE

Capítulo I. Presentación del Manual-----	1
1.1. Introducción-----	1
1.2. Propósito del Manual -----	1
Capítulo II. Organización -----	1
2.1. Antecedentes-----	1
2.2. Filosofía-----	2
2.3. Estructura Organizativa-----	2
2.4. Servicios-----	2
2.5. Clientes-----	2
Capítulo III. Manual de Calidad-----	2
3.1. Definiciones-----	2
3.2. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad-----	3
3.3. Exclusiones-----	3
Capítulo IV. Contexto de la organización-----	3
4.1. Comprensión de la organización y de su contexto-----	3
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas-----	4
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad-----	4
4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos-----	4
Capítulo V. Liderazgo-----	5
5.1. Liderazgo y compromiso-----	5
5.2. Política de calidad-----	5

5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización-----	6
Capítulo VI. Planificación-----	6
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades-----	6
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos-----	6
6.3. Planificación de los cambios-----	7
Capítulo VII. Apoyo-----	7
7.1. Recursos-----	7
7.2. Competencia-----	9
7.3. Toma de conciencia-----	9
7.4. Comunicación-----	9
7.5. Información documentada-----	10
Capítulo VIII. Operación-----	11
8.1. Planificación y control operacional-----	11
8.2 Requisitos para los productos y servicios-----	11
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios-----	12
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente-----	12
8.5. Producción y provisión del servicio-----	13
8.6 Liberación de los productos y servicios-----	14
8.7 Control de las salidas no conformes-----	14
Capitulo IX: Evaluación del Desempeño-----	14
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación-----	14
9.2 Auditoría interna-----	15
9.3 Revisión por la dirección-----	16

Capitulo X: Mejora-----	17
10.1 Generalidades-----	17
10.2 No conformidad y acción correctiva-----	17
10.3 Mejora continua-----	17
Anexos-----	18

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

1.1. Introducción

Este manual, surge de la necesidad de documentar los procesos relevantes que tiene Talleres Sarti, con el fin de facilitar su acceso y uso, tanto por parte de los usuarios internos como externos que estén involucrados con la institución.

Talleres Sarti es líder en el rubro de metalmecánica que brinda servicios de calidad a los clientes; por medio de la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad se logrará una mejora continua, sistemática y permanente en todos los ámbitos de negocios que opera la organización.

Este manual de calidad prestará utilidad a todos los usuarios que tengan una participación directa e indirecta en los procesos identificados, desde las más altas autoridades hasta los usuarios de los niveles operacionales de la organización que permitirá el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

1.2. Propósito del Manual

El Manual describe la política de calidad y la estructura del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 que es implementado en Talleres Sarti S.A. de C.V.

Se busca establecer los criterios para elaborar, diseñar, documentar y controlar los procesos; que ayuden a la satisfacción del cliente; y éstos deben ser ejecutados de manera oportuna y eficaz.

CAPITULO II. ORGANIZACIÓN

2.1. Antecedentes

Talleres Sarti S.A. de C.V. fue fundada en marzo de 1928, y legalizada el 27 de julio del año 1973 con el giro de metalmecánica. Conforme pasaron los años, la organización expandió sus operaciones y en la actualidad se encuentra ubicada en prolongación de la 10 º- Av. Sur en el Barrio La Vega, siendo en la década de los cincuenta uno de los talleres de mayor tamaño y capacidad en la región centroamericana.

Su contribución es reconocida en los rubros de la industria del azúcar, el café y en el crecimiento urbanístico de las ciudades centroamericanas, a través de sus productos para sistemas de alcantarillado y sus cortinas metálicas enrollables en locales comerciales.

2.2. Filosofía

Misión: Somos una empresa de prestigio en metalmecánica dedicados a la fundición, servicios de reparación, mantenimiento y fabricación de partes mecánicas con personal calificado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la industria, el comercio y la construcción

Visión: Ser líderes regionales en calidad, servicio e innovación en metalmecánica y fundición

2.3. Estructura Organizativa

Talleres Sarti cuenta en promedio de 100 empleados de forma permanente e incrementa hasta un promedio de 150 durante el período de temporada alta (Mayo a Noviembre). Las principales áreas de la empresa son: Administración y Finanzas, Proyectos, Ventas, Producción, entre otros. Todas sus operaciones son dirigidas por una Gerencia General quien responde a la presidencia de la junta directiva.

2.4. Servicios

Talleres Sarti ofrece sus servicios a través de las siguientes unidades de negocio:

- Mecánica General;
- Fundición de hierro, bronce, aluminio;
- Cortinas, puertas y ventanas
- Obras externas.

2.5. Clientes

Los principales clientes de Talleres Sarti se dividen en los siguientes sectores:

- Ingenios Azucareros
- Comercial
- Construcción
- Industrial

CAPÍTULO III. MANUAL DE CALIDAD

3.1. Definiciones

Se describirán algunos conceptos utilizados en el presente manual y en documentos relacionado al sistema de gestión de calidad, tomando como referencia la norma ISO 9000 “Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario”

1. **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

2. **Documento:** Datos que poseen significado y su medio de soporte (puede ser en papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de éstos)
3. **Gestión de la Calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
4. **Manual de la Calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.
5. **Organización:** Personas o conjunto de personas que tienen sus propias funciones, responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos.
6. **Parte Interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
7. **Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en elementos de salida.
8. **Requisito:** Necesidad o expectativa que está establecida, generalmente implícita u obligatoria.
9. **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre sobre un resultado esperado.

3.2. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

Este Manual de Calidad se aplica a la gestión de la calidad, basada en los requisitos de la Norma ISO 9001 versión 2015, aplicable para el proceso de Producción.

3.3. Exclusiones

No existen exclusiones a los requisitos ISO 9001 aplicables a la organización.

CAPÍTULO IV. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Comprensión de la organización y de su contexto

Talleres Sarti a efectos de analizar la organización y su contexto, determina las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica. Este análisis utiliza una serie de herramientas y metodologías para su elaboración y se le da seguimiento anualmente.

Se considera como elementos de entrada: el mercado objetivo, las variables del entorno y las fuerzas competitivas del mercado, para el análisis externo; y los factores claves y los atributos valorados por el cliente, para el análisis interno. Las herramientas utilizadas son: FODA, análisis de las 5 fuerzas y análisis interno.

Luego de realizar el análisis se debe elaborar un informe que debe ser revisado por la Junta Directiva y divulgado en los niveles pertinentes del sistema de gestión de calidad, entre ellos la Gerencia General,

Gerencias y responsables del proceso, esto con el fin de generar mejoras y/o ajustes a las partes interesadas, política de calidad, acciones para abordar riesgos y oportunidades, objetivos de calidad, y otros que impacten.

4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Las partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad se establecen considerando el entorno en el que opera, estas son individuos u otras entidades que aportan valor a la empresa, o que de otro modo están interesados en las actividades que desarrolla la misma.

Se debe realizar anualmente el seguimiento y la revisión de la información de las partes interesadas y sus requisitos, para ello se utilizará el manual de “Procedimiento para la Gestión de partes interesadas” PR 01

4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

El Sistema de Gestión de Calidad descrito en el presente manual aplica para el área de Producción, para el cual se consideran aplicables todas las secciones de la norma ISO 9001.

4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Talleres Sarti desarrolla en este manual todos los lineamientos y requisitos para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad, detallando el compromiso con el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y el mejoramiento continuo, todo esto dentro de un marco institucional para la satisfacción de nuestros clientes y otras partes interesadas, a través de:

- La identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la Institución.
- Determinar las entradas requeridas y salidas esperadas de estos procesos.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- Determinar y abordar los riesgos y oportunidades de acuerdo a sus requisitos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La interrelación se muestra en el Mapa de Procesos “Anexo 1” del presente Manual.

CAPÍTULO V. LIDERAZGO

5.1. Liderazgo y compromiso

5.1.1. Generalidades

La Alta Dirección de Talleres Sarti mantiene su compromiso con el sistema de gestión de calidad y su mejora continua, expresada en la política de calidad; adicional se aseguran que estén disponibles y asignados los recursos necesarios para satisfacer los requisitos del cliente. Con base en esta política de calidad, la Dirección establece los objetivos de calidad, que se comunican al resto de la organización por medio de correo electrónico, murales internos, entre otros.

El compromiso de la Alta Dirección se evidencia principalmente en:

- Rendir cuentas con relación a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer la política de calidad y los objetivos de la calidad.
- Asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos.
- Promover el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.
- Comunicar la importancia de una gestión de calidad..
- Llevar a cabo las revisiones por la dirección.

5.1.2. Enfoque al cliente

El enfoque al cliente forma parte de la cultura de la empresa y se pone de manifiesto en muchos de los aspectos del trabajo diario, por ello Talleres Sarti se asegura de conocer y establecer los requisitos de los clientes y aumentar la satisfacción de los mismos; a través de la realización de una encuesta de imagen y satisfacción que debe realizarse de manera anual. "PR 02"

5.2. Política de calidad

La Alta Dirección a través de la siguiente política de calidad plantea el compromiso de la organización con el Sistema de Gestión de Calidad, la cual declara el propósito de Talleres Sarti y asegura el cumplimiento de los requisitos de los clientes y el mejoramiento continuo de sus procesos.

"Cumplir nuestros compromisos en los plazos de entrega con actitud de servicio, eficiencia, rapidez y asistencia técnica personalizada, en la búsqueda de soluciones para satisfacer a nuestros clientes y sobre la base de la mejora continua"

La Política de Calidad se revisará al menos una vez al año, o bien al realizarse la revisión por la dirección correspondiente y/o cuando se estime pertinente. La misma, será difundida a toda la organización a través de reuniones con el personal, correo electrónico, murales internos y otros que la administración considere apropiados.

5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La Alta Dirección de Talleres Sarti se asegura de que las responsabilidades y autoridad estén definidas y sean comunicadas dentro de la organización a través del manual de puesto; pero se ha establecido una matriz, donde se define quien es el responsable del cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2015 "M -03"

Para el seguimiento y medición del Sistema de Gestión de Calidad, la Alta Dirección establece la figura de responsable de calidad, atribución conferida por nombramiento a un miembro de la organización para gestionar el sistema.

CAPITULO VI. PLANIFICACIÓN

6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Talleres Sarti planifica acciones mediante el procedimiento para la gestión del riesgo "PR 03", asegurando que el sistema de gestión de calidad cumpla con los resultados, prevenir y reducir efectos no deseados. Para abordar los riesgos de los procesos se han establecido por cada proceso una matriz de riesgos, donde se incluyen las actividades para reducir, mitigar o asumir los riesgos, la valoración con base al impacto y la probabilidad de ocurrencia.

6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

La empresa establece los objetivos de calidad coherentes con la política de calidad, considerando los requisitos aplicables y pertinentes para la conformidad del servicio que ofrece Talleres Sarti y que contribuyan al aumento de la satisfacción del cliente. Se mantiene información documentada sobre los objetivos que son medidos a través de indicadores alineados con los objetivos estratégicos definidos por la Alta Dirección, a los cuales se les debe dar seguimiento trimestral mediante una revisión realizada bajo la coordinación del proceso de gestión de la calidad y se comunican a través de las diferentes herramientas de divulgación disponibles, tales como: reunión general de empleados, boletines, publicaciones digitales y sitio web.

A continuación se presentan los objetivos de calidad vinculados a la política de calidad:

- Incrementar el índice de satisfacción del cliente en al menos un punto porcentual en relación a la evaluación año inmediato anterior.
- Luego de iniciar la implementación se busca reducir en un veinticinco por ciento los incumplimientos de fechas de entrega de proyectos. en relación a las estadísticas del año anterior.
- Reducir en diez por ciento semestralmente las quejas de los clientes en relación a la calidad de los servicios brindados por Talleres Sarti S.A. de C.V., a través de acciones correctivas.

6.3. Planificación de los cambios

El responsable del departamento de calidad se asegura que la planificación del sistema de gestión de calidad se realice con el fin de cumplir los requisitos citados en este manual, así como los objetivos de calidad y de mantener la integridad del mismo cuando se planifican e implementan cambios en este.

Se realiza revisión periódica al menos una vez al año para considerar el propósito de los cambios y sus consecuencias, integridad, disponibilidad de recursos, asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades; y ante cualquier cambios la Alta Dirección es la única para autorizar los mismos.

CAPÍTULO VII. APOYO

7.1. Recursos

7.1.1. Generalidades

Talleres Sarti determina y proporciona los recursos básicos para la efectiva implementación, mantenimiento, mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. Estos recursos son identificados en la ficha de proceso, donde se describen los insumos, proveedores y requisitos necesarios para la generación de los productos de los procesos. Además, considera la capacidad y limitaciones de los recursos internos existentes, tales como: recursos humanos, financieros, equipos, instalaciones, sistemas, entre otros necesarios en la organización.

7.1.2. Personas

El personal de esta organización que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio de metalmecánica demuestra su competencia con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas definidas en procedimiento de reclutamiento y selección de personal "PR-04"; la documentación comprobatoria se encuentra en el expediente de cada persona en el Departamento de Recursos Humanos.

7.1.3. Infraestructura

Talleres Sarti determina y proporciona los requerimientos de la infraestructura de acuerdo a las condiciones particulares y recursos disponibles, y la mantiene a través de la operación del procedimiento del sistema de gestión para el mantenimiento de la infraestructura.

Se determina las necesidades de equipo y herramientas de trabajo requeridos que incluyen hardware, software y tecnología de la información.

7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos

La empresa proporciona a los empleados y a sus clientes un ambiente de trabajo adecuado, el cual permite que los servicios se lleven a cabo cumpliendo con los requisitos necesarios para ello.

Conforme a los servicios y procesos realizados o suministrados, se brinda un ambiente adecuado que combina factores humanos y físicos, tales como:

- Sociales: espacio no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos.
- Psicológicos: reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de emociones.
- Físicos: iluminación, temperatura, calor, humedad, circulación de aire, higiene, ruido.

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

La empresa proporciona los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios.

Para Talleres Sarti la trazabilidad de las mediciones es un requisito para ello al equipo de medición se le realiza mantenimiento y calibraciones según el procedimiento establecido "PR 05", el encargado del área de mantenimiento es el responsable de mantener la información documentada que respalde el cronograma de actividades.

7.1.6 Conocimientos de la organización

La empresa determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios, los cuales se mantendrán y dispondrán en la medida en que sea necesario tanto de fuentes internas como externas, especialmente:

- Conocimientos actuales: Adquiridos con la experiencia, lecciones aprendidas, resultados de mejoras a los procesos, formación del personal, entre otros.
- Conocimientos a adquirir, adicionales y las actualizaciones requeridas: Capacitaciones, conocimientos provenientes de clientes y proveedores y regulaciones.

7.2. Competencia

El personal que realiza el trabajo que afecte a la calidad del servicio o de los procesos, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas, conforme a lo definido en el Manual de Descripción de Puestos.

Talleres Sarti conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia, promueve la participación y el desarrollo de su personal mediante las acciones siguientes:

- Inducción y capacitación al personal, con el fin de lograr que los empleados que realizan trabajos que afectan la calidad sean competentes en el desarrollo de sus actividades.
- Identificar sus áreas de mejora y con base a acciones específicas reforzar los conocimientos y habilidades que le permitan el mejor desempeño de sus funciones, mediante evaluación anual del desempeño del personal.
- Proporcionar formación continua, para adquirir las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones.
- Definir responsabilidades y autoridades.
- El mantenimiento de los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia acordes al cargo que desempeña, en los expedientes de empleados.

7.3. Toma de conciencia

Se asegura que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad con base en la realización de las actividades y funciones; instruyendo al personal para que ubique sus actividades en los procesos y distinga su contribución a los objetivos de la calidad, y con el cumplimiento de sus actividades descritas en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

7.4. Comunicación

Esta Institución se asegura de que la comunicación interna y externa es llevada a cabo a través de diferentes medios, tales como: reuniones, boletines, carteleras, sitio web, telefónicamente, presencial "PR 06"

7.5. Información documentada

7.5.1. Generalidades

Los documentos del SGC se encuentran divididos en tres niveles representados en forma de pirámide, donde se observa de acuerdo con el nivel, la jerarquía que tiene cada documento para el Sistema de Gestión de Calidad.



El Manual de Calidad contiene la Política de Calidad y referencia de las actividades que dan cumplimiento a cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001 vigente, los de nuestros clientes, los legales y reglamentarios.

También forman parte de la documentación del SGC, los procedimientos documentados con el detalle de las actividades y responsables de su ejecución para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos establecidos; así como los registros respectivos generados en dicha documentación e informes relevantes para la gestión institucional.

7.5.2. Creación y actualización

Se cuenta con el procedimiento de control de Registros "PR 07", que regula la identificación y descripción en cuanto al código, título, fecha de creación, fecha de vigencia, referencia de documentos externos; formato y medios de soporte, la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

7.5.3 Control de la información documentada

Talleres Sarti mantiene el procedimiento administración de documentos de calidad "PR 08", que ayuda a controlar los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad. La información documentada conservada como evidencia de la conformidad está protegida contra modificaciones no intencionadas.

CAPÍTULO VIII. OPERACIÓN

8.1. Planificación y control operacional

Talleres Sarti planifica, implementa y controla los procesos necesarios para la prestación del servicio. La planificación de la prestación del servicio mantiene coherencia con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

En los documentos relacionados a cada proceso, como son ficha de proceso, las matrices y otros, la empresa determina:

- Los requisitos para el servicio.
- La necesidad de proporcionar recursos específicos para la prestación del servicio.
- Las actividades requeridas de verificación y seguimiento especificadas para el servicio así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia que los procesos de prestación del servicio y el servicio resultante cumplen los requisitos establecidos.

La organización en lo que a la planificación de la calidad respecta, contempla la constante adaptación a las necesidades de sus clientes, la actualización y revisión de sus procedimientos para lograr la calidad requerida, la formación de su personal y la mejora de la gestión interna de la Institución.

8.2 Requisitos para los productos y servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

Talleres Sarti determina e implementa las disposiciones para la comunicación con el cliente relativas a la información sobre el servicio, consultas, solicitudes, retroalimentación, incluyendo sus quejas/reclamos y sugerencias. Todas estas actividades se incluyen en el procedimiento de comunicación interna y externa. "PR-06"

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

La empresa identifica permanentemente los requisitos relacionados con el servicio, mediante la comunicación constante que se establece con el cliente y la actualización en materia de reglamentación y demás normativa aplicable.

Los requisitos legales y reglamentarios se obtienen de la normativa interna vigente la cual determina en gran medida los requisitos relacionados con el servicio que se presta en la organización.

8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

Talleres Sarti al proporcionar el servicio, se asegura que estén definidos los requisitos del cliente; a través de contrato u orden de pedido debidamente autorizado por el cliente, para evitar diferencias de lo solicitado al momento de realizar la entrega final.

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios

Los cambios a los requisitos para los productos y servicios son avalados por los Gerentes involucrados, la Administración Superior y son divulgados a las partes interesadas por diversos medios.

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

La organización se asegura de diseñar el producto solicitado por el cliente, siempre y cuando sea requerido; siguiendo el procedimiento definido para el diseño y desarrollo "PR 09"; o los clientes brindan el diseño del producto para solo fabricarlo

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

8.4.1. Generalidades

Talleres Sarti, determinará los controles a aplicarse a los procesos, productos y servicios suministrados externamente conforme a los requisitos pre establecidos, así como conservar la información documental de las actividades y acciones necesarias que surjan de evaluaciones durante y posterior a cada proceso de suministro de productos y servicios.

La ejecución de los procesos de compra de productos o servicios están definidos a través del procedimiento del proceso de compras "PR 10", con el propósito de que se cumplan los requisitos de compra especificados; a través de este proceso se evalúan y seleccionan los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de Talleres Sarti.

8.4.2 Tipo y alcance del control

La empresa antes de realizar el suministro de productos y servicios externo, se asegura de la idoneidad de los requisitos de compra y de informar adecuadamente la descripción del bien o servicio a adquirir al proveedor de conformidad al procedimiento. Se define la importancia e impacto en los procesos mediante la Matriz de impacto de proveedores.

8.4.3 Información para los proveedores externos

Se adecuan los requisitos antes de la comunicación con el proveedor externo y se comunica mediante el Proceso de Compras, lo siguiente:

- Procesos, productos y servicio a proporcionar.
- Competencia de las personas,
- Interacción del proveedor externo con la Institución.
- Control y desempeño del proveedor externo.
- Actividades de verificación y validación para asegurarse que los bienes y servicios adquiridos y que impactan en la calidad de los servicios prestados, cumplen con los requisitos de compra especificados.

8.5 Producción y provisión del servicio

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

Las actividades de verificación y seguimiento para garantizar los resultados de los procesos así como los registros que proporcionan evidencia de la prestación del servicio se encuentran descritas en la ficha de proceso de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa.

8.5.2 Identificación y trazabilidad

Talleres Sarti identifica sus servicios correlativamente en función a la orden de producción que se registra en el sistema, el cual se mantiene en todo del desarrollo de la prestación del servicio.

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

Talleres Sarti identifica, verifica, protege y salvaguarda los documentos o productos que son propiedad del cliente y proveedores externos, suministrados para su utilización. Cualquier bien que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente o proveedor externo.

8.5.4 Preservación

Talleres Sarti preserva los productos elaborados a través de salvaguardar en un lugar adecuado el producto terminado. De igual manera cuando se presta el servicio de instalación los empleados deben de asegurarse que el producto se entregue de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

Talleres Sarti ofrece servicio de mantenimiento a los servicios previamente prestados, como en maquinaria utilizada por ingenios azucareros, o instalación de cortina, puerta y ventanas; en donde el área de ventas es la responsable de llevar un control de estos servicios.

8.5.6 Control de cambios

Talleres Sarti controla los cambios resultados de la revisión de los productos y servicios principalmente en los procesos productivos, en donde cualquier cambio debe ser autorizados por el jefe de área y debe ser archivado en el expediente de la orden de producción.

8.6 Liberación de los productos y servicios

La liberación de los productos al cliente se da hasta que se completan las requisiciones del cliente; para ello el departamento de despacho debe verificar las disposiciones planificadas y verificar la orden de pedido debidamente firmada por el cliente

El departamento de despacho debe mantener el respaldo de la aceptación de los clientes al momento de la instalación del servicio.

8.7 Control de las salidas no conformes

Talleres Sarti se asegura que las salidas no conformes con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionada. El procedimiento de control de salidas no conforme "PR 11" especifica las disposiciones, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento de la salida no conforme.

Independientemente del origen de la salida no conforme, se toman acciones basándose en la naturaleza y el efecto de la conformidad de los productos y servicios, monitoreando e informando permanentemente hasta completar el tratamiento de las mismas y dejar la información documentada correspondiente.

CAPITULO IX: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

Se planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del servicio, asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente la eficacia del mismo.

Esto comprende la aplicación de métodos y técnicas estadísticas necesarias, la frecuencia de medición, análisis y evaluación de resultados conforme a lo establecido por cada proceso acorde a su naturaleza de gestión.

9.1.2 Satisfacción del cliente

Se realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas por diferentes métodos, como: encuestas, buzón de sugerencias, presencial y reuniones; la información obtenida se revisa y evalúa el grado de satisfacción de sus clientes, que ayuda a tomar acciones para mejorar constantemente según lo establecido en los procesos.

9.1.3 Análisis y evaluación

Talleres Sarti a través de los responsables de procesos, determina, recopila y analiza los datos de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, y evalúa la mejora continua de los mismos. Los datos resultantes pueden incluir información sobre:

- Conformidad con los requisitos del servicio.
- Satisfacción del cliente.
- Desempeño y eficacia del SGC a través de la medición de sus procesos.
- Eficacia de la implementación de lo planificado.
- Eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades.
- Desempeño de los proveedores.
- Necesidad de mejoras en el SGC.

9.2 Auditoría interna

Talleres Sarti lleva a cabo auditorías internas de calidad conforme a lo definido en la planificación del sistema para determinar si éste:

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma internacional ISO 9001 vigente y con los requisitos establecidos en este manual, y
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Las auditorías internas de calidad se realizan según lo establecido en el procedimiento de auditoría interna de calidad "PR 12", en donde se definen o regulan: las responsabilidades, los requisitos de planificación (el programa y los planes de auditoría) y la elaboración de informes, la preparación que incluye: el objetivo, los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología, la selección de auditores y demás aspectos; la ejecución y la presentación de los resultados a los responsables de procesos, gerentes y administración superior. Se conserva de la información documentada ya sea en físico o electrónico como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

El responsable del proceso auditado debe asegurarse que se toman oportunamente las acciones para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones correctivas tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

9.3 Revisión por la dirección

El Gerente General con el apoyo del encargado del departamento de calidad, realiza al menos una vez al año revisión del Sistema de Gestión de Calidad para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. En esta revisión sirve para considerar cualquier oportunidad de mejora y la necesidad de efectuar cambios, que incluya la política y los objetivos de calidad. La agenda de trabajo y las entradas de la revisión debe contemplar consideraciones sobre:

- a) El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.
- b) Los cambios en las cuestiones externas e internas pertinentes al SGC.
- c) La información sobre el desempeño y eficacia del SGC relativa a:
 - Satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas.
 - Logro de los objetivos de calidad.
 - Desempeño de los procesos y conformidad del producto/servicio; incluyendo los resultados de seguimiento y medición.
 - Estado de acciones correctivas y resultados de auditorías.
 - Desempeño de los proveedores.
- d) La adecuación de los recursos.
- e) La eficacia de acciones tomadas, para abordar riesgos y oportunidades.
- f) Las oportunidades de mejora.

El Gerente General revisa los resultados obtenidos y define las acciones que se deben aplicar para mejorar la eficacia del SGC y sus procesos, además las acciones para la mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente, asignando responsables de realización y seguimiento, fechas de terminación así como de los recursos necesarios. El encargado del departamento de calidad prepara el informe de la revisión y realiza el seguimiento a los acuerdos establecidos hasta su conclusión satisfactoria.

Las revisiones por la Dirección que se realizan al SGC, se detallan en el programa del SGC que se elabora al inicio de cada año.

Las salidas de la revisión por la dirección incluye decisiones y acciones relacionadas a:

- Oportunidades de mejora.

- Cualquier necesidad de cambio del SGC.
- Necesidades de recursos.

CAPÍTULO X: MEJORA

10.1 Generalidades

Talleres Sarti determina oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente, para ello incluye:

- Mejoras a los productos y servicios, considerando las necesidades y expectativas futuras.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y eficacia del SGC.

10.2 No conformidad y acción correctiva

Talleres Sarti ha establecido el procedimiento de acciones correctivas “PR 13” que define los criterios para categorizar los hallazgos sean no conformidades u observaciones considerando: el dimensionamiento de la deficiencia, impacto en el servicio brindado al cliente e incumplimiento de requisitos.

La forma de proceder para la eliminación de las causas de no conformidades relativas a servicios, procesos es la determinación de acciones correctivas a implantar con el fin de que no vuelva a ocurrir haciendo revisión, análisis, determinación de las causas y si existen no conformidades similares o que potencialmente puedan ocurrir, asimismo su posterior seguimiento para asegurar la correcta implantación de las mismas y registrar los resultados de las acciones tomadas.

Del resultado del seguimiento y las mediciones ejecutadas por los responsables de proceso, identificación de riesgos de cada proceso, quejas de clientes, auditorías de calidad, las revisiones del departamento de Calidad y las revisiones por la Dirección, pueden originarse acciones correctivas necesarias.

El proceso gestión de la calidad, mantiene información documentada, como evidencia de las no conformidades, las acciones tomadas y los resultados de las acciones correctivas.

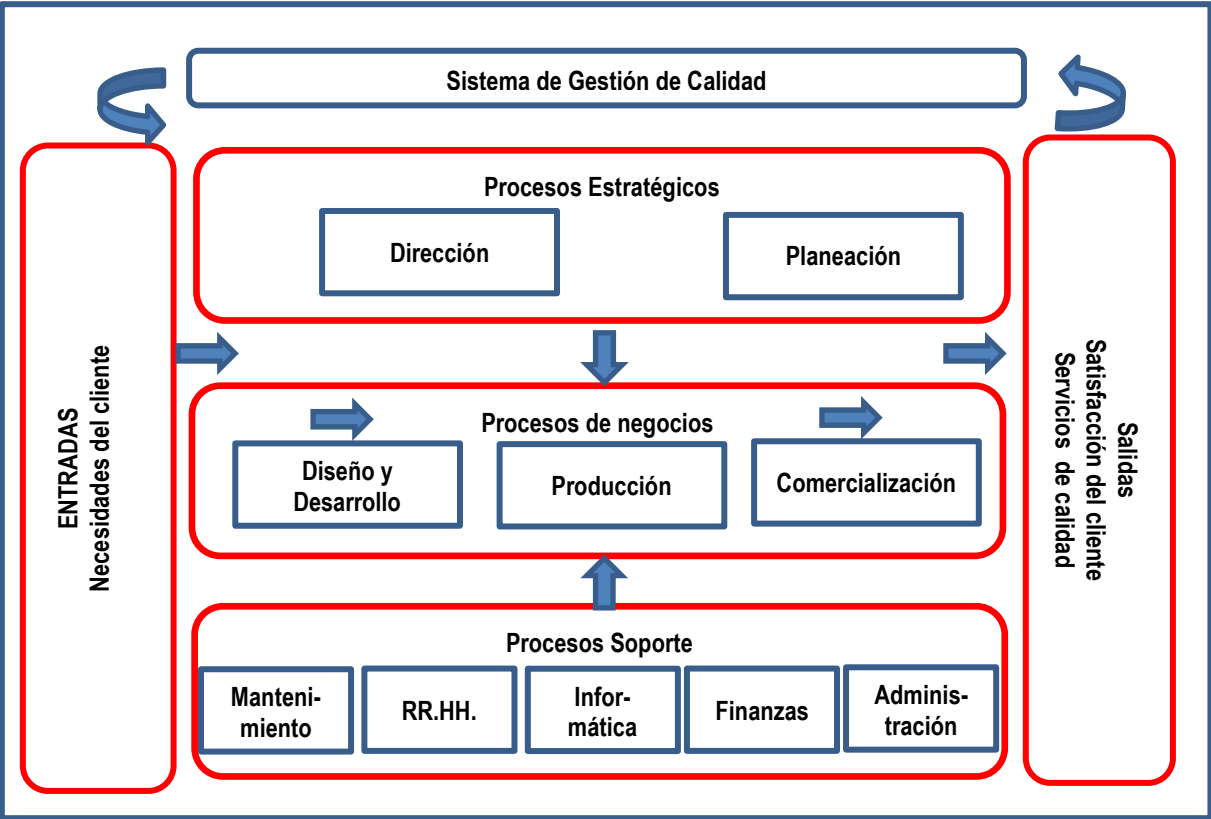
10.3 Mejora continua

La mejora continua del sistema de gestión de calidad, se logra mediante la revisión permanente de los datos obtenidos en el cumplimiento de los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, las salidas de la revisión por la Dirección, las acciones correctivas y preventivas, el análisis y evaluación de los datos por parte de los responsables de procesos, quienes identifican áreas de mejora e implementan las acciones que considere convenientes en el proceso bajo su responsabilidad.

El presente manual cuenta con los siguientes anexos:

- Anexo N° 1: Mapa de procesos
- Anexo N°2: Procedimiento de gestión de partes interesadas
- Anexo N°3: Procedimiento de medición de satisfacción de clientes
- Anexo N°4: Matriz de responsabilidades
- Anexo N°5: Procedimiento de gestión de riesgo
- Anexo N°6: Procedimiento de reclutamiento y selección del personal
- Anexo N°7: Procedimiento de seguimiento y medición
- Anexo N°8: Procedimiento de comunicación interna y externa
- Anexo N°9: Procedimiento de control de registro
- Anexo N°10: Procedimiento de administración de documentos
- Anexo N°11: Procedimiento de diseño y desarrollo
- Anexo N°12: Procedimiento de compras
- Anexo N°13: Procedimiento de control de producto no conforme
- Anexo N°14: Procedimiento de auditoría interna de calidad
- Anexo N°15: Procedimiento de acciones correctivas


ANEXO N°1. MAPA DE PROCESOS



ANEXO N°. 2 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR 01 GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS

	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo-----	1
2. Alcance-----	1
3. Definiciones-----	1
4. Responsabilidades-----	1
5. Flujograma del procedimiento-----	2
6. Procedimiento de gestión de partes interesadas-----	2
7. Anexos-----	3

	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX

1. Objetivo

Identificar los grupos de interés de Talleres Sarti que se ven afectados con el desarrollo de las operaciones propias de la empresa y del sistema de gestión implementado.

2. Alcance


Este procedimiento es aplicable desde la identificación de las partes interesadas de Talleres Sarti hasta la implementación de planes de acción que conlleven al cumplimiento de intereses colectivos derivados de la toma de decisiones, ejecución de acciones, implementación de políticas empresariales y aplicación de requisitos de índole legal y contractual.

3. Definiciones

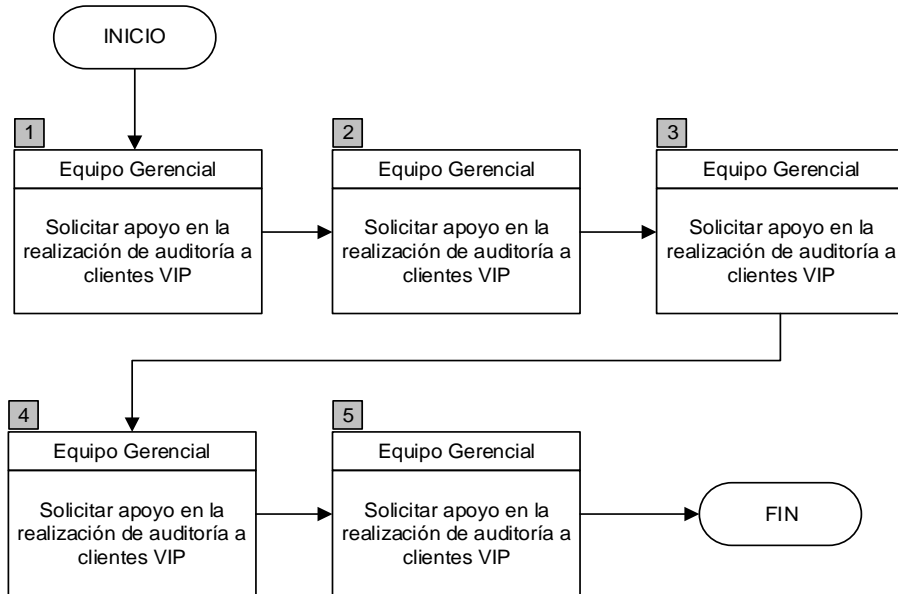
- Impacto: Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad; producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización, que afectan a las partes interesadas.
- Partes interesadas: Individuo o grupos de individuos que manejan intereses directos e indirectos con la organización y a quienes el desarrollo de sus actividades puede llegar a verse afectada la toma de decisiones de la misma. Grupo o individuos que pueden afectar o pueden ser afectados por el logro de los propósitos de la organización.
- Usuario: Persona que utiliza un tipo de bien o servicio para uso público o privado.

4. Responsabilidades

- El Equipo Gerencial debe identificar y categorizar las partes interesadas de cada unidad de negocio y revisar los resultados.
- El departamento de calidad debe coordinar la identificación e impacto de las partes interesadas; coordinar la gestión y evaluación de atención de quejas, sugerencias y felicitaciones.


	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX

5. Flujograma del procedimiento



6. Procedimiento para la gestión de partes interesadas


No.	Responsable	Actividad
1.	Equipo Gerencial	<p>IDENTIFICAR LAS PARTES INTERESADAS</p> <p>Se debe realizar un análisis minucioso de las partes impactadas directa o indirectamente por Talleres Sarti S.A. de C.V. bien sean internos o externos a la misma, adicionalmente, estos se pueden encontrar en diversos niveles dentro de la compañía al contar con características y atributos especiales.</p> <p>Es relevante conocer los grupos que deben ser tomados en cuenta al momento de ejecutar algún tipo de actividad ya que su influencia e interés en las actividades serán claves para dar inicio a procesos de mutuo acuerdo que logren influenciar positivamente y encaminen a la mejora continua. “Anexo N°1”</p>
2.	Equipo Gerencial	<p>IDENTIFICAR EL NIVEL DE INTERÉS DE LAS PARTES INTERESADAS</p> <p>El equipo Gerencial luego de la identificación de las partes interesadas debe conocer los niveles de interés de estos, y los intereses de la organización respecto a ellos. “Anexo N°1”</p>

	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX

3.	Equipo Gerencial	<p>CARACTERIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS</p> <p>Se procede a realizar obtención de datos de cada parte interesada para conocerlos mejor; estos deberán reportarse en la Matriz Stakeholders (según anexos); su finalidad es conocer información general de este grupo de interés y así identificar el nivel de impacto que este tiene con la organización “Anexo N° 3 – Anexo N°7”</p>
4.	Equipo Gerencial	<p>EVALUAR EL PODER DE LAS PARTES INTERESADAS</p> <p>Las partes interesadas poseen distintos grados de poder influyente en la toma de decisiones de Talleres Sarti S.A. de C.V. Para identificar el poder de cada una de las partes interesadas se realiza una caracterización de cada una de ellas y de este modo poder establecer cómo y en qué grado influyen cada uno de ellos en la organización. “Anexo N°2”</p>
5.	Gerencia o Jefe de Unidad	<p>EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN</p> <p>El Jefe de cada unidad de negocio debe establecer los criterios y métodos de evaluación del nivel de satisfacción que tienen las partes interesadas sobre el servicio brindado por la empresa; en cual se debe utilizar el formato “Plan de evaluación de satisfacción de partes interesadas” – “Anexo 8”</p>
6.		FIN DE PROCEDIMIENTO

7. Anexos

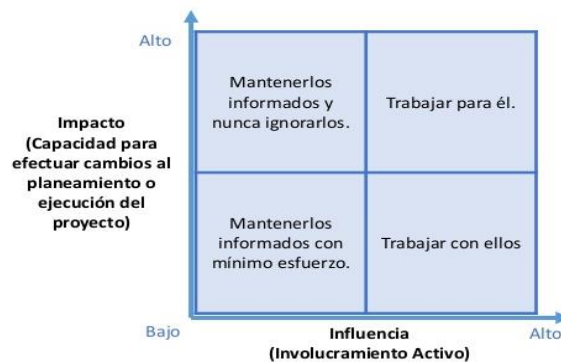
- Anexo N°1 - Partes interesadas y su nivel de interés
- Anexo N°2 - Evaluación del poder de las partes interesadas
- Anexo N°3 - Matriz de partes interesadas – Trabajador
- Anexo N°4 - Matriz de partes interesadas – Clientes
- Anexo N°5 - Matriz de partes interesadas – Competencia
- Anexo N°6 - Matriz de partes interesadas - Entidades gubernamentales
- Anexo N°7 - Matriz de partes interesadas – Proveedores
- Anexo N°8 - Plan de evaluación de la satisfacción de partes interesadas


	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX

ANEXO N°1: PARTES INTERESADAS Y SU NIVEL DE INTERÉS

Stakeholder	Interés del Stakeholder	Interés de la organización
Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Remuneración justa • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleabilidad • Motivación • Pagos justos
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Entregas oportunas • Cumplimiento de requisitos pactados 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen • Permanencia • Recordación
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Precios justos • Competencia justa 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones favorables para competir
Entidades gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los parámetros de operación, cuidando los intereses públicos y del estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de políticas ajustadas a las condiciones de operación de la empresa
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de compra • Pago oportuno • Compromisos a plazos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Buenos precios • Abastecimiento oportuno


ANEXO N°2 – EVALUACIÓN DEL PODER DE LAS PARTES INTERESADAS



	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX


ANEXO N°3 – MATRIZ DE PARTES INTERESADAS – TRABAJADOR

ANEXO 1 - MATRIZ DE PARTES INTERESADAS - TRABAJADOR											
Nombre	Cargo	Perfil ideal del puesto	Funciones	Edad	Grado de estudios	Años laborados	Cursos Formales o no formales	Tipo de contrato	Salario	Jefe Directo	Nivel de Impacto

	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX


ANEXO N°4 – MATRIZ DE PARTES INTERESADAS – CLIENTE

ANEXO 2- MATRIZ DE PARTES INTERESADAS - CLIENTES									
Nombre	Giro del negocio	Dirección	Tipo de servicio requerido	Frecuencia de compra	Volumen de compra	Condiciones de pago	Antigüedad del cliente	Grada de satisfacción del cliente	Nivel de impacto

	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX


ANEXO N°5 – MATRIZ DE PARTES INTERESADAS – COMPETENCIA

ANEXO 3 - MATRIZ DE PARTES INTERESADAS - COMPETENCIA									
Nombre	Tipo de servicios que ofrecen	Nuestros servicios	Ventaja sobre los servicios prestados	Desventaja sobre los servicios prestados	Clientes importantes de la competencia	Tipo de mercado	Grado de influencia	Proveedores	Nivel de impacto

	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX


ANEXO N°6 – MATRIZ DE PARTES INTERESADAS – ENTIDADES GUBERNAMENTALES

ANEXO 4- MATRIZ DE PARTES INTERESADAS - ENTIDADES GUBERNAMENTALES								
Nombre	Servicios que presta la entidad	Tipo de servicios que se le ofrece	Mejora o perjudica la imagen de la empresa	Condiciones de pago	Influye en las operaciones del negocio	¿Incrementa el nivel de competitividad?	Beneficios para la compañía	Nivel de impacto

	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX

ANEXO N°7 – MATRIZ DE PARTES INTERESADAS – PROVEEDORES

ANEXO 5- MATRIZ DE PARTES INTERESADAS - PROVEEDORES									
Nombre	Dirección	Tipo de productos o servicios ofrecidos	Calidad prestada	Importancia para la empresa	Tiempo de entrega	Grado de cumplimiento en la entrega	Tipo de pago	Tiempo de pago	Nivel de impacto

	Procedimientos de calidad	PR-01
	Gestión de partes interesadas	Año XXXX


ANEXO N°8 – PLAN DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE PARTES INTERESADAS

ANEXO 6 - PLAN DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE PARTES INTERESADAS						
Parte interesada	Objetivo de evaluación	Frecuencia de evaluación	Método de evaluación	N° de personas a evaluar	Medio de recolección de datos	Puntos a evaluar

ANEXO N°. 3 PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR 02 MEDICION DE SATISFACCION DE CLIENTES

PROCEDIMIENTO DE MEDICION DE SATISFACCION DE CLIENTES

	Procedimientos de calidad	PR-02
	Medición de Satisfacción del Cliente	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo-----	1
2. Alcance-----	1
3. Definiciones-----	1
4. Responsables-----	1
5. Flujograma del procedimiento-----	2
6. Procedimiento de medición de satisfacción del cliente -----	2
7. Anexos-----	3

	Procedimientos de calidad	PR-02
	Medición de Satisfacción del Cliente	Año XXXX

1. Objetivo

Establecer la metodología para la medición de la satisfacción de los usuarios de Talleres Sarti S.A. de C.V.

2. Alcance


Se aplica para todos los usuarios de los servicios que se ofrecen Talleres Sarti S.A. de C.V.

3. Definiciones

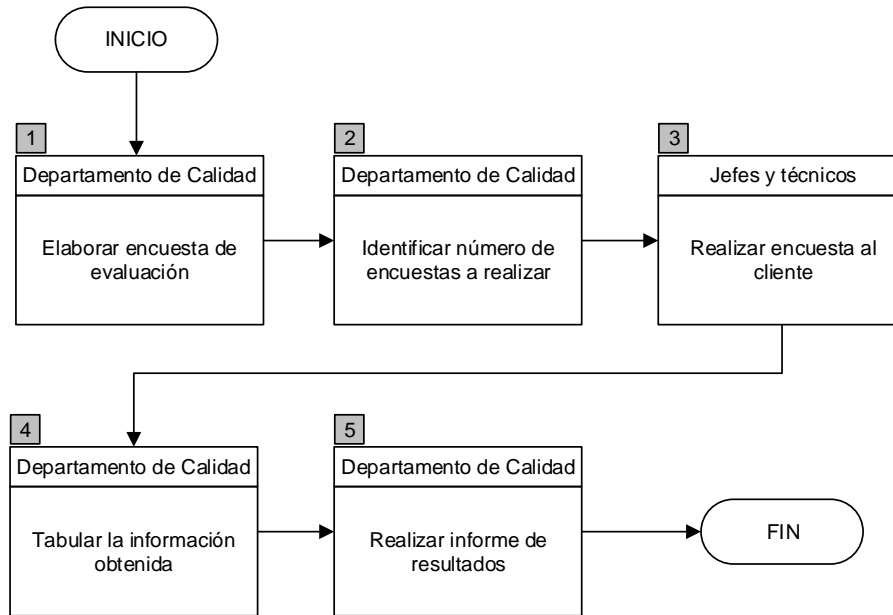
- Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- Cliente/Usuario: Organización o persona que recibe un producto.
- Documento: Información y su medio de soporte.
- Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- Mejora Continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.
- Satisfacción del Usuario: percepción del usuario sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos.
- Sistema de Gestión de Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

4. Responsables

Los responsables de la aplicación de este procedimiento es el Departamento de Calidad


	Procedimientos de calidad	PR-02
	Medición de Satisfacción del Cliente	Año XXXX

5. Flujograma del procedimiento



6. Procedimiento de medición de satisfacción del cliente


No.	Responsable	Actividad
1	Departamento de Calidad	<p>ELABORAR ENCUESTA DE EVALUACIÓN</p> <p>El equipo del departamento de Calidad deberá elaborar la encuesta de evaluación considerando los requerimientos de los clientes y características críticas del servicio que proporcionan. "Anexo N°1"</p>
2	Departamento de Calidad	<p>IDENTIFICAR NUMERO DE ENCUESTAS A REALIZAR</p> <p>Determinar el número de encuestas a realizar, si el número de usuarios es pequeño, puede efectuarse al 100% de los clientes o aplicar técnicas de muestreo para el caso en que el número de usuarios sea demasiado grande</p>
3	Jefes y Técnicos que participan el SGC	<p>REALIZAR ENCUESTA AL CLIENTE</p> <p>Los jefes y técnicos de los departamentos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad deberán por lo menos una vez al año enviar al cliente/usuario vía correo electrónico o de manera física la encuesta de satisfacción al cliente con el objetivo de medir el grado de satisfacción del mismo.</p> <p>Igualmente los técnicos que realizan las actividades de verificación a</p>

	Procedimientos de calidad	PR-02
	Medición de Satisfacción del Cliente	Año XXXX

		campo, podrán realizar las encuestas en forma personal en el momento de la visita a la empresa.
4	Departamento de Calidad	TABULAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA Realizar tabulación y el análisis de los resultados de las encuestas anualmente
5	Departamento de Calidad	REALIZAR INFORME DE RESULTADOS El Departamento de Calidad, En base al resultado de los análisis obtenidos, se realiza un informe para ser presentado en la Revisión por la Dirección y se definirá en los casos que considere necesario las acciones correctivas o de mejora al sistema implementado.
6		FIN DE PROCEDIMIENTO

7. ANEXOS

Anexo N° 1 – Encuesta de satisfacción al cliente

	Procedimientos de calidad	PR-02
	Medición de Satisfacción del Cliente	Año XXXX

ANEXOS N°.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

.Estimado Cliente:

Nuestra institución se encuentra certificado bajo la norma ISO 9001:2015, su evaluación sobre la calidad de nuestros servicios nos permitirá mejorar y ofrecerle mejores servicios. Por lo tanto le agradecemos que dedique unos minutos para completar este cuestionario


Fecha: _____

1. ¿Cómo califica la calidad del servicio en cuanto a “nuestra atención”? (Marque con una “X”)

Criterio a evaluar	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Trato o calidez del funcionario en recepción				
Trato o calidez del funcionario en el teléfono				
Trato o calidez del funcionario del colaborador que lo atendió				
Trato o calidez de los técnicos durante la atención				

2. ¿Cómo califica la calidad del servicio en cuanto a “desempeño profesional”? (Marque con una “X”)

Criterio a evaluar	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Disponibilidad o predisposición de técnicos para brindar asesoramiento, consultas y/o aclaración de dudas				
Capacidad técnica en cuanto al manejo de la información				
Capacidad técnica durante las visitas para la verificación de las instalaciones				

	Procedimientos de calidad	PR-02
	Medición de Satisfacción del Cliente	Año XXXX

3. ¿Cómo califica la calidad del servicio en cuanto a “infraestructura”? (Marque con una “X”)

Criterios a evaluar	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Espacio disponible para atención al público				
Comodidad del espacio en el lugar de atención al público				
Comodidad del sanitario para uso público				

4. ¿Cómo califica la calidad del servicio en cuanto a “tiempo o agilidad de respuesta”?

(Marque con una “X”)

Criterios a evaluar	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Cumplimiento de los plazos establecidos de entrega del producto o servicio				
Respuesta de la directiva o jefes ante reclamos o inquietudes presentadas (verbal o escrito)				

¿Cuáles de los siguientes aspectos usted considera que podrían ser mejorados?

(Marque con una “X”)

Actitud de servicio	Ética/capacidad profesional	Comunicación con el cliente
Escriba aquí sus comentarios o sugerencias. Su opinión es importante porque nos ayuda a mejorar		



Procedimientos de calidad

M-01

Matriz de Responsabilidades

Año XXXX

ANEXO N°4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES POR PUNTO DE NORMA ISO 9001:2015					
Requisito de la Norma		Procedimiento, Documento, Instructivo de Trabajo y/o Registro		Responsable(s)	
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4	4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	FODA, Análisis de Porter	Gerente General, Directores de Área	
	4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Procedimiento para la Gestión de partes interesadas	Gerente General, Directores de Área	
	4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	Manual de la Calidad	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad	
	4.4	4.4.1 4.4.2	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.	Mapa de procesos e interacción de procesos	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
LIDERAZGO					
5	5.1	5.1.1	Liderazgo y compromiso	Actas de revisión de la Dirección	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
		5.1.2	Enfoque al usuario	Encuesta de satisfacción (encuesta de servicios) Procedimiento de medición de satisfacción	Departamento de Calidad
	5.2	5.2.1	Establecimiento de la política	Política de Calidad	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
		5.2.2	Comunicación de la política de calidad	Procedimiento de comunicación interna y externa	Departamento de Calidad
	5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización		Manuales de puesto	Recursos Humanos Departamento de Calidad



Procedimientos de calidad

M-01

Matriz de Responsabilidades

Año XXXX

PLANIFICACIÓN					
6	6.1	6.1.1 6.1.2	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Procedimiento para la gestión del riesgo Matriz de riesgo	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
	6.2	6.2.1 6.2.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlo	Manual de la Calidad	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
	6.3		Planificación de los cambios	Manual de Calidad	Departamento de Calidad
APOYO					
7	7.1	7.1.1	Recursos Generalidades	Estados financieros Lista de recursos	Departamento de Calidad Finanzas
		7.1.2	Personas	Reclutamiento, selección y contratación de personal	Recursos Humanos
		7.1.3	Infraestructura	Diagnóstico para el fortalecimiento de la Infraestructura y equipamiento Programa de Mantenimiento a la infraestructura	Jefe de Producción Departamento de Calidad Departamento de Informática
		7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	Encuesta de clima laboral	Recursos Humanos
		7.1.5 7.1.5.1 7.1.5.2	Recursos de seguimiento y medición Generalidades Trazabilidad de las mediciones	Procedimiento de seguimiento y medición	Jefe de Producción Departamento de Calidad
		7.1.6	Conocimientos de la organización	Expediente del empleado Control de capacitaciones	Recursos Humanos
	7.2		Competencia	Manuales de puesto Inducción al personal Expediente de empleados	Recursos Humanos



Procedimientos de calidad

M-01

Matriz de Responsabilidades

Año XXXX

	7.3	Toma de conciencia	Capacitaciones	Recursos Humanos	
	7.4	Comunicación	Procedimiento de comunicación interna y externa	Departamento de Calidad	
	7.5	7.5.1	Información documentada Generalidades	Procedimiento de control de registros Administración de documentos de calidad	Departamento de Calidad
		7.5.2	Creación y actualización		
7.5.3		Control de la información documentada			
8	OPERACIÓN				
	8.1	Planificación y control operacional	Procesos Fichas de procesos	Jefe de Producción Departamento de Calidad	
	8.2	8.2.1	Comunicación con el cliente	Procedimiento de comunicación interna y externa	Recursos Humanos
		8.2.2	Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios	Contrato con el cliente Orden de pedidos	Departamento de Ventas Departamento de Producción
		8.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios	Contrato con el cliente Orden de pedidos	Departamento de Ventas Departamento de Producción
		8.2.4	Cambio en los requisitos para los productos y servicios	Autorizaciones de jefaturas	Jefe de Producción Departamento de Calidad
	8.3	8.3.1	Diseño y desarrollo de los productos y servicios Generalidades	Procedimiento definido para el diseño y desarrollo	Jefe de Producción Departamento de Planificación Departamento de Calidad
		8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo		
		8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo		
		8.3.4	Controles del diseño y desarrollo		
		8.3.5	Salida del diseño y desarrollo		
		8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo		
	8.4	8.4.1	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente Generalidades	Procesos de compra	Departamento de compra



Procedimientos de calidad

M-01

Matriz de Responsabilidades

Año XXXX

	8.4.2	Tipo y alcance del control	Matriz de impacto de proveedores	Departamento de compra	
	8.4.3	Información para los proveedores externos	Procesos de compra	Departamento de compra	
	8.5	8.5.1	Producción y provisión del servicio Control de la producción y de la provisión del servicio	Procesos Fichas de procesos	Jefe de Producción Departamento de Calidad
		8.5.2	Identificación y trazabilidad	Procesos Fichas de procesos	Jefe de Producción Departamento de Calidad
		8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	Procesos Fichas de procesos	Jefe de Producción Departamento de Calidad
		8.5.4	Preservación	Procesos Fichas de procesos	
		8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	Encuesta de nivel de satisfacción del servicio Recepción del servicio	Jefe de Producción Departamento de Calidad Departamento de Despacho
		8.5.6	Control de los cambios	Expediente de orden de producción	Jefe de Producción Departamento de Calidad
	8.6	Liberación de los productos y servicios	Aceptación por parte del cliente	Departamento de Despacho	
	8.7	8.7.1 8.7.2	Control de las salidas no conformes	Procedimiento de control de salidas no conforme	Departamento de Calidad
	9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
		9.1	9.1.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación Generalidades	Revisión por dirección Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad



Procedimientos de calidad

M-01

Matriz de Responsabilidades


Año XXXX

	9.1.2	Satisfacción del usuario	Encuesta de servicios	Departamento de Calidad	
	9.1.3	Análisis y evaluación	Auditoría interna	Departamento de Calidad	
	9.2	9.2.1 9.2.2	Auditoría interna	Procedimiento de auditoría interna de calidad	Departamento de Calidad
	9.3	9.3.1	Revisión por la dirección Generalidades	Revisión por Dirección	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
		9.3.1	Entradas de la revisión por la dirección	Revisión por Dirección	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
		9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección	Revisión por Dirección	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
MEJORA					
10	10.1	10.1	Generalidades	Mejora del SGC	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
	10.2	10.2.1 10.2.2	No conformidad y acción correctiva	Procedimiento de acciones correctivas	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad
	10.3		Mejora continua	Mejora del SGC	Gerente General, Directores de Área, Departamento de Calidad.

ANEXO N°. 5 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGO


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR 03 GESTIÓN DE RIESGOS

GESTIÓN DE RIESGOS

	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo-----	1
2. Alcance-----	1
3. Definiciones-----	1
4. Responsabilidades-----	1
5. Condiciones Generales-----	2
5.1. Criterios para clasificar los riesgos y oportunidades-----	2
5.2. Aplicación de disposiciones en la planificación de cambios-----	4
6. Flujograma del procedimiento-----	5
7. Procedimiento de gestión de riesgo-----	6
8. Control de registros-----	8
9. Anexos-----	8

	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX

1. Objetivo

Contribuir a definir, apreciar, tratar y monitorear los riesgos que puedan afectar a Talleres Sarti, mediante la integración de las herramientas para la gestión del riesgo en todos los procesos; ayudando a lograr de forma eficiente los objetivos y metas del sistema de gestión de calidad de la organización.

2. Alcance

Aplicará para la identificación, análisis y evaluación de riesgos y oportunidades del sistema de gestión de calidad de Talleres Sarti


3. Definiciones

- Actividad: acción básica necesaria dentro de un proceso.
- Análisis de riesgo: proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.
- Consecuencia: los resultados más probables y esperados del riesgo que se evalúa, incluyendo los daños a los materiales.
- Control: medida que modifica al riesgo.
- Factor de riesgo: Elemento que encierra una capacidad potencial de producir daños materiales o al producto.
- Gestión del riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.
- Nivel de riesgo: Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad.
- Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos
- Evaluación del riesgo: Proceso de comparación de los resultados del análisis de riesgos con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o intolerables.

4. Responsabilidades

El jefe de producción debe:

- Asegurar la implementación, seguimiento, actualización y evaluación de los controles establecidos en este procedimiento para la identificación de riesgos y valoración de las oportunidades en la calidad del servicio.

	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX

- Solicitar a los responsables de la elaboración del producto la identificación y evaluación de riesgos, teniendo en cuenta los cambios en la elaboración del producto.
- Asegurar el control de riesgos que se clasifiquen como más altos, disminuyendo la posibilidad de falta de calidad del producto generándolo en no conforme.
- Promover y apoyar para que el personal participe en la identificación y evaluación de los riesgos, al igual en la implementación de planes de acción.

El departamento de calidad debe:

- Verificación del cumplimiento de los procesos, de acuerdo a la identificación de riesgos y oportunidades de mejora.
- Elaboración del informe de desviaciones del producto de acuerdo a la verificación realizada al proceso.

La gestión del riesgo es responsabilidad y obligación de todos los líderes, jefes, coordinadores y colaboradores de todos los procesos y dependencias. Talleres Sarti desea configurarse como una organización ejemplar en la ausencia de conflictos de interés y en su tratamiento eficaz en caso de llegarse a presentar alguno; para ello se compromete a proporcionar los recursos necesarios.

5. Condiciones Generales

5.1. Criterios para clasificar los riesgos y oportunidades

Los criterios que se van a utilizar para la evaluación de los riesgos deben ser legales, reglamentarios, o de otra índole que puedan afectar el proceso de la organización, para ello se debe considerar:

- Identificar el evento en que se puede presentar el riesgo
- Determinar sus causas
- Fuente de procedencia del riesgo
- Determinar sus posibles consecuencias
- Definir su probabilidad
- Determinar el impacto y su nivel de riesgo
- Determinar las escalas de evaluación del impacto de la probabilidad de ocurrencia del evento
- Valoración del riesgo incluye la identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.


	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX

Tabla N°1. Determinación del impacto

Nivel de deficiencia	Valor	Significado
Muy Alto (MA)	3	Se detectan riesgos que generan consecuencias significativas y las acciones preventivas o correctivas son nulas o no existen
Alto (A)	2	Se generan riesgos con consecuencias importantes, o la compañía cuenta con medidas preventivas o correctivas con una eficacia baja
Medio (M)	1	Se detectan riesgos con consecuencias poco significativas o de bajo impacto para la organización o la eficiencia de las medidas preventivas son moderadas
Bajo (B)	No se asigna valor	No se detectan consecuencias. El riesgo está controlado.

Tabla N°2. Significado de los diferentes niveles de probabilidad

Nivel de probabilidad	Significado	Valor
Muy Alto (MA)	Normalmente la materialización del riesgo ocurre con frecuencia.	3
Alto (A)	La materialización del riesgo es posible que suceda varias veces en la vida laboral	2
Medio (M)	Es posible que suceda el daño alguna vez	1
Bajo (B)	No es esperable que se materialice el riesgo, aunque puede ser concebible	No se asigna valor


	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX

Tabla N°3 Nivel de riesgo


Nivel de riesgo	Intervalos	Significado
I	8-9	Muy Alto
II	6-7	Alto
III	4-5	Medio
IV	1-3	Bajo

Tabla N°4 Aceptabilidad del riesgo

Nivel de riesgo	Significado
I	No aceptable
II	No aceptable o aceptable con control específico
III	Aceptable
IV	Aceptable

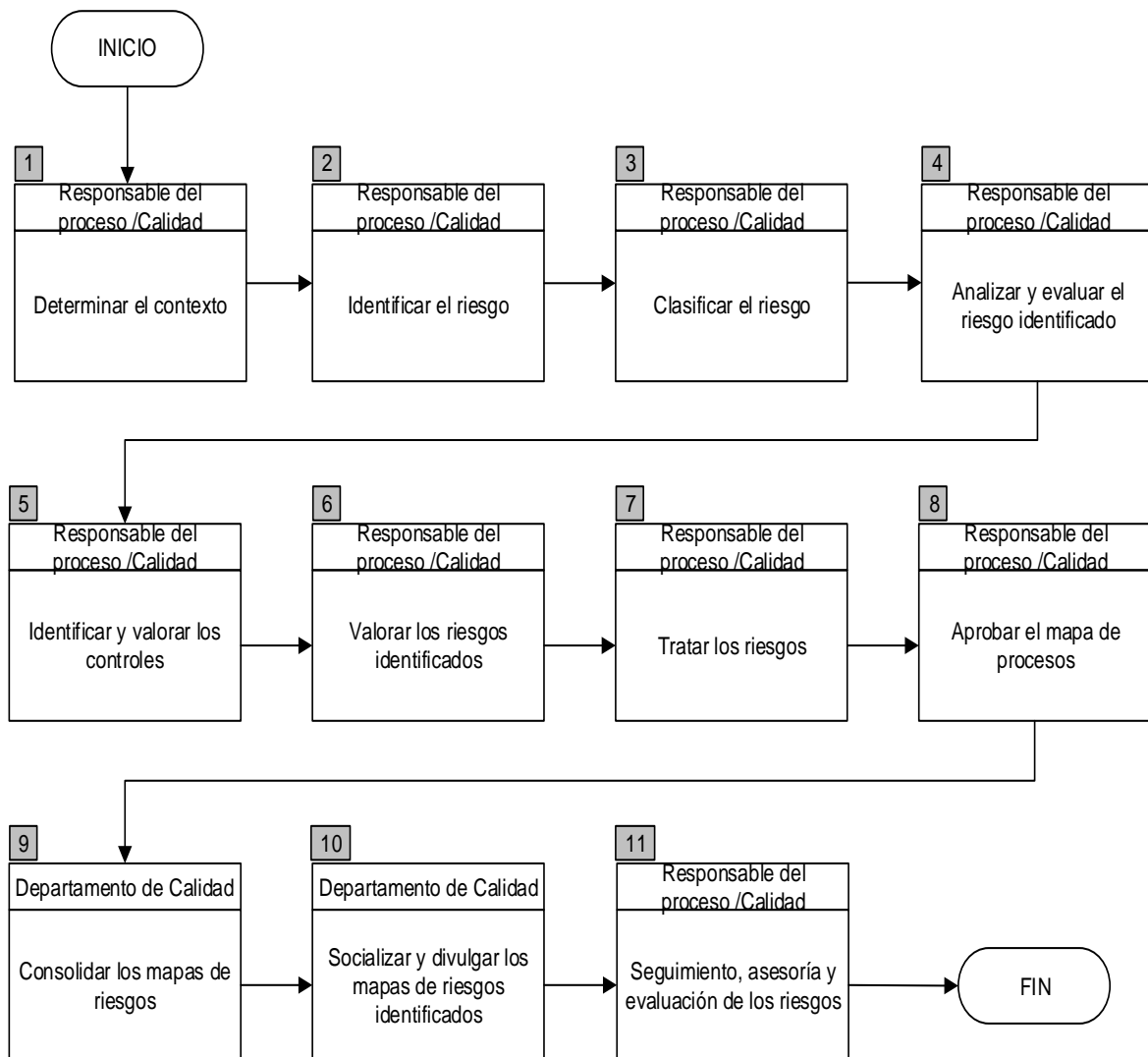
5.2. Aplicación de disposiciones en la planificación de cambios


- La matriz de clasificación de riesgos y oportunidades debe ser actualizada cada que el sistema así lo requiera.
- Cuando exista alguna reforma o cambio en la normatividad legal aplicable que cobije al servicio que presta la empresa.
- Cuando como resultado de la verificación del proceso se produzca un producto no conforme y se considere como medida a adoptar planes de acción.
- Modificaciones en las instalaciones o procesos.
- Introducción de nuevas prácticas o procedimientos de trabajo para la clasificación del producto.
- Ingreso de quejas por parte de los clientes.
- Trimestralmente realizar una evaluación de cumplimiento de los planes de acción generados en la evaluación de riesgos para asegurar su cumplimiento.

	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX

Se debe realizar la identificación y valoración de riesgos asociados a los cambios y las acciones propuestas en los planes de acción antes de introducir tales cambios, para evitar mayores riesgos en la implementación de las acciones. Al determinar los controles o considerar cambios a los controles existentes, se contemplará la reducción del riesgo de acuerdo a la jerarquía establecidas.

6. Flujograma del procedimiento




	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX

7. Procedimiento de gestión de riesgo


Se describen las actividades a desarrollar por Talleres Sarti para abordar los riesgos y oportunidades y lograr los objetivos propuestos desde la dirección estratégica.

	Actividades	Responsable	Registro o documento
1	<p><u>Determinar el contexto</u></p> <p>Para cada uno de los procesos del sistema de gestión de calidad se identifican condiciones externas e internas y sus causas, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de su objetivo o que generan una mayor vulnerabilidad frente a riesgos en la calidad o producto.</p>	<p>Responsable por proceso.</p> <p>Dirección</p>	<p>Mapa de riesgos por procesos</p>
2	<p><u>Identificar el riesgo</u></p> <p>Identificar los riesgos revisando el proceso, su objetivo y los eventos que pueden afectar su cumplimiento.</p> <p>Las causas identificadas en el contexto sirven de base para la identificación de los riesgos de los procesos de calidad.</p> <p>La identificación de los riesgos en el SGC de calidad se puede soportar en: análisis DOFA, lluvia de ideas, análisis histórico, análisis de escenarios. El riesgo debe estar descrito de manera clara, sin que su redacción dé lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos.</p>	<p>Responsable por proceso</p> <p>Jefe de calidad</p>	<p>Mapa de riesgos por procesos</p>
3	<p><u>Clasificar el riesgo</u></p> <p>Se clasifica el riesgo en alguna de las clases identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Estratégico, riesgos operativos o de apoyo. 	<p>Responsable por proceso</p>	<p>Mapa de riesgos por Procesos</p>



	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX

4	<u>Analizar y evaluar el riesgo identificado</u> Los riesgos identificados se analizan teniendo en cuenta dos aspectos: probabilidad e impacto atendiendo.	Responsable por proceso	Mapa de riesgos por Procesos
5	<u>Identificar y valorar los controles</u> Se deberán identificar los controles teniendo en cuenta que pueden ser: controles preventivos o correctivos.	Responsable por proceso	Mapa de riesgos por Procesos
6	<u>Valorar el (los) riesgo(s) identificado(s)</u> La valoración de los riesgos es producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados.	Responsable por proceso	Mapa de riesgos por Procesos
7	<p><u>Tratar el (los) riesgo(s)</u> Se definen la forma como se tratará el riesgo de acuerdo con las opciones: Evitar, reducir, transferir o compartir o asumir el riesgo. Se definen del plan de manejo del riesgo como una acción preventiva que incluye:</p> <p>Acciones a implementar, responsables, cronograma de implementación e indicadores.</p> <p>Una vez identificados los riesgos de calidad, cada proceso debe establecer los controles teniendo en cuenta: Controles preventivos, que disminuyen la probabilidad de ocurrencia o materialización del riesgo; y Controles correctivos, que buscan combatir o eliminar las causas que lo generaron, en caso de materializarse.</p>	Responsable por proceso	Mapa de riesgos por Procesos
8	<u>Aprobar el mapa de riesgos</u> Los mapas de riesgos por procesos deberá ser aprobado de acuerdo con lo establecido en el procedimiento de elaboración y Control de Documentos.	Responsable por proceso	Mapa de riesgos por Procesos
9	<u>Consolidar los mapas de riesgos</u> Los mapas de riesgos por procesos se consolidarán para conformar el Mapa de Riesgos por procesos del SGC. El mapa de riesgos Institucional se alimenta de los riesgos identificados en los procesos del SGC,	Departamento de calidad	Mapa de riesgos por Procesos

	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX


	teniendo en cuenta que solamente se trasladan al institucional aquellos riesgos que dentro del SGC permanecieron en las zonas más altas de riesgo y que afectan el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad.		
10	<p><u>Socializar y divulgar los mapas de riesgos identificados</u></p> <p>Los mapas de riesgos deben ser comunicados con los involucrados que intervienen en un proceso de SGC a fin de que contribuyan al cumplimiento de los controles o al fortalecimiento de la gestión de riesgos.</p>	Departamento de calidad	Registro de capacitación
11	<p><u>Seguimiento, asesoría y evaluación de los riesgos.</u> Se realizará seguimiento y evaluación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La efectividad de los controles existentes. • La implementación de las acciones propuestas. • La valoración del riesgo con base en la implementación de nuevos controles. • La pertinencia y conveniencia de los riesgos identificados. • Los responsables. 	Responsable por proceso Departamento de calidad	Mapa de riesgos por Procesos

8. Control de registros

- El control de los registros será responsabilidad del área de calidad.
- Se realizará en el listado maestro de registros el control de versión de la matriz de identificación de riesgos, y demás documentos que requieran cambio.
- Los registros servirán de base para la revisión por la gerencia.

9. Anexos

Anexo N°1 - Matriz de Riesgo

	Procedimientos de calidad	PR- 03
	Gestión de riesgos	Año XXXX


Anexo N°1 – Matriz de Riesgo y Oportunidades

TALLERES SARTI S.A. DE C.V.												
MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES												
PROCESO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ANÁLISIS DEL RIESGO			EVALUACIÓN DE RIESGOS			TRATAMIENTO	
					PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL	ACTIVIDADES	RESPONSABLE

ANEXO N°. 6 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR – 04 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo-----	1
2. Alcance-----	1
3. Definiciones -----	1
4. Responsabilidades-----	1
5. Flujograma del procedimiento -----	2
6. Procedimiento de reclutamiento y selección de talento-----	2
7. Anexos-----	4

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

1. Objetivo

Esta política define el proceso de reclutamiento, evaluación, selección, que nos permite optar por la persona mejor calificada, que cumpla con el perfil y los requisitos del puesto, considerando las posibilidades de desarrollo futuro que podría tener dentro de Talleres Sarti.

2. Alcance

Esta política aplica para las empresas que conforman el Grupo Sarti:


- Talleres Sarti S.A. de C.V.
- Metalúrgica Sarti S.A. de C.V.

3. Definiciones

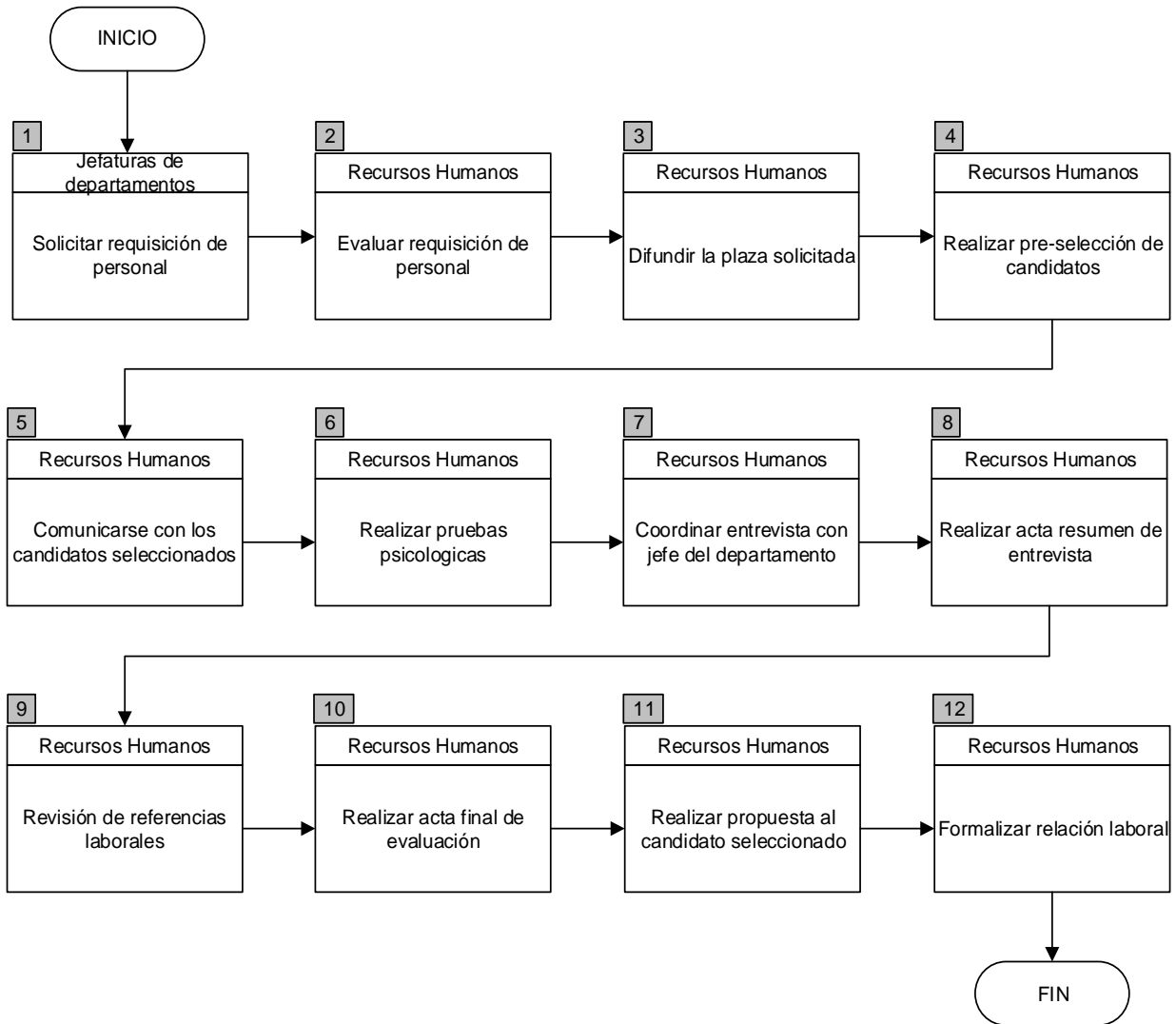
- Reclutamiento: usado para atraer un número de personas candidatas para un puesto específico dentro de una organización.

4. Responsabilidades

1. Es responsabilidad del Jefe de área completar el formulario de "Requisición de personal" con las firmas de autorización, evaluación de pruebas técnicas para los casos que aplique; y realizar entrevistas.
2. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos cumplir con el proceso de reclutamiento, selección de talento.


	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

5. Flujograma del procedimiento




6. Procedimiento de reclutamiento y selección de talento

No.	Responsable	Actividad
1	Jefaturas de Departamentos	<p>SOLICITAR REQUISICIÓN DE PERSONAL</p> <p>La jefatura del departamento debe enviar a recursos humanos el Formulario de Requisición de personal (Anexo 1) debidamente autorizado por la Alta Dirección para iniciar el proceso de reclutamiento.</p>


	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

2	Recursos Humanos	<p>EVALUAR REQUISICIÓN DE PERSONAL</p> <p>El departamento de Recursos Humanos analiza la pertinencia de la contratación y las competencias requeridas para el cargo de acuerdo al perfil establecido. Asimismo, deberá verificar que la remuneración ofrecida es acorde a la capacidad organizacional.</p>
3	Recursos Humanos	<p>DIFUNDIR LA PLAZA SOLICITADA</p> <p>Para la difusión del proceso se considerarán las fuentes de reclutamiento que pueden ser al mismo tiempo, internas y externas.</p> <p>El equipo de Recursos Humanos realizará la publicación de la vacante en el medio que considere adecuado</p>
4	Recursos Humanos	<p>REALIZAR PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS</p> <p>El equipo de Recursos Humanos realiza la preselección de los candidatos a través de la revisión curricular. Para el ordenamiento, cuenta con una plantilla estandarizada en la que se valorizan según los requisitos que se necesiten, estudios, cursos de capacitación, manejo de tecnologías de la información; y los postulantes que cumplan con el puntaje mínimo requerido, serán considerados para pasar a la etapa siguiente.</p>
5	Recursos Humanos	<p>COMUNICARSE CON LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS</p> <p>El equipo de Recursos Humanos contactará a los candidatos seleccionados, donde se le explicará la plaza que se está ofertando, horario de trabajo, rango salarial, entre otros; si el candidato acepta pasa a la etapa de evaluación y selección de talento</p>
6	Recursos Humanos	<p>REALIZAR PRUEBAS PSICOLOGICAS</p> <p>El equipo de Recursos Humanos luego de seleccionar los candidatos que se adapten al perfil que se requiere debe realizar una programación de pruebas técnicas o psicométricas, según sea requerido</p>
7	Recursos Humanos	<p>COORDINAR ENTREVISTA CON JEFE DEL DEPARTAMENTO</p> <p>Si el candidato califica las evaluaciones anteriores se programa una entrevista con jefe inmediato u otros ejecutivos permitiendo una valoración preliminar del candidato; utilizando una guía de criterios a evaluar (Anexo 2)</p>
8	Recursos Humanos	<p>REALIZAR ACTA RESUMEN DE ENTREVISTA</p>

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

		El equipo de Recursos Humano debe elaborar un acta resumen de la entrevista, (Anexo 3) en la que se consignan los nombres de los candidatos, y se incluye una nota individual o grupal para cada uno de los evaluados.
9	Recursos Humanos	<p>REVISIÓN DE REFERENCIAS LABORALES</p> <p>El equipo de Recursos Humanos debe realizar el chequeo de referencias laborales de los candidatos, contactando a las jefaturas anteriores o actuales, a través de consulta telefónica o vía correo electrónico, con el fin de conocer más antecedentes respecto del comportamiento y capacidades de los postulantes en sus puestos anteriores (Anexo 4)</p>
10	Recursos Humanos	<p>REALIZAR ACTA FINAL DE EVALUACIÓN</p> <p>Se debe realizar un resumen del proceso realizado con las calificaciones de los candidatos, el cual debe ser presentada a través de un acta final de evaluación (Anexo 5), que ayudara para la toma de decisión del candidato más apropiado para la plaza solicitada.</p>
11	Recursos Humanos	<p>REALIZAR PROPUESTA AL CANDIDATO SELECCIONADO</p> <p>El equipo de Recursos Humano se contacta con el candidato de manera telefónica para hacer propuesta de condiciones entre ellas están prestaciones laborales, jornada de trabajo, lugar de trabajo, salario; entre otros y definir fecha de ingreso</p> <p>Si el candidato acepta la oferta laboral, se le brinda un saludo de bienvenida y se envía solicitud de documentación para su ingreso tales como: solicitud de empleo, solicitud de copias de documentos personales, profesionales y legales, entre otros.</p>
12	Recursos Humanos	<p>FORMALIZAR RELACIÓN LABORAL</p> <p>Se formaliza la relación laboral entre Recursos Humanos y el candidato</p>
13		FIN DE PROCEDIMIENTO


7. Anexos

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

Anexo 1:

FORMULARIO DE REQUISICION DE PERSONAL

Plaza requerida: _____		Unidad de negocio solicitante: _____		
Motivo de requisición de personal	Plaza nueva <input type="checkbox"/>	Reemplazo <input type="checkbox"/>	Proyecto <input type="checkbox"/>	Otra (especifique) _____
Jornada de Trabajo	Completa <input type="checkbox"/>	Medio tiempo <input type="checkbox"/>	Jornada Nocturna <input type="checkbox"/>	Otra (especifique) _____
Tipo de contratación :	Permanente <input type="checkbox"/>	Temporal <input type="checkbox"/>	Pasantia <input type="checkbox"/>	
N° de Vacantes				
Salario				
Lugar de Desempeño				
Jefatura a la que reporta				
Personal a cargo				
Objetivo de la plaza				
Funciones del Cargo				
Competencias requeridas				
Descripción de los requisitos del cargo (Nivel educativo, experiencia laboral, profesión, etc)				

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

Anexo 2:

GUÍA DE ENTREVISTAS PARA CANDIDATOS A EVALUAR

Se sugiere utilizar las siguientes preguntas para profundizar áreas de indagación en una entrevista, según la plaza a evaluar.

TRAYECTORIA LABORAL

- Cuénteme sobre su último trabajo
- ¿En qué contexto se desvincula Ud. de la empresa? ¿Por qué quiere cambiarse?
- Cuénteme cómo comenzó a trabajar en esta área
- Cuénteme un día típico en su trabajo actual/ último.

MOTIVACION DE LOGRO

- ¿Qué nuevos objetivos profesionales se ha propuesto y qué ha hecho para alcanzarlos?
- ¿Qué valora Ud. en sus compañeros de trabajo? ¿Qué característica personal le resulta más difícil de tolerar en sus compañeros de trabajo?

PROACTIVIDAD


- ¿Qué hace cuando se debe tomar una decisión y no existe ningún procedimiento al respecto o su superior está ausente?
- Cuando ha propuesto ideas nuevas en su trabajo, ¿Cómo las propone?, ¿Qué resultados se obtuvo?

BUSQUEDA DE INFORMACION

- Cuando se ve enfrentado a algún tipo de problema del cual usted sabe que no tiene la información necesaria para enfrentarlo ¿qué hace para buscar una solución?

CAPACIDAD DE TRABAJO BAJO PRESION

- Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente y qué hizo usted al respecto.
- Describa una jornada extenuante para usted, en la que se haya sentido agotado, sabiendo que aún tenía tareas que cumplir. ¿Cómo manejó la situación y qué resultados obtuvo?

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

RELACIONES INTERPERSONALES

- ¿Qué hace usted cuando algún miembro de su oficina, no entrega su trabajo a tiempo, entorpeciendo la labor de los demás?
- ¿Qué me podría contar de su jefe?, ¿cómo es su carácter?

APTITUDES VERBALES Y COMUNICACION

- Relate un momento en el que haya sido importante para usted transmitir sus ideas u opiniones respecto de un tema.
- ¿Cuáles son las estrategias que usted emplea cuando tiene que hablar con distintos niveles organizacionales?

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

- ¿Le pasa que cuando está más apurado buscando un papel no logra encontrarlo? ¿Cómo podría evitarlo?
- Cuando pierde algún antecedente o documento ¿dónde busca? (evaluar si utiliza archivos o sólo acumula capas de papeles sin orden, analizar qué clasificación realiza de esos documentos)


CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

- ¿Considera que los conocimientos que posee, son suficientes para poder desempeñarse de una manera óptima en el puesto? ¿De qué manera los utilizaría?
- ¿Se hace partícipe del desarrollo de su equipo de trabajo, compartiendo los conocimientos que posee? De un ejemplo extraído de su experiencia laboral.

PREGUNTAS DE INDOLE PERSONAL

Considere que NO debe realizar preguntas que busquen indagar religión, orientación política o sexual y que busquen conocer aspectos relacionados al cargo.

1. ¿Qué motivo tu postulación al cargo?
2. ¿Cómo concilias la vida laboral y la personal?
3. ¿Qué haces en tu tiempo libre?
4. ¿Tienes planes de estudios futuros? ¿en qué área?

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX


ANEXO 3

ACTA RESUMEN SOBRE RESULTADOS DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Nombre de la plaza	
Fecha de entrevista	
Nombre de evaluadores	

Candidato	Conocimientos técnicos	Competencias hábiles para el cargo según perfil	Apreciación global de los evaluadores en relación al nivel de habilidades, potencial y adecuación del postulante con el perfil del cargo	Nota Final

Evaluador	Cargo	Firma

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

ANEXO 4

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES


Fecha:

IDENTIFICACIÓN DEL CANDIDATO	
Nombre del candidato	
Plaza a la que aplica	
Persona referida	
Empresa:	

IDENTIFICACIÓN DEL REFERIDO	
Nombre de la persona referida	
Cargo actual	
Nombre de la empresa donde trabaja	

<p>Descripción general de actividades: Indicar qué labores realizaba el/la postulante en la institución</p> <p>Describa la relación entre los cargos</p>
--

<p>Principales habilidades/fortalezas (describa las destrezas que poseía el postulante en el desarrollo de su cargo)</p>
--

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

Principales debilidades (describa aquellas actividades con las que tenía mayor dificultad)

Evaluar los siguientes aspectos del comportamiento laboral (en escala de 1 a 7, siendo 1 el nivel mínimo y 7 el máximo)

Puntualidad:

Calidad del trabajo:

Relaciones interpersonales:

Orden:

Responsabilidad:


¿Volvería usted a trabajar con esta persona? Sí _____ No _____

Observaciones:

Nombre de quien realizó la entrevista: _____

Cargo: _____

Firma: _____

	Procedimientos de calidad	PR - 04
	Reclutamiento y Selección de talento	Año XXXX

ANEXO 5: ACTA FINAL DE RESULTADOS DE PROCESO DE SELECCIÓN

En San Salvador, a xxxxxx xx de xxxxxx de xxxx, se resumen las etapas y se presentan los resultados del proceso de selección para la plaza "XXXX"

1. Recomendación para selección del candidato: De acuerdo al proceso de selección realizado, a continuación se presenta el resumen de resultados con los candidatos/as que obtuvieron el puntaje mínimo para ser seleccionados:

Nombre de candidato	Etapa I: Análisis curricular (30%)	Etapa II: Aplicación de pruebas técnicas y/o psicométricas (30%)	Etapa III: Entrevista de valoración global (40%)	Puntaje total

Conforme a estos resultados, el equipo de recursos humanos recomienda a la Sr/Srta. "NOMBRE CANDIDATO" quien obtuvo el puntaje total más alto, para ocupar el cupo disponible para el cargo de NOMBRE CARGO

2. Etapas del Proceso de Selección: A continuación se detallan las fechas en que se dio cumplimiento a cada etapa del proceso:

Etapa	Fechas	Comentarios
Publicación de la plaza	Días –Mes-Año	Se publicó y difundió el llamado.
Recepción y registro de curriculum	Días –Mes-Año	Se recibieron X postulaciones
Etapa I: Evaluación Curricular. Análisis de los antecedentes presentados para determinar los candidatos que pasan a la etapa II del proceso	Días –Mes-Año	Se revisaron los antecedentes y X postulantes cumplieron con los requisitos para pasar a la siguiente etapa.
Etapa II: Aplicación de Pruebas (técnicas y psicológicas)	Días –Mes-año	Se evaluó a X de los postulantes pre-seleccionados, un postulante no se presentó a esta etapa. X fueron recomendados para pasar a la siguiente etapa.
Etapa III: Entrevista de Valoración Global	Días –Mes-año	Los X postulantes fueron entrevistados

3. Detalle de Puntajes se adjunta planilla con el detalle de los resultados obtenidos por los postulantes a lo largo de todo el proceso.


4. Firma de los involucrados

Nombre	Cargo	Firma

ANEXO N°. 7 PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR 05 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

**PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD**

	Procedimientos de calidad	PR - 05
	Seguimiento y Medición	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo		1
2. Alcance		1
3. Definiciones		1
4. Responsabilidades		1
5. Flujograma del procedimiento		2
6. Procedimiento de seguimiento y medición		2
7. Anexos		4

	Procedimientos de calidad	PR - 05
	Seguimiento y Medición	Año XXXX

1. Objetivo

Este documento describe el modo en se asegura la correcta definición y la eficacia de los procesos del sistema de gestión de calidad de Talleres Sarti, que mayor influencia tienen sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente.

2. Alcance

Este procedimiento será aplicado al área donde se implemente el Sistema de Gestión de Calidad, en este caso sería el área de producción.


3. Definiciones

Seguimiento: Es la acción de seguir algo o alguien, es decir observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso.

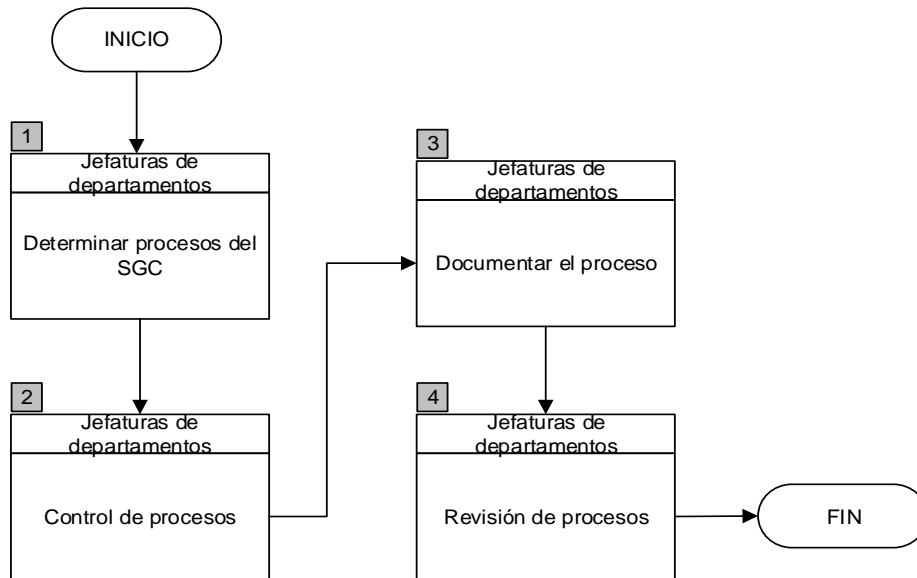
Medición: Proceso básico de la ciencia que se basa en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir, para averiguar cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud.

4. Responsabilidades

El seguimiento de los procesos del sistema es realizado por el responsable de Gestión de Calidad, sin menoscabo de las responsabilidades del resto del personal tanto en la aprobación como en la ejecución de las acciones necesarias para la correcta ejecución de las acciones aprobadas y para la mejora continua de los procesos.

	Procedimientos de calidad	PR - 05
	Seguimiento y Medición	Año XXXX

5. Flujograma del procedimiento




6. Procedimiento de seguimiento y medición

No.	Responsable	Actividad
1	Jefe de Departamentos	<p>DETERMINAAR PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.</p> <p>Durante las revisiones del SGC se estudian los cambios del mismo y la posibilidad de incluir nuevos procesos o excluir algunos de los ya existentes.</p> <p>Para cada proceso del sistema han de quedar claros los responsables, la finalidad del proceso, los recursos necesarios, los documentos de apoyo a elaborar.</p>
2	Jefe de Departamentos	<p>CONTROL DE PROCESOS</p> <p>Los métodos de control se basan en indicadores, que han de escogerse teniendo en cuenta la facilidad de obtención de datos, facilidad de análisis y mínima repercusión en las actividades diarias. En función de los resultados de estos indicadores y durante la revisión del SGC, se establecerán acciones correctivas, preventivas o en definitiva, acciones de mejora que permitan optimizar los procesos.</p>




3	Jede de Departamentos	<p>DOCUMENTAR EL PROCESO</p> <p>En función del grado de repercusión y/o de la complejidad de estos procesos se puede optar por elaborar los siguientes documentos para cada uno de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ficha del proceso: Documento en el que se resumen algunos datos básicos del proceso, como su finalidad, responsables, entradas y salidas, recursos necesarios, documentos aplicables, etc. Todos los procesos del sistema de gestión de calidad poseen una ficha.• Organigrama del proceso: Diagrama en el que se describen las actividades más representativas del proceso y su interacción. procedimientos documentados correspondientes si es el caso.• Procedimiento Documentado: En ocasiones puede que el organigrama no sea suficiente para detallar el modo en que han de ejecutarse las actividades del proceso. En estos casos se elabora un procedimiento documentado, en el que se incluyen siempre que sean posibles los siguientes puntos:<ul style="list-style-type: none">- Objeto y ámbito de aplicación- Definiciones- Modo de actuar- No conformidades del proceso- Situaciones Excepcionales- Responsabilidades- Archivos y registros generados- Documentos asociados- Anexos. <p>Los procedimientos documentados han de ser aprobados antes de su entrada en vigor y para su elaboración se recomienda contar con la participación de las personas encargadas de llevarlos a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción Técnica: Si es necesario, se abordarán documentos donde se recoja específicamente los pasos a dar para la realización de algunas de las tareas de los procesos del sistema.
---	-----------------------	--

	Procedimientos de calidad	PR - 05
	Seguimiento y Medición	Año XXXX

4	<p>Jefe de Departamentos</p>	<p>REVISIÓN DE PROCESOS</p> <p>Todos los procesos que forman el sistema de gestión de calidad (los identificados en el mapa de procesos) están sometidos a un control continuo a través del análisis de incidencias, estudio de acciones de mejora, auditorías internas y externas y a través de las revisiones del sistema de gestión de calidad.</p> <p>El análisis de las incidencias relacionadas con cada proceso permite decidir las acciones correctoras a tomar en cada caso. Para evitar que estas incidencias vuelvan a ocurrir, se realizan análisis de las mismas y se determinan acciones de correctivas y de mejora.</p>
5		FIN DE PROCEDIMIENTO

7. Anexos

Anexo N°1 – Ficha del procedimiento

	Procedimientos de calidad	PR - 05
	Seguimiento y Medición	Año XXXX


Anexo N°1 Fichas del proceso

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	FECHA DE REVISIÓN
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN
MISIÓN DEL PROCESO	
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO	
RESPONSABLES DEL PROCESO	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
PROCESOS RELACIONADOS	
RECURSOS/NECESIDADES	
REGISTROS/ARCHIVOS	
INDICADORES	
DOCUMENTOS APLICABLES	

ANEXO N°. 8 PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR – 06 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

	Procedimientos de calidad	PR - 06
	Comunicación Interna y Externa	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo-----	1
2. Alcance-----	1
3. Definiciones-----	1
4. Procedimiento-----	1
4.1 Comunicación Interna-----	1
4.2. Comunicación Externa-----	3
5. Anexo-----	4

	Procedimientos de calidad	PR - 06
	Comunicación Interna y Externa	Año XXXX

1. Objetivo

El presente procedimiento tiene por objeto establecer los criterios y las responsabilidades para asegurar la correcta comunicación interna en Talleres Sarti, así como regular y asegurar la comunicación externa entre la empresa y terceras partes.

2. Alcance

El procedimiento de comunicaciones externas e internas es de aplicación a toda la organización, desde la fecha de emisión del mismo.

Alcanza las actividades relacionadas con:

- Comunicar la política y los objetivos a todo el personal, así como informar sobre cambio en el sistema de gestión de calidad a todas las partes interesadas.
- Decidir y responder a las preocupaciones del personal en cuestiones relativas a la gestión de calidad
- Comunicar los resultados de carácter general de las auditorías y revisiones del sistema de gestión de calidad a todas las personas implicadas.
- Dar a conocer la política de calidad y los aspectos más relevantes del sistema de gestión al exterior, así como recibir y responder a las preocupaciones de todas las partes interesadas externas.

3. Definiciones


- Comunicación interna: Aquella que se establezca cuando tanto emisor como receptor pertenezcan a los departamentos, áreas o servicios de los cuales consta la empresa
- Comunicación externa: Por exclusión, aquella que no sea interna

4. Procedimiento

4.1. Comunicación interna (CI)

Comunicación interna descendentes: Por parte de cualquier departamento, área o servicio de la empresa, se establecerán las comunicaciones internas que se estimen convenientes. Los canales de comunicación serán tales que aseguren que el destinatario recibe la comunicación emitida por el remitente.

Comunicación interna ascendentes: Cualquier persona de la empresa que desee comunicarse con un jerarquía superior, dispondrá de los medios y canales necesarios para ello: correo electrónico, buzón de sugerencia y/u otros. Cuando la comunicación sea dirigida a una persona en concreto, se seguirá obligatoriamente la cadena jerárquica. Todas las comunicaciones internas relevantes (desde el punto de vista del receptor) serán obligatoriamente contestadas.

	Procedimientos de calidad	PR - 06
	Comunicación Interna y Externa	Año XXXX

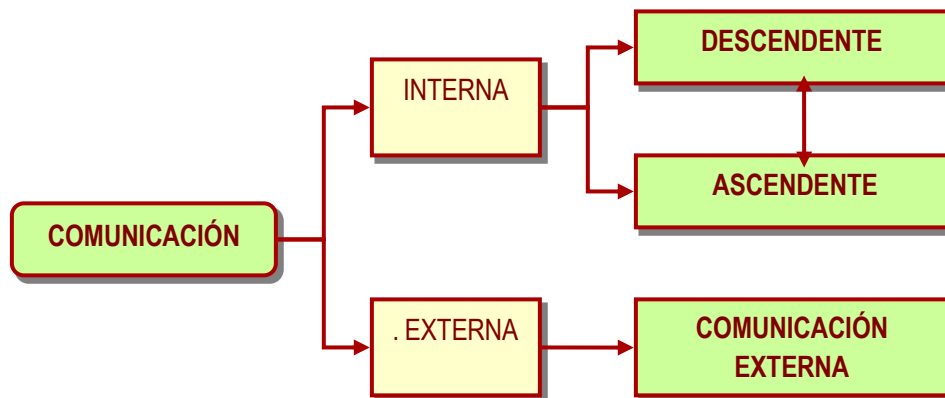
En el caso de las comunicaciones internas, se considerará válida la vía del correo electrónico como medio de comunicación, pudiéndose no utilizar el formato anexo al final del presente procedimiento.

Los canales de comunicación existentes en Talleres Sarti serán los siguientes:


- Correo ordinario (entrada y salida).
- Correo electrónico.
- Verbalmente.
- Buzones de sugerencia.

Estos canales de comunicación serán utilizados para recoger las preocupaciones del personal en cuanto al comportamiento del personal y el sistema de gestión de calidad adoptado. Respecto al correo electrónico, se instalará un "buzón de opinión" en el cual todo el personal puede dejar por escrito sus inquietudes, sugerencias, opiniones o preguntas al respecto.

Esquema general de comunicación



Esta información será analizada mensualmente por el departamento de calidad, que contestará de forma particular al interesado, si procede, y/o la dará a conocer al personal que considere oportuno a través del correo electrónico. El encargado del sistema de gestión de calidad es el responsable a su vez de transmitir toda esta información a la Alta Dirección, con el objeto de que la opinión del personal sea tenida en cuenta en las revisiones del sistema.


	Procedimientos de calidad	PR - 06
	Comunicación Interna y Externa	Año XXXX

4.2. Comunicación Externa (CE)

La Alta Dirección con el fin de dar cumplimiento a su compromiso con la gestión de calidad, difundirá la política de calidad a través de comunicaciones directas, publicación de artículos en prensa, entre otros que se estimen convenientes.

Las peticiones de información así como todo tipo de denuncias, quejas, etc. pueden ser dirigidas mediante teléfono, escrito, etc., a la empresa con carácter general o a diferentes técnicos con carácter particular; estas serán analizadas por el responsable y se darán las respuestas según se estime conveniente.

Se llevará un registro de tales cuestiones donde dejará constancia del motivo, así como la decisión y contenido de la respuesta, en el caso de que proceda su contestación.

	Procedimientos de calidad	PR - 06
	Comunicación Interna y Externa	Año XXXX


ANEXO 1: FICHA DE COMUNICACIÓN

FICHA RESUMEN DE COMUNICACIONES		NÚM. FICHA
COMUNICACIÓN:	EXTERNA	INTERNA
RECEPTOR:		
FECHA:		
PROCEDENCIA:		
FORMATO:		
RESUMEN DEL COMUNICADO		
EVALUACIÓN Y RESPUESTA		
SERVICIO/DEPARTAMENTO IMPLICADOS:	CALIFICACIÓN:	
CONTENIDO RESPUESTA:	FORMATO:	
	FECHA:	
ACCIONES EMPRENDIDAS / OBSERVACIONES:		
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:		
FIRMA:	FECHA:	

ANEXO N°. 9 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTRO


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR – 07 CONTROL DE REGISTROS

CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD

	Procedimientos de calidad	PR - 07
	Control de Registros de Calidad	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo		1
2. Alcance		1
3. Responsabilidad		1
4. Definiciones		1
5. Descripción		1

	Procedimientos de calidad	PR - 07
	Control de Registros de Calidad	Año XXXX

1. Objetivo

Establecer los lineamientos básicos que se aplican en la organización Talleres Sarti, S.A. de C.V. para el Control de los Registros de Calidad que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. Alcance

Aplica para el formato, la identificación, la recopilación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención, la disposición y la administración de los registros de calidad del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

3. Responsabilidad

Todo ejecutor de un proceso, o persona asignada o en funciones, que afecta a la calidad de los servicios de Talleres Sarti, S.A. de C.V., tiene la responsabilidad de aplicar el presente procedimiento para el control de los registros de calidad del Sistema de Gestión de la Calidad, relativos al proceso que ejecuta.


4. Definiciones

- **Alteración:** es cambiar la información contenida en un registro de calidad, sin aplicar un criterio predefinido y aprobado por autoridad competente. La alteración de la información consigna información que no refleja la realidad del hecho registrado.
- **Corrección:** es modificar la información consignada en un documento, para ajustarla de acuerdo a un criterio predefinido y aprobado por autoridad competente. La corrección de la información también se aplica para configurar o ajustar la información, al medio de soporte destino, aplicando para el efecto un criterio de estandarización predefinido.
- **Formato:** es la estructura de un registro de calidad.
- **Formulario:** es un registro vacío.
- **Registro de Calidad:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas del sistema de gestión de calidad.

5. Procedimiento de control de registros de calidad

5.1. Elabora formato de los formularios o registros de calidad

El formato de los formularios o de los registros de calidad es flexible dentro de los límites que establece el Manual, para facilitar la adaptación del diseño, según el campo de aplicación. Se agrega al formato del

	Procedimientos de calidad	PR - 07
	Control de Registros de Calidad	Año XXXX

formulario o registro de calidad el encabezado que contiene: nombre completo, código, edición y número de páginas del formulario o registro.

Se permite para formularios preexistentes al Sistema de Gestión de Calidad, agregar al formato impreso en papel, el código y edición.

Por estética, se permite eliminar el encabezado de los registros de calidad que se destinan para uso del cliente o documentos de aplicación o comunicación externa al Sistema de Gestión de Calidad.

5.2. Criterio para anexar formularios de calidad

Los formularios que son generados por procedimientos del SGC, se anexan a los mismos.

5.3. Recopilación de los registros de calidad

La recopilación de los registros de calidad se lleva a cabo en el momento mismo de ser completados por la persona responsable de la ejecución de un determinado proceso. El responsable de la recopilación se asegura de que los registros de calidad están rellenos con información completa, exacta, legible y sin alteración. Los registros de calidad pueden rellenarse de forma manual, u otros, siempre y cuando se garantice la disponibilidad de la información.


5.4. Conjunto de registros de calidad

Se permite agrupar distintos formatos para integrar un registro de calidad, al cual se podrá referenciar aplicando un código, nombre y edición. Cualquier modificación que se apruebe en cualquier formato que integra el conjunto de formatos, genera automáticamente una nueva edición del registro de calidad correspondiente.

5.5. Corrección de la información de los registros de calidad

Se permite hacer corrección de la información contenida en los registros de calidad, siempre y cuando se aplique un criterio de estandarización, aprobado por la Gerencia, Jefatura de departamento o la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad. Al cambiar de medio de soporte, la información contenida en los registros de calidad, se puede corregir con el propósito de configurar o ajustar la información al medio de soporte destino y se aplique un criterio de estandarización.

Corrección no significa alteración de la información contenida en los registros de calidad. No se permite la alteración de la información contenida en los registros de calidad. Se entiende por alteración de la información contenida en los registros de calidad, como la modificación de la información que no refleja la realidad del hecho registrado.

	Procedimientos de calidad	PR - 07
	Control de Registros de Calidad	Año XXXX

5.6. Almacenamiento de los registros de calidad

Los registros de calidad son almacenados, por cada uno de los ejecutores de los procesos a los cuales están vinculados, en cualquier medio de soporte aceptado por el procedimiento.

5.7. Protección de los registros de calidad

La persona responsable de la ejecución de un proceso es la responsable de la protección de los registros de calidad que este proceso genera. El responsable vela por el mantenimiento de los registros de manera que éstos no sufran deterioro o pérdida. La protección incluye limpieza, ordenamiento y estado de la documentación.

5.8. Código de acceso a la información contenida en los registros de calidad

Si es necesario asignar un código de acceso, para obtener la información contenida en un registro, el responsable de gestionar un determinado procedimiento o instructivo que aplica dicho registro, para acceder a la información que contiene, desarrolla los medios o instrumentos para la administración del código de acceso. En los casos que se considere necesario, se permite utilizar la asignación de índice a los registros, de manera que puedan ser ubicados con facilidad. Para el efecto, la persona responsable de controlar los registros indexados, desarrolla los medios o instrumentos para la gestión de dicho índice.


5.9. Tiempo de retención de los registros de calidad

El tiempo de retención de los Registros de Calidad es de un máximo de 1 año, a partir de su emisión. Se exceptúa para los casos cuando se establece otro criterio por parte de la Jefatura del Departamento o la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la calidad o por aspectos legales.

5.10. Disposición de los registros de calidad

Los registros de calidad son archivados según el modelo o mecanismo de archivo de cada una de las unidades y las características de las labores realizadas por ellos, en especial en los casos en que las unidades consideren necesario el archivo no discriminado de los registros, tanto del SGC como del quehacer mismo de la unidades, según lo establecido en leyes o reglamentos y dadas las características particulares de la gestión de cada unidad.

Los registros de calidad están disponibles de tal forma que sean fácilmente consultados por las personas que así lo requieran, para realizar las evaluaciones correspondientes al SGC, con excepción de aquellos declarados confidenciales por la unidad responsable de su manejo, los cuales están ubicados en lugares previamente determinados por la misma unidad.

	Procedimientos de calidad	PR - 07
	Control de Registros de Calidad	Año XXXX

Los registros de calidad son archivados en cualesquiera medios físicos como archivos metálicos, portafolios, fólder u otro medio disponible que garantice la protección contra daño o pérdidas. Se permite la conservación ordenada de los archivos de calidad en cualquier medio de soporte tales como papel Bond, medio magnético, óptico, electrónico, fotográfico, microfilm o combinación de estos.

5.11. La Administración de los registros de calidad

Los registros de calidad se administran como documentos de calidad del Sistema de Gestión de la Calidad, según se establece en el procedimiento. Cuando se considere conveniente, es permitido agregar al formulario o registro de calidad, indicaciones o recomendaciones de llenado.

5.12. Modificación de formularios de calidad

Se permite la modificación de la estructura de los formularios de calidad, de acuerdo como se establece en el procedimiento. Se deja evidencia de las modificaciones, subrayando los cambios. El subrayado se consigna en las copias que se distribuyen en los centros de documentación del SGC. Se permite la eliminación del subrayado de un formulario de calidad, con el propósito de su reproducción masiva o por estética en su aplicación frente al cliente y donde el subrayado provoca confusión.

Con el propósito de hacer uso racional de los recursos, se permite hacer modificaciones manualmente, a formularios que se han impreso masivamente, hasta agotar existencias, los cambios se comunican a quienes aplican el formulario, a través de un memorando con copia a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad. Al agotar existencias, se edita el formulario como una nueva edición.

5.13. Anulación de espacios en blanco

Por la naturaleza de la aplicación o la estructura de un formulario, puede requerir información que no necesariamente debe consignarse y quedar espacios en blanco (o vacíos o sin rellenar), para estos casos, dichos espacios se anulan trazando una diagonal, o una horizontal, o se rellena el espacio en blanco con el texto: "N/A", que significa "No aplica".


5.14. Numeración de los registros de calidad

Los registros de calidad conservan la numeración del encabezado del formulario de calidad del cual surgen, pero se permite agregar número de página dentro del formato o estructura de los formularios o registros, en los casos que se considere necesario.

ANEXO N°. 10 PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR 08 ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS DE CALIDAD

ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS DE CALIDAD

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo		1
2. Alcance		1
3. Responsabilidad		1
4. Definiciones		1
5. Descripción		2

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX

1. Objetivo

Establecer los lineamientos básicos que se aplican la organización Talleres Sarti, S.A. de C.V.- para la Administración de Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. Alcance


Aplica para elaborar, revisar, aprobar, controlar, codificar, distribuir, difundir, modificar, editar, sustituir, eliminar y archivar, la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

3. Responsabilidad

Todo ejecutor de un proceso, o persona asignada o en funciones, que afecta a la calidad de los servicios de Talleres Sarti, S.A. de C.V., tiene la responsabilidad de aplicar el presente procedimiento para el control de los registros de calidad del Sistema de Gestión de la Calidad, relativos al proceso que ejecuta.

4. Definiciones

- **Acuerdos de Gerencia:** Son disposiciones administrativas de la Alta Dirección, vinculadas directa o indirectamente a la Gestión de la Calidad. La Alta Dirección regula su estructura, contenido, control y codificación o numeración. Los Acuerdos de Gerencia no forman parte de la pirámide documental.
- **Administración de Documentos de calidad:** consiste en elaborar, revisar, aprobar, controlar, codificar, distribuir, difundir, modificar, editar, sustituir, eliminar y archivar, la documentación del sistema de gestión de calidad..
- **Copia de documento de calidad no controlada:** es la copia de un documento de calidad que se otorga a instancias externas de la organización, con el propósito de informar, sin que necesariamente su uso influya en la calidad de los servicios de la institución. Es opcional numerar la copia no controlada de un documento de calidad. La organización no está obligada a velar la vigencia de las copias no controladas de los documentos de calidad. Se extienden copias no controladas de los documentos de calidad en coordinación con la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad.
- **Diagrama de flujo:** Es una representación gráfica de las etapas de un proceso, también denominado como diagrama de bloques o flujo-grama. El diagrama de flujo indica movimiento o flujo de información y provee puntos de referencia comunes y un lenguaje estándar que se puede usar para comunicar una idea. Los diagramas de flujo se elaboran con símbolos fácilmente reconocibles.


	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX

- **Disponibilidad de los Documentos de Calidad:** Es la condición de los documentos de calidad del SGC de estar accesibles en cualquier medio de soporte y permitir ver su contenido o información, así mismo se pueden consultar y utilizar libremente.
- **Documento:** Es un medio de soporte que contiene datos que poseen significado.
- **Documentos Externos:** Son documentos que no pertenecen al SGC, pero que por su naturaleza se usan de consulta o referencia, por lo que es necesario codificarlos. En coordinación con la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, se establece si es opcional su distribución y difusión.
- **Documentos Generales:** Son documentos de Talleres Sarti, S.A. de C.V. que sirven de apoyo al Sistema de Gestión de la Calidad. Los documentos generales no entran dentro de las categorías siguientes: Manual de Calidad, Planes de Calidad, Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Guías, Documentos Externos y Formularios o Registros de Calidad. En coordinación con la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, se establece si es opcional su distribución y difusión.
- **Edición:** Es la identificación numérica de la cantidad de veces que se ha aprobado la modificación a un documento.
- **Ejecutor del Proceso (EP):** Es la persona en cuya función, recae la responsabilidad de la ejecución operativa de un procedimiento o instrucción de trabajo, relativo a un proceso del SGCI.
- **Instrucción de trabajo (Instrucción o Instructivo):** Documento del SGCI que detalla una serie de pasos seguidos en un orden regular y definido, con el propósito de ejecutar una tarea específica.
- **Pirámide Documental:** Es la representación gráfica de la clasificación, organización, estratificación e identificación de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Registros de calidad:** Documentos originados a partir de un procedimiento o una instrucción de trabajo, en el cual se establece la información que se recopila y registra para verificar el cumplimiento y / o llevar el control de una actividad en particular.

5. DESCRIPCIÓN

5.1. Generalidades

Para la creación de documentos de calidad se recomienda aplicar: Tipo de letra: Arial Narrow espacio 1.5 y el interlineado de párrafo 6

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX

Medio de Soporte: Se permiten documentos impresos en papel Bond blanco, o documentos transmitidos o conservados en medio magnético, óptico, electrónico, fotografía o combinación de éstos.

Idioma: Español.

5.2. Estructura Documental

Los documentos del SGC se clasifican, organizan, estratifican e identifican de acuerdo a la Pirámide Documental.


5.3. Elaborar, Revisar, Codificar, Aprobar y Controlar Documentos de Calidad del SGC

Las responsabilidades de elaborar, revisar, aprobar y codificar documentos de calidad del SGC, se distribuyen de acuerdo a la siguiente matriz.

DOCUMENTO	ELABORA	REVISA	APRUEBA
Manual de calidad	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Planes de calidad	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Procedimientos	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Instrucciones de trabajo	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Guías	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Documentos generales	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Documentos externos	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Registros	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva

Elaborar documentos de calidad del SGC tiene como propósito generar, en una forma explícita y en un medio de soporte, lo siguiente:

- a. La información coherente, interna y externa, acerca del SGC a través de un Manual de Calidad.
- b. La forma sobre cómo se aplica el SGC a un servicio o proyecto, a través de Planes de Calidad.
- c. La información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera consistente a través de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.
- d. La información a través de la cual se establecen recomendaciones o sugerencias a través de Guías.

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX

- e. La información que proporciona evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos a través de Registros de Calidad.

Revisar consiste en someter a examen un documento para su corrección o enmienda, para que se ajuste a los lineamientos que establece el procedimiento La revisión también se aplica a los requerimientos de modificación de un documento del SGC, a través de la solicitud de modificación usando el registro.


Codificar es asignar una identificación alfanumérica a un documento de calidad; se aplica el siguiente esquema:

TIPO DE DOCUMENTO	PROCESO	UNIDAD FUNCIONAL	NUMERO CORRELATIVO
Código alfabético	Código alfabético	Código alfabético	Códigos numéricos

A continuación se listan los códigos de los Documentos de Calidad del SGCI, de acuerdo con la estructura documental del mismo.

CÓDIGO	DOCUMENTO
M	Manual de calidad
Q	Planes de calidad
P	Procedimientos
I	Instrucciones de trabajo
U	Guía
G	Documentos generales
E	Documentos externos
R	Registros

Así mismo se listan los códigos de procesos del SGC, relacionados con los apartados de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX

CÓDIGO	PROCESO
G	Sistema de Gestión de Calidad
D	Responsabilidad de la Dirección
R	Gestión de Recursos
S	Realización del Servicio
M	Medición, Análisis y Mejora

A continuación se describen los Códigos de las Unidades Funcionales o Ejecutoras de calidad, del SGC:


CÓDIGO	UNIDAD FUNCIONAL O EJECUTORA
AC	Aseguramiento de la calidad
AI	Auditoría Interna
COM	Comercialización
PROD	Producción
LOG	Logística
RH	Recursos Humanos

Para el correlativo numérico se numera a partir de uno. Se mantiene un correlativo por tipo de documento, por tipo de proceso, por tipo de unidad funcional o ejecutora a la que pertenece el documento.

A continuación se presenta un ejemplo de codificación del Procedimiento de Administración de Documentos de Calidad.

5.4. Aprobar y Controlar Documentos de Calidad del SGC

Las responsabilidades de aprobar y controlar documentos de calidad del SGC, se distribuyen de acuerdo a la siguiente matriz:

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX


DOCUMENTO	APRUEBA	CONTROLA EN COORDINACIÓN CON LAS UNIDADES DEL SGC
Manual de Calidad	Junta directiva	Gerencia general
Planes de Calidad	Junta directiva	Gerencia general
Procedimientos	Junta directiva	Gerencia general
Instrucciones de trabajo	Junta directiva	Gerencia general
Guías	Junta directiva	Gerencia general
Documentos Generales	Junta directiva	Gerencia general
Documentos externos	Junta directiva	Gerencia general
Registros	Junta directiva	Gerencia general

Aprobar es calificar un documento como idóneo y pertinente al SGC. La aprobación también se aplica a los requerimientos de modificación a un documento del SGC.

5.5. Distribuir y Difundir Documentos de Calidad del SGC

Los documentos de calidad entran en vigencia en el momento que se aprueban, iniciando con las etapas de distribución y difusión de los mismos. Distribuir un documento del SGC es entregar copias controladas en un medio de soporte, a los usuarios de dicho documento. Es responsabilidad de la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad publicar en la red interna todos los documentos de calidad aprobados. Es responsabilidad de las Jefaturas de División y Jefaturas que dependen de Gerencia, la distribución de los documentos de calidad en cualquier medio de soporte a aquellos usuarios de sus respectivas áreas, que no cuentan con acceso a la red interna. Es responsabilidad de quienes reciben documentos de calidad, la conservación de los mismos en cualquier medio de soporte. Se distribuyen documentos aprobados y controlados. La distribución también aplica a las modificaciones aprobadas de los documentos.

.La responsabilidad de la eliminación del SGC de los documentos obsoletos es del Departamento de Aseguramiento de la Calidad en el caso de la red interna y del usuario del documento de calidad del SGC, en el caso de otros medios de soporte, para evitar su uso no intencionado, lo anterior es opcional para Documentos Externos de Calidad del SGC.

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX


Es responsabilidad del usuario de un documento de calidad, verificar que aplica la última edición aprobada del documento.

5.6. Modificar y Editar Documentos de Calidad del SGC

Modificar es cambiar una parte de un documento del SGC. Toda persona de la organización que es responsable o usuario de la ejecución de un proceso, que afecta a la calidad de los servicios de la Institución, puede, solicitar la modificación de una parte del documento concerniente al proceso del Sistema de Gestión de la Calidad que especifica, para su revisión y aprobación final. Para el efecto se distribuyen las responsabilidades de propuestas de modificación, revisión y aprobación de acuerdo a la siguiente matriz:

DOCUMENTO	SOLICITA CAMBIO O MODIFICACIÓN	REVISA SOLICITUD	APRUEBA SOLICITUD
Manual de Calidad	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Planes de Calidad	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Procedimientos	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Instrucciones de trabajo	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Guías	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Documentos Generales	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Documentos externos	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Registros	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva

La aprobación de una modificación a un documento de calidad, genera una nueva edición del mismo y hace obsoleta la edición vigente. La modificación aprobada, o nueva edición de un documento de calidad, se comunica a los usuarios y a los responsables de conservación del documento, así como a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad.

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX


Para Documentos Externos, es responsabilidad del usuario del mismo, informar el número de edición vigente, o fecha de publicación de los documentos a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad.

5.7. Sustituir y Eliminar Documentos de Calidad del SCGI

Toda persona Talleres Sarti, S.A. de C.V. responsable de la ejecución de un proceso, que afecta a la calidad de los servicios de la Institución, puede solicitar la sustitución o eliminación del documento que especifica el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad, con fundamentos basados en los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

La distribución de responsabilidades para la revisión de la solicitud, aprobación final y control de la sustitución o eliminación de un documento del SGC, se presenta en la siguiente matriz:

DOCUMENTO	SOLICITUD DE SUSTITUCIÓN O ELIMINACIÓN	REVISA SOLICITUD	APRUEBA SOLICITUD
Manual de Calidad	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Planes de Calidad	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Procedimientos	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Instrucciones de trabajo	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Guías	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Documentos Generales	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Documentos externos	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva
Registros	Departamento de calidad	Gerencia general	Junta Directiva

	Procedimientos de calidad	PR - 08
	Administración de Documentos de Calidad	Año XXXX

5.8. Archivo de Documentos de Calidad del SGC

La Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, con el propósito de controlar la documentación, mantiene en archivo, en medio de soporte papel, el original de la última edición aprobada, de los documentos de Calidad del SGC, excepto de los documentos externos.


Así mismo, con el propósito de conservación, se reserva el original de cada una de las ediciones anteriores de los documentos vigentes, identificadas con el sello "Documento Obsoleto", excepto de los documentos externos.

El tiempo de archivo de los documentos de calidad obsoletos del Sistema de Gestión de Calidad se especifica en Control de Registros de Calidad.

ANEXO N°. 11 PROCEDIMIENTO DE DISEÑO Y DESARROLLO


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR – 09 DISEÑO Y DESARROLLO

DISEÑO Y DESARROLLO

	Procedimientos de calidad	PR - 09
	Diseño y Desarrollo	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo-----	1
2. Alcance-----	1
3. Responsabilidad-----	1
4. Descripción-----	1
4.1 Identificación del diseño-----	1
4.2. Necesidad del cliente-----	1
4.3. Planificación del diseño-----	2
4.4. Elementos de entrada-----	2
4.5. Diseño y elementos de salida-----	3
4.6 Verificación-----	3
4.7. Validación-----	4
4.8. Revisión y control de cambios-----	4
5. Anexos-----	5

	Procedimientos de calidad	PR - 09
	Diseño y Desarrollo	Año XXXX

1. Objetivo

Establecer un procedimiento para la ejecución del diseño y desarrollo realizado por Talleres Sarti

2. Alcance

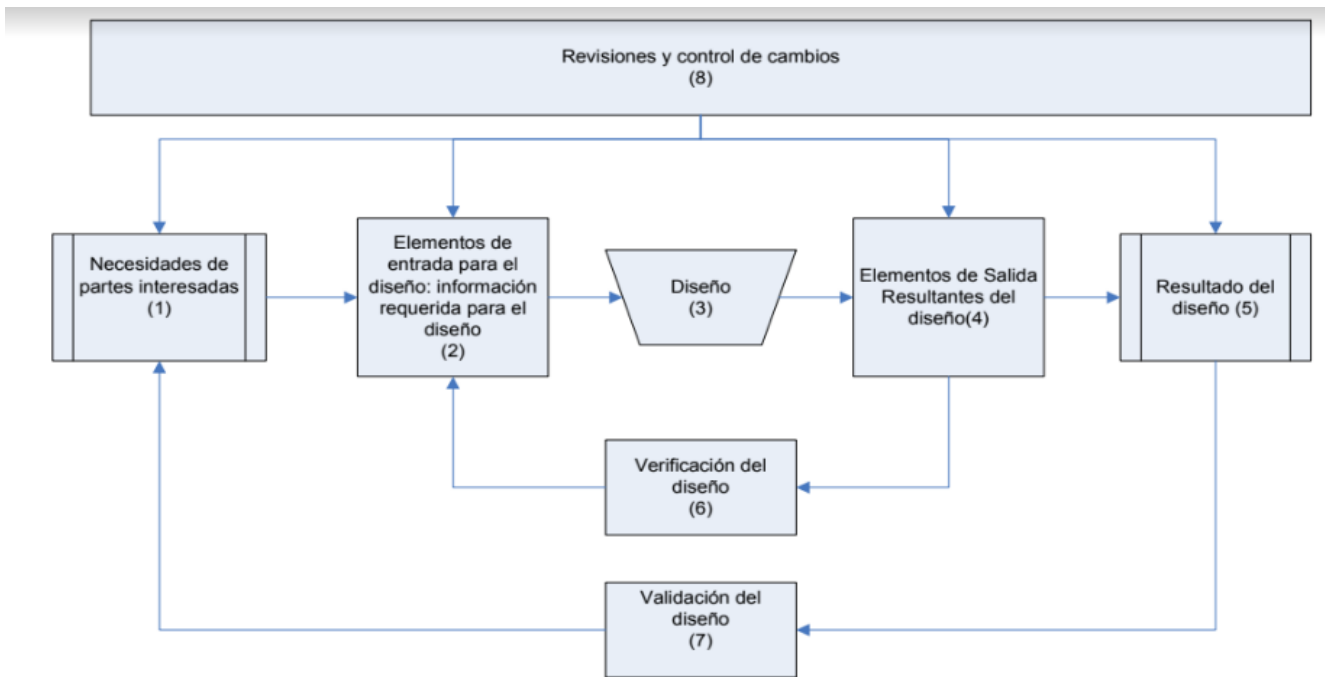
Este procedimiento cubre el diseño y desarrollo de las nuevas soluciones que genera la compañía frente a necesidades de las partes interesadas.

3. Responsables

Área de Planificación y Jefaturas de Producción

4. Descripción

El procedimiento se realiza tomando como guía el siguiente esquema:




Este procedimiento se materializa en el REGISTRO DE DISEÑO Y DESARROLLO (en adelante RDD) y registros asociados, de acuerdo con el siguiente método:

4.1. Identificación del diseño

Se establece el nombre del diseño en el RDD

4.2. Necesidades del cliente

La necesidad de diseño y desarrollo se genera en varias fuentes, incluyendo:

	Procedimientos de calidad	PR - 09
	Diseño y Desarrollo	Año XXXX

- La planificación estratégica de la organización
- Inteligencia e investigación de mercado
- Reportes de servicio
- Retroalimentación y demandas de clientes
- Requisitos legales y reglamentarios nuevos o con cambios
- Cambios en procesos
- Nuevas tecnologías
- Proveedores

Las necesidades del cliente pueden figurar en el RDD o en documento anexo. Por ejemplo, en una licitación las necesidades del cliente pueden estar explícitas en los pliegos de la misma. En la columna REGISTRADO POR se establece quien detectó las necesidades del cliente.

4.3. Planificación del diseño


En la planificación del diseño se consideran, entre otros elementos:

- Cronograma del flujo general del proceso de diseño y desarrollo, según corresponda. este cronograma puede figurar en el RDD o en documento anexo.
- Los recursos y competencias requeridos
- Determinar si existen partes del diseño que serán contratadas externamente
- Determinar quién es el responsable y las autoridades que apliquen
- Determinar la identificación de las interfaces (internas y externas) entre las partes involucradas del diseño y su gestión (cuando aplique)
- Determinar los puntos de verificación, validación y revisión
- Cuando se requiera, identificar metas y tiempos
- Cuando se requiera, la forma de actualización del plan de diseño y desarrollo

4.4. Elementos de entrada

En este punto se tiene en cuenta, además de la necesidad del cliente visto en el punto anterior, lo siguiente:

- Los requisitos del cliente, legales y reglamentarios especificando en particular las etapas del proceso o controles,
- Los requisitos especificados por la organización como algo esencial para el tipo específico de los bienes y servicios que son desarrollado,
- Las normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a poner en práctica, cuando corresponda
- Las necesidades de recursos internos y externos para el desarrollo de bienes y servicios,

	Procedimientos de calidad	PR - 09
	Diseño y Desarrollo	Año XXXX

- La necesidad de claridad con respecto a las responsabilidades y competencias de las personas y partes que participan en el proceso de desarrollo,
- Las actividades necesarias para la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicios, cuando esto sea aplicable

4.5. Diseño y elementos de salida

Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con las necesidades identificadas para ser capaces de asegurar que el producto resultante pueda cumplir con su uso intencionado. Los resultados pueden incluir información relevante sobre lo siguiente:

- Mercadotecnia, ventas y compras
- Producción
- Aseguramiento de calidad
- Información para la provisión de servicio y mantenimiento del producto después de la entrega
- Un detalle, cuando corresponda, sobre las actividades de verificación y validación.

Se deja evidencia sobre los siguientes elementos:

- Está disponible la información respecto a la terminación de las fases de diseño y desarrollo
- El proceso de diseño y desarrollo se ha terminado para esta fase, bajo revisión

Se especifican los resultados del diseño, expresados en términos de, cuando corresponda:

- Especificación del producto: atributos, funcionalidades, etc.
- Especificación del servicio: atributos, funcionalidades, etc.
- Planos, cálculos, memorias descriptivas


Se pueden registrar en el RDD o en documentos anexos.

4.6. Verificación

La verificación es la actividad de liberación del diseño para su aplicación y establece que el mismo fue realizado en forma correcta y está listo para su uso, de acuerdo a los elementos de entrada. En general, puede ser realizado por alguien con autoridad técnica mayor que el diseñador o los diseñadores.

La verificación puede comprender actividades como:

- Desempeñar cálculos alternativos
- Comparar una especificación nueva de diseño con una especificación de diseño similar ya probada
- Realizar demostraciones incluyendo prototipos, simulaciones o pruebas

	Procedimientos de calidad	PR - 09
	Diseño y Desarrollo	Año XXXX

- Revisión de los documentos antes de su emisión

4.7. Validación

La validación del diseño y desarrollo es la confirmación por medio de un examen y la proporción de evidencia de que un requisito particular para un uso intencionado específico se cubre, en otras palabras ¿es el proceso de validación, capaz de confirmar que el producto o servicio final será capaz de cumplir o cumple con las necesidades del cliente cuando esté en uso?


Los métodos de validación fueron proporcionados como parte del proceso de planificación del diseño y desarrollo, aunque estos puedan ser modificados durante la realización del diseño y desarrollo.

En algunos casos la empresa puede asociar la validación a la aceptación de la solución por parte del cliente (incluyendo el cliente interno)

4.8. Revisión y control de cambios

Los cambios en diseño y desarrollo hechos durante el proceso de diseño necesitan estar controlados. Se consideran los siguientes elementos:

- Las fuentes y requisiciones de los cambios están adecuadamente identificadas y comunicadas
- El impacto de cualquier cambio es evaluado
- Se ha realizado cualquier prueba o ensayo de diseño donde sea apropiado y sea requerido
- Se han evaluado los efectos de los cambios, en partes constituyentes y productos ya entregados, cuando corresponda
- Se ha dado la aprobación apropiada antes de que un cambio sea implementado (esto pudiera incluir aprobaciones legales o aprobaciones por el cliente)
- Los cambios están totalmente documentados y los registros incluyen información con respecto a cualquier acción adicional necesaria.

	Procedimientos de calidad	PR - 09
	Diseño y Desarrollo	Año XXXX


Anexo N°1 Formulario de Registro

REGISTRO DE DISEÑO Y DESARROLLO RDD					
Etapa del diseño y desarrollo	Concepto de la etapa y controles	Indicar los documentos externos asociados a	Registrado por	Fecha	Revisiones y aprobaciones
Identificación del DD					
Planificación del DD					
Necesidades del cliente					
Elementos de entrada					
Elementos de salida					
Verificación					
Validación					
Historial de cambios					

ANEXO N°. 12 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR-10 COMPRAS

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN, SELECCIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

	Procedimientos de calidad	PR - 10
	Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo		1
2. Alcance		1
3. Responsabilidad		1
4. Definiciones		1
5. Políticas		1
6. Descripción de Actividades		2
7. Anexos		4

	Procedimientos de calidad	PR - 10
	Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.	Año XXXX

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para llevar a cabo la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores de bienes y servicios de la Institución.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la evaluación de los proveedores de bienes y servicios que se consideran críticos para la institución; su selección, reevaluación e identificación de necesidades de mejoramiento.

3. RESPONSABLE

El Jefe de Compras es el responsable de directo de cumplir y hacer cumplir este procedimiento.


4. DEFINICIONES

- **Proveedores Críticos:** Se refiere a aquellos proveedores cuyo producto o servicio tienen gran impacto en la prestación del servicio. La falta, omisión o retraso del proveedor, interfiere en los procesos afectando directamente la calidad.
- **Proveedores No Críticos:** Se refiere a aquellos proveedores cuyo producto o servicio no tienen gran impacto en la realización del servicio. La falta, omisión o retraso del proveedor no tiene relevancia para la ejecución o cumplimiento de las funciones propias de la Institución.
- **Evaluación de Proveedores:** Método mediante el cual se determina el cumplimiento de aspectos técnicos, administrativos y de calidad de un proveedor.
- **Reevaluación de Proveedores:** Proceso mediante el cual se vuelve a evaluar a un proveedor para hacer seguimiento a su desempeño y determinar su permanencia como proveedor de la institución.

5. POLITICAS

Se realizará evaluación a los proveedores de bienes y servicios que se consideren críticos para la institución.

Sólo se comprará a los proveedores incluidos en el listado de proveedores, excepto en el caso de las compras urgentes de las que se habla en el "Procedimiento de Compras".

	Procedimientos de calidad	PR - 10
	Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.	Año XXXX

6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

- 1) **Registro de Proveedores:** Teniendo en cuenta los bienes y servicios que es necesario adquirir, el Jefe de Compras anuncia a través de la página web de la Institución o por cualquier otro medio de difusión, una convocatoria nacional o invitación pública a las personas naturales o jurídicas que aspiren a ser proveedores de la Institución, invitándolos a inscribirse diligenciando el formato “Registro de nuevos proveedores”.
- 2) **Evaluación Inicial:** Toda persona natural o jurídica que aspire a ser proveedor de la institución, será sometida a una evaluación inicial, la cual es realizada por el Jefe de Compras y el Gerente Financiero teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Precio: Disponibilidad para la entrega de listas de precio actualizada.
 - Cumplimiento: Evalúa la disponibilidad de despacho permanente, las garantías ofrecidas y las políticas de pago.
 - Servicio: Evalúa los plazos de entrega de los bienes y servicios, descuentos por pronto pago, certificación de calidad y servicio de entrega a domicilio.

En el formato “**Registro de nuevos proveedores**”, se realiza la evaluación inicial asignando uno de los tres posibles valores del aspecto en verificación de la siguiente manera:

1: No cumple


3: Algunas veces cumple

5: Si cumple

El promedio de los puntos asignados a cada factor genera el resultado definitivo de la evaluación del proveedor. En la siguiente tabla se presentan los rangos en los que se ubica la evaluación y se determina la decisión de aceptar, condicionar o rechazar al proveedor.

EVALUACION INICIAL DEL PROVEEDOR

ESCALA DE EVALUACIÓN			ANÁLISIS DE RESULTADOS
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	RANGO	DECISIÓN
1	No cumple con el requisito	1-12	Solicitud Rechazada
3	Parcialmente cumple con el requisito	13-24	Solicitud condicionada
5	Cumple con el requisito	25-40	Solicitud Aprobada


	Procedimientos de calidad	PR - 10
	Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.	Año XXXX

- 3) **Listado de Proveedores:** El Jefe de compras incluye en el “Listado de proveedores” los proveedores Aprobados y los Condicionados. Los proveedores que resulten “Condicionados”, se mantendrán en el listado de proveedores siempre y cuando obtengan una calificación mayor o igual a 80% en la primera reevaluación de proveedores.
- 4) **Selección de proveedores:** La selección del proveedor se realiza teniendo en cuenta los criterios de precio, cumplimiento y servicios ofrecidas por el proveedor.
- 5) **Reevaluación de proveedores:** Cada seis meses el jefe de compras, realiza la reevaluación de los proveedores utilizando el formato de “Reevaluación de proveedores” teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Calidad del Producto: Cumplimiento con las especificaciones técnicas y de funcionalidad requeridas.
 - Tiempos de entrega: La entrega se realizó en los tiempos pactados en la orden de compra.
 - Cumplimiento en cantidad: Entregó total de las cantidades solicitadas
 - Precio: Los precios fueron competitivos durante el período de evaluación
 - Atención post-venta: Respuesta oportuna a los requerimientos o quejas realizados. Las garantías fueron atendidas satisfactoriamente.

En el formato para “**Seguimiento a proveedores**” se registran los datos de la calificación obtenida por cada proveedor, en cada despacho, asignando una calificación de Uno (1) a Cinco (5). Dónde:

- 1: Deficiente
- 2: Regular
- 3: Bueno
- 4: Muy bueno
- 5: Excelente

El promedio de las calificaciones obtenidas por el proveedor en cada criterio, se trasladan al formato “Reevaluación de proveedores” donde se multiplica por un factor de ponderación, para obtener una calificación final. El porcentaje total de calificación obtenido se ubicará en uno de los siguientes rangos, para establecer el estado del proveedor calificado.

	Procedimientos de calidad	PR - 10
	Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.	Año XXXX


ESCALA PARA RE-EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR

Rango	Estado
Mayor o igual a 80%	Aprobado
Entre 60% y 79%	Condicionado
Menor a 60%	Rechazado

- 6) **Comunicación de resultados:** El jefe de compras a través de una comunicación escrita, informa al proveedor el resultado de la evaluación y su calificación. Así:
- Proveedores con calificación mayor o igual a 80%. Se extiende felicitación y se les invita a seguir manteniendo el nivel de excelencia.
 - Proveedores con calificación entre 60% y 79%. Se les informa sobre la necesidad de mejoramiento en el factor específico. Si esta calificación persiste durante tres evaluaciones consecutivas, el proveedor es retirado del listado de proveedores.
 - Proveedores con calificación igual o inferior al 60%. Se les informa que no pueden continuar siendo proveedores de la institución.

7. ANEXOS


- Registro de nuevos proveedores (Anexo 1)
- Matriz comparativa de cotizaciones (Anexo 2)

	Procedimientos de calidad	PR - 10
	Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.	Año XXXX

Formato para Registro ó Actualización de Datos del Proveedor




Datos Empresariales	
Razón Social	
Sigla Comercial	
NIT	
Nombre del Representante Legal	
Dirección oficina principal	
Ciudad y Departamento oficina principal	
País oficina principal	
Página WEB	-
Teléfono	
Datos contacto comercial	
Nombre del Contacto comercial	
Cargo del Contacto comercial:	
Correo electrónico contacto comercial	-
Teléfono	

	Procedimientos de calidad	PR - 10
	Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.	Año XXXX

Información Tributaria para pagos y retenciones					
<i>Tipo de Actividad</i>	<i>Comercial</i>		<i>Servicios</i>		<i>Industrial</i>
<i>Es Gran Contribuyente?</i>			<i>Resolución No.</i>		<i>Fecha de Resolución</i>
<i>Descripción detallada de la actividad que desarrolla</i>					
<i>Correo electrónico para avisos de pago</i>					

	DD	MM	AAAA
Fecha de Solicitud			

	Procedimientos de calidad	PR - 10
	Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.	Año XXXX

**TALLERES SARTI S.A DE C.V.
CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES**


FECHA DE ELABORACIÓN: _____

DESCRIPCIÓN DE LA OBRA , BIEN O SERVICIO	CANTIDAD	PROVEEDOR NO. 1		PROVEEDOR NO. 2		PROVEEDOR NO. 3	
		PRECIO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)	PRECIO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)	PRECIO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
		SUBTOTAL:		SUBTOTAL:		SUBTOTAL:	
		IVA:		IVA:		IVA:	
		TOTAL:		TOTAL:		TOTAL:	
FECHA DE COTIZACIÓN:							
VIGENCIA DE COTIZACIÓN(DIAS):							
TIEMPO DE ENTREGA:							
CONDICIONES DE PAGO:							
CONDICIONES DE GARANTÍA:							
BENEFICIOS OFERTADOS POR EL PROVEEDOR:							
ESPECIFICACIONES ADICIONALES (NO TECNICAS) QUE FUERON REQUERIDAS POR EL BIEN O SERVICIO A ADQUIRIR:							
EN CASO DE NO CONTAR CON LAS 3 COTIZACIONES EXPLICAR LAS RAZONES:							

ANEXO N°. 13 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR – 11 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

	Procedimiento de calidad	PR - 11
	Control de Servicio No Conforme	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo		1
2. Alcance		1
3. Responsabilidades		1
4. Definiciones		1
5. Descripción		1

	Procedimiento de calidad	PR - 11
	Control de Servicio No Conforme	Año XXXX

1. Objetivo

Establecer los lineamientos básicos que se aplican en Talleres Sarti para el control y toma de decisiones para el manejo adecuado del Servicio No Conforme.

2. Alcance

Aplica para controlar el Servicio No Conforme en el área de Producción, Talleres Sarti.

3. Responsabilidad

Todo Ejecutor de un Proceso o persona designada que afecta a la calidad de las áreas de Producción, es responsable de cumplir el presente procedimiento, para el control del Servicio No Conforme.

4. Definiciones

- **Aceptaciones:** es la aceptación por parte del cliente en cuanto al producto recibido.
- **Aspecto o factor crítico:** se refiere a un elemento que se considera básico en el producto; su ausencia o incumplimiento impacta negativamente en la calidad del producto.
- **Rectificación:** es la acción que se realiza sobre un Servicio No Conforme para corregir la no conformidad documentada y que cumpla con los requisitos.
- **Requisito:** es la necesidad o expectativa del cliente, cuando solicita los servicios de TS, generalmente implícita y obligatoria.
- **Producto No Conforme:** Producto entregado al cliente que incumple requisitos documentados y asociados al mismo.


5. Descripción

5.1. Identificación y documentación del Servicio No Conforme

El Servicio No Conforme del área de Producción, se puede identificar en:

- Al evaluar la percepción del cliente, por medio del procedimiento Medición de la Satisfacción del Cliente.
- A través de análisis de quejas y sugerencias del cliente, al ejecutar la instrucción de trabajo Manejo de reclamos, quejas y sugerencias del cliente.

La naturaleza de los incumplimientos del Servicio No Conforme, las acciones programadas para la Rectificación, y las Autorizaciones se documentan en el registro Control del Servicio No Conforme.

	Procedimiento de calidad	PR - 11
	Control de Servicio No Conforme	Año XXXX

En la Supervisión se identifica y documenta el Servicio No Conforme, si el servicio no alcanza el nivel “SATISFACTORIO” en la calificación de la supervisión, o si al menos uno de los aspectos o factores críticos, se incumple al momento de la supervisión.

Cuando se supervisa el producto final y hay alguna inconformidad se entrega el registro en el mismo momento de la supervisión al responsable de la unidad o personal designado.

En el análisis de los resultados de la Medición de la Satisfacción del Cliente, se documenta el Servicio No Conforme, si se obtiene el resultado “NO SATISFACTORIO”

5.2. Criterios y especificaciones técnicas del producto.

Para la elaboración del producto, las especificaciones técnicas, legales están contenidas en los siguientes documentos:

- a) Orden de pedido realizada por el departamento comercial para obtener todos los requerimientos del cliente.
- b) Orden de producción, por el área de planificación donde se especifica todos los materiales que se van a utilizar para la elaboración del producto.
- c) Contrato de Aceptación del producto.


5.3. Tratamiento del Servicio no conforme.

La persona a cargo o designada al área donde se detecta el hallazgo y se documenta el Servicio No Conforme en el registro , en coordinación con su Jefe inmediato y los involucrados, propone las acciones para eliminar los incumplimientos detectados en los aspectos o factores críticos de los servicios.

La Jefatura de la unidad en donde se documenta el Servicio No Conforme, es responsable de enviar en un plazo no mayor de tres (3) días hábiles, después de ser notificado el registro al departamento Comercial para la aprobación de las acciones propuestas programadas, así mismo, debe consignar el nombre y cargo de las personas designadas como responsables de ejecutar dichas acciones; debe colocar la fecha en que se realizarán dichas acciones, para que la jefatura del departamento comercial pueda mediante el seguimiento correspondiente, verificar la efectividad de las mismas.

La alta dirección autoriza si proceden las solicitudes de aceptación, o rectificación propuesta por la jefatura del área de producción.

La Jefatura del área de producción es responsable de ejecutar, velar que se ejecuten en el tiempo establecido y/o gestionar en la instancia que corresponda, las solicitudes aprobadas de Rectificación o Aceptación.

	Procedimiento de calidad	PR - 11
	Control de Servicio No Conforme	Año XXXX

En caso de que a criterio de la Alta Dirección, se requieran ajustes de mejora a las acciones propuestas en el registro, devuelve dicho registro a la Jefatura del área de producción para que en un plazo no mayor de dos (2) días hábiles, después de notificada la devolución del registro, dicha Jefatura remita los ajustes de mejora acordados y documentados en el mismo registro.


La Jefatura del Comercial, informa mensualmente, en los primeros cinco (5) días hábiles del mes siguiente al mes que se reporta, a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, el estado del producto No Conforme a través del para el análisis y monitoreo del Servicio No Conforme.

De acuerdo al análisis del estado del Servicio No Conforme, la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, determina si se documenta en la acción correctiva, la solicitud de corrección o acción correctiva correspondiente.

ANEXO N°. 14 PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR – 12 AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD

AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD

	Procedimientos de calidad	PR - 12
	Auditoría Interna de Calidad	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo-----	1
2. Alcance-----	1
3. Responsabilidad-----	1
4. Definiciones-----	1
5. Aspectos generales de auditoria-----	2
5.1 Frecuencia de las auditorias-----	2
5.2. Competencia de Auditores de Calidad-----	2
5.3. Requisitos para la Calificación de Auditores Internos-----	3
5.4. Calificación del auditor líder-----	3
5.5. Responsabilidades del Auditor Líder-----	4
5.6. Calificación del equipo auditor-----	4
5.7. Responsabilidades del Equipo Auditor-----	4
5.8. Designación del Auditor Líder-----	5
5.9. Revisión y monitoreo del programa de auditoría-----	5

	Procedimientos de calidad	PR - 12
	Auditoría Interna de Calidad	Año XXXX

1. Objetivo

Establecer los lineamientos básicos para la Administración de las Auditorías Internas de Calidad, del Sistema de Gestión de Calidad de la organización Talleres Sarti, S.A. de C.V.

2. Alcance

Aplica para la planificación, ejecución, control y seguimiento de auditorías internas de calidad del Sistema de Gestión de Calidad.

3. Responsabilidades


Es responsabilidad del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, la aplicación del presente procedimiento a través de los Auditores Líderes y Auditores internos de Calidad.

4. Definiciones

- **Ciclo de auditoría:** El ciclo de auditoría del SGCI es de un año; tiempo durante el cual se auditan las unidades según alcance del SGC y los puntos pertinentes de la norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- **Hallazgo:** resultado de la evaluación de la evidencia, recopilada frente a criterios preestablecidos.
- **Categoría de los hallazgos**
 - a) **Corrección:** acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
 - b) **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **No conformidad:** es el incumplimiento de un requisito.

La no conformidad puede ser:

- a) **Mayor:** Es el incumplimiento o ausencia total de un requisito del sistema de gestión de la calidad.
 - b) **Menor:** es el incumplimiento o ausencia parcial de un requisito.
- **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.
 - **Observación:** Acción inmediata, que se aplica para eliminar situaciones que podrían afectar el sistema de gestión de calidad. La observación se documenta en Acciones correctivas. No requiere

	Procedimientos de calidad	PR - 12
	Auditoría Interna de Calidad	Año XXXX

análisis de causa. La unidad operativa / administrativa ha de implementar acciones efectivas para eliminar el problema o hallazgo.

- **Sugerencia de mejora:** Acciones que se podrían aplicar, que contribuye a alcanzar los objetivos de calidad del SGC. Las sugerencias de mejora planteadas en una auditoría son analizadas y aprobadas / rechazadas por la Jefatura de la Unidad operativa / administrativa.
- **Seguimiento:** acción que se realiza para evaluar la efectividad de las correcciones, acciones correctivas o las acciones preventivas propuestas, así como la documentación de los resultados alcanzados.

5. Aspectos generales de la auditoría

5.1. Frecuencia de las auditorías


La necesidad de realizar auditorías, la determina el cliente (la alta dirección para el caso de las auditorías internas), teniendo en cuenta los requisitos especificados o reglamentarios, cambios importantes en la gestión, necesidades específicas de la organización, política de la organización, técnicas o tecnologías que pudieran afectar al sistema de la calidad o cambios propios del sistema, así como resultado de auditorías anteriores.

Las Auditorías Internas de Calidad se programan y planifican, tomando en cuenta el grado de importancia de los procesos, el estado de los procesos y los resultados y hallazgos documentados de auditorías de calidad anteriores.

5.2. Competencia de Auditores de Calidad

La Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad de Talleres Sarti, S.A. de C.V., califica al personal y si es necesario establece los requisitos para la contratación de técnicos especialistas que se requieran para el acompañamiento del grupo auditor.

El personal seleccionado para desempeñar labores de auditoría, cuenta con el conocimiento e interpretación de la Norma ISO 9001:2015, así como experiencia o entrenamiento suficiente de acuerdo con el alcance, complejidad o naturaleza especial de las actividades a ser auditadas.

	Procedimientos de calidad	PR - 12
	Auditoría Interna de Calidad	Año XXXX

5.3. Requisitos para la Calificación de Auditores Internos


- **Educación mínima formal:** dos años aprobados de estudios universitarios y dos años de antigüedad en Talleres Sarti, S.A. de C.V., con conocimiento en los procesos operativo y / o administrativos de apoyo a la operación del SGC.
- **Formación Técnica:** conocimiento e interpretación de las Normas ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de Calidad, Administración de Documentos de Calidad y sobre Formación Profesional y Asistencia Técnica.
- **Capacitación:** Los candidatos tienen entrenamiento necesario y suficiente para asegurar la competencia requerida, para efectuar y administrar auditorías de calidad.
- **Experiencia:** Los candidatos actúan como auditores calificados después de participar como Auditores de Calidad en Formación, en al menos dos auditorías de calidad completas y han demostrado capacidad de comunicación tanto oral como escrita.

5.4. Calificación del auditor líder

Para la asignación del auditor líder quien coordina las actividades del grupo auditor, se realiza con los criterios siguientes:

Para la asignación del auditor líder quien coordina las actividades del grupo auditor, se realiza con los criterios siguientes:

- **Educación Mínima Formal:** tres años aprobados de estudios universitarios con tres años de antigüedad en Talleres Sarti, S.A. de C.V., con conocimiento en los procesos operativo y / o administrativos de apoyo a la operación del SGCI.
 - Experiencia en auditorías de calidad
 - Conocimiento del SGC y los procesos operativo y administrativos de apoyo a la operación.
 - Dominio en la interpretación de la norma ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad.
 - Liderazgo
 - Buena comunicación en todos los niveles

	Procedimientos de calidad	PR - 12
	Auditoría Interna de Calidad	Año XXXX

5.5. Responsabilidades del Auditor Líder

El Auditor Líder tiene experiencia en el trato gerencial y está habilitado para tomar decisiones finales con respecto a la conducción de la auditoría y cualquier observación al respecto. Adicionalmente las responsabilidades del Auditor Líder también incluyen:

- a) La responsabilidad final de todas las fases de la auditoría
- b) Ayuda con la selección de otros miembros del equipo auditor
- c) Preparación del Plan de Auditoría
- d) Representación del equipo auditor ante la dirección del organismo o área auditada.
- e) Prepara y entrega el reporte de auditoría
- f) Dirige las actividades de seguimiento

5.6. Calificación del equipo auditor

La habilidad del personal para la ejecución de las funciones de auditoría se desarrolla a través de uno de los siguientes métodos:


- Orientación para promover el conocimiento y entendimiento de los normativos y documentación que aplica en el SGC.
- Programa de capacitación para proveer el entrenamiento general y especializado en la ejecución de auditorías de calidad.
- Entrenamiento de campo que guía y asesora bajo supervisión directa la planeación, ejecución, reporte y seguimiento de las actividades de la auditoría.

El equipo auditor puede incluir expertos con un grado de especialización, auditor entrenador u observadores de acuerdo a lo aceptado por el Auditor Líder.

5.7. Responsabilidades del Equipo Auditor

En el proceso de auditoría, cada miembro del equipo auditor es responsable de cumplir con las siguientes actividades:

- Cumple con el 100% de los requisitos de las auditorías aplicables.
- Tiene habilidades de comunicación

	Procedimientos de calidad	PR - 12
	Auditoría Interna de Calidad	Año XXXX

- Entiende los requisitos de auditoría
- Planea y realiza efectivamente las actividades asignadas
- Documenta el 100% de las observaciones
- Reporta los resultados de la auditoría
- Verifica la efectividad de las acciones correctivas y preventivas aplicadas, que surgen como resultado de la auditoría.
- Cooperar y apoyar al Auditor Líder
- Mantiene la documentación relativa a la auditoría
- Suministra la documentación a la instancia correspondiente, cuando sea requerida
- Mantiene la confidencialidad de la información, y
- Da trato privilegiado a la información de la auditoría con la discreción debida.

5.8. Designación del Auditor Líder

El Jefe del Departamento de Aseguramiento de la Calidad es responsable de elegir al Auditor Líder.


5.9. Revisión y monitoreo del programa de auditoría

El personal del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, realizará revisiones periódicas del avance de ejecución del programa de las auditorías para el SGC y determinará el avance de las acciones correctivas necesarias según sean requeridas.

ANEXO N°. 15 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS


PROCEDIMIENTO DE CALIDAD PR – 13 ADMINISTRACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS

ADMINISTRACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS

	Procedimientos de calidad	PR - 13
	Administración de acciones correctivas	Año XXXX

CONTENIDO

1. Objetivo-----	1
2. Alcance-----	1
3. Responsables-----	1
4. Definiciones-----	1
5. Descripción-----	2
5.1. Aplicación de la corrección y las acciones correctivas-----	2
5.2. Origen de las acciones correctivas-----	2

	Procedimientos de calidad	PR - 13
	Administración de acciones correctivas	Año XXXX

1. Objetivo

Gestionar las Correcciones y Acciones Correctivas del Sistema de Gestión de la Calidad de Talleres Sarti S.A. de C.V. para eliminar las desviaciones detectadas y las causas que las provocan.

2. Alcance

Documentar y desarrollar las acciones que permitan eliminar las no conformidades detectadas y sus causas, que afecten el Sistema de Gestión de la Calidad.

3. Responsabilidad


Todo Ejecutor de un Proceso o persona designada, que influye en la calidad de los productos, tiene la responsabilidad de aplicar el presente procedimiento, para garantizar la adecuada ejecución del SGC a través de la gestión de las correcciones y acciones correctivas.

La Gerencia y / o el Representante de la Dirección, garantizan la correcta aplicación de las disposiciones que surgen del presente procedimiento, como parte de su compromiso con el desarrollo, implantación y mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Jefatura de la División de Recursos Humanos es responsable de aplicar el régimen disciplinario, cuando corresponda, a los responsables, involucrados y / o designados en la aplicación del presente procedimiento, que incumplan con las disposiciones emanadas del mismo

4. Definiciones

- **Acción Correctiva:** Acción necesaria para eliminar la(s) causa(s) de una no-conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para evitar que esta situación vuelva a ocurrir.
- **Análisis de Causas:** es indagar sobre el posible origen de un problema o situación no deseada detectada y documentada.
- **Cierre:** es verificar mediante el análisis de las evidencia objetivas, que se han aplicado con eficacia las acciones propuestas, con el fin de eliminar las causas que dan origen a una no-conformidad o situación indeseable detectada.
- **Corrección:** es la acción de ajuste eficaz e inmediata, que se aplica para eliminar no-conformidades detectadas, situaciones o condiciones indeseables, quejas, observaciones y sugerencias de mejora,

	Procedimientos de calidad	PR - 13
	Administración de acciones correctivas	Año XXXX

cuya causa u origen se conoce o resulta obvio, y que no requieren de la aplicación del análisis de causa.

- **Hallazgo:** resultados de la evaluación de la evidencia, recopilada frente a criterios preestablecidos.
- **No-conformidad:** incumplimiento de un requisito o disposición institucional explícita.
- **Seguimiento:** es evaluar la efectividad de la aplicación de las correcciones y acciones correctivas propuestas, así como la documentación de los resultados alcanzados.
- **Servicio No Conforme:** es el resultado del producto que incumple uno o más requisitos documentados y asociados al mismo.

5. Descripción

5.1. Aplicación de la corrección y las acciones correctivas

La corrección se aplica para eliminar no-conformidades detectadas, situaciones o condiciones indeseables, quejas, observaciones y sugerencias de mejora, cuya causa u origen se conoce o resulta obvio, y que no requiere del análisis de causa.

5.2. Origen de las acciones correctivas

Las acciones correctivas, pueden surgir de:


- a. Auditorías Internas de calidad
- b. Control del servicio no conforme
- c. Evaluación de la eficacia en el cumplimiento de planes del SGC
- d. Interrelación de los procesos del SGC
- e. Incumplimiento de la meta de los indicadores de eficacia institucional

5.3. Descripción para la atención de las acciones correctivas según su origen

5.3.1 Acciones Correctivas documentadas en las auditorías internas de calidad

Los hallazgos que se detectan a partir de las auditorías internas de calidad, el Auditor de Calidad los documenta a través de solicitudes de acciones correctivas.

La persona a cargo o designada al área auditada, donde se detecta el hallazgo, en coordinación con su Jefe inmediato y los involucrados documentan el análisis de causas y proponen las acciones correctivas para eliminar las causas que generan las no-conformidades detectadas.

	Procedimientos de calidad	PR - 13
	Administración de acciones correctivas	Año XXXX

El Jefe de la unidad en donde se documentan los hallazgos, aprueba el análisis de causa y las acciones, posteriormente, envía en este registro el Análisis de Causa y Descripción de la o las Acciones a ejecutar para su atención con la fecha y el o los responsable(s), a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, a más tardar ocho (8) días hábiles después de la reunión de cierre de la auditoría interna de calidad, en la unidad bajo su responsabilidad, para el seguimiento y cierre de la misma.

Si la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad determina que el análisis de causa requieren ajustes de mejora, devuelve dicho registro al Jefe de la unidad auditada, para que en un plazo no mayor de los cinco (5) días hábiles, remita nuevamente a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, los ajustes correspondientes.


En caso de incumplimiento de los plazos anteriormente indicados, la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad envía informe de incumplimiento a la Jefatura de División o Jefatura del Departamento que depende de Gerencia, de donde depende la unidad que ha incumplido, con copia a la Gerencia o Representante de la Dirección y a la Jefatura de la División de Recursos Humanos.

El seguimiento, verificación de la eficacia de las acciones y cierre de los hallazgos son responsabilidad del Auditor Líder que condujo la Auditoría Interna, donde se documentó el hallazgo. La Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad o personal que designe dicha Jefatura, también puede hacer el seguimiento, verificación de la eficacia de las acciones y el cierre de los hallazgos.

5.3.2 Acciones Correctivas documentadas en el control del servicio no conforme

Para las acciones correctivas que se originan del producto no conforme de los eventos de asistencia técnica, derivado de la supervisión de eventos y medición de la satisfacción del cliente, es responsabilidad directa del Jefe del Departamento Control de calidad, quien aplicando los criterios establecidos en el procedimiento de Control del servicio no conforme, documenta en el registro y notifica la naturaleza y los resultados de los productos no conforme detectados, enviando el Reporte Mensual del estado del Servicio No conforme por Unidad Operativa al Departamento de Aseguramiento de la Calidad, para su análisis. Si procede, el Departamento de Aseguramiento de la Calidad documenta la Acción Correctiva a la unidad correspondiente. El Jefe de la unidad operativa es responsable de la coordinación con los involucrados o responsables, de elaborar el análisis de causa y proponer las acciones correctivas correspondientes.

El Jefe de la unidad operativa aprueba las acciones correctivas y envía en este registro el Análisis de Causa y Descripción de la o las Acciones a ejecutar para su atención, la fecha de ejecución y el o los responsables, a

	Procedimientos de calidad	PR - 13
	Administración de acciones correctivas	Año XXXX

la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad a más tardar ocho (8) días hábiles después de notificado el hallazgo, para el seguimiento y cierre de la misma.

Si la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad determina que el análisis de causa, requieren ajustes de mejora, devuelve dicho registro al Jefe de la unidad operativa, para que en un plazo no mayor de los cinco (5) días hábiles remita nuevamente a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad los ajustes correspondientes.

5.3.3. Acciones Correctivas documentadas en la evaluación de la eficacia en el cumplimiento de planes del SGC

A las unidades de apoyo a la operación, que no alcancen la meta institucional de sus indicadores, se les documenta Solicitud de Acción Correctiva por parte del Departamento de Aseguramiento de la Calidad.

El Jefe de la unidad en donde se documentan los hallazgos, de forma conjunta con los involucrados, realiza el análisis de causa correspondiente, propone las acciones a realizar, indicando fechas y responsables de su ejecución, posteriormente, envía éste registro a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, a más tardar ocho (8) días hábiles después notificado.


Si la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad determina que el análisis de causa, requieren ajustes de mejora, devuelve dicho registro al Jefe de la unidad responsable, para que en un plazo no mayor de los cinco (5) días hábiles remita nuevamente a la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad los ajustes correspondientes, para su aprobación.

En caso de incumplimiento de los plazos anteriormente indicados, la Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad envía informe del incumplimiento a la Jefatura de División o Jefatura del Departamento que depende de Gerencia, de donde depende la unidad que ha incumplido, con copia a la Gerencia o Representante de la Dirección y a la Jefatura de la División de Recursos Humanos.

El seguimiento, verificación de la eficacia_y cierre de las acciones correctivas es responsabilidad del Departamento de Aseguramiento de la Calidad.

5.3.4 Acciones Correctivas documentadas en la Interrelación de los Procesos del SGC (Satisfacción del Cliente Interno)

Si durante la ejecución de los procesos del SGC, los usuarios y/o clientes de los mismos, identifican no conformidades, las notifican a la Jefatura de su Unidad de trabajo, quien analizará si corresponde o no documentarlas.

	Procedimientos de calidad	PR - 13
	Administración de acciones correctivas	Año XXXX

La persona responsable del proceso realiza, conjuntamente con los involucrados, el análisis de causa, el plan de acción para su atención con la fecha de ejecución y el o los responsables de su ejecución, los aprueba y envía copia al Departamento de Aseguramiento de la Calidad, en un tiempo máximo de ocho (8) días hábiles, después de haber recibido la notificación. La Jefatura del Departamento de Aseguramiento de la Calidad es responsable de realizar el seguimiento, verificación de la eficacia y cierre de dichas solicitudes de acciones correctivas.

5.3.5 Acciones correctivas documentadas del incumplimiento de la meta de los indicadores de eficacia

La Jefatura del Departamento Control de calidad documenta, da seguimiento y verifica la eficacia de las acciones tomadas para el cierre de la solicitud de acción correctiva. La Jefatura de la Unidad Operativa, donde se documentan Acciones Correctivas, en coordinación con el personal de su unidad, elabora el análisis de causa, propone las acciones de mejora, así mismo el plan de acción. La Jefatura de la Unidad es responsable de enviar las Acciones correctivas para su aprobación a la Jefatura del Departamento Control de calidad a más tardar ocho (8) días hábiles, después de notificada dicha acción a la unidad operativa.

Si la Jefatura del Departamento Control de calidad determina que el análisis de causa y / o las acciones propuestas, requieren ajustes de mejora, devuelve dicho registro al Jefe de la Unidad Operativa, para que en un plazo no mayor de los cinco (5) días hábiles, remita nuevamente a la Jefatura del Departamento Control de calidad o los ajustes correspondientes.

En caso de incumplimiento de los plazos anteriormente indicados, la Jefatura del Departamento Control de calidad envía informe del incumplimiento a la gerencia general con copia a la Jefatura de la División de Recursos Humanos.

5.3.6 Cierre de Acciones Correctivas

Para el cierre de los hallazgos documentados, el responsable o designado, revisa la eficacia de las acciones aplicadas, verificando el cumplimiento de las mismas de acuerdo al avance del plan de acción, definido por la unidad en la cual se han documentado dichos hallazgos. Se verifica con las evidencias indicadas en el plan, el grado de cumplimiento. El grado de avance se documenta como seguimiento. El cierre, se realiza al cumplir con la totalidad de las acciones aprobadas en el plan correspondiente, verificando la eficacia de las mismas.