



*Instituto de
Ciencias
Básicas e
Ingeniería*

**APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO
9001:2000, EN EL ÁREA DE SERVICIO, DE
DISTRIBUIDORA VOLKSWAGEN DE PACHUCA,
S.A.**

Monografía
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL
P R E S E N T A

P.D.I.I. Carlos Flores Paredes

Director

Ing. Atanacio Muñoz Neri

Ciudad Universitaria, Mineral de la Reforma, Hgo., Octubre de 2007

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

**DOY GRACIAS POR EL APOYO INCONDICIONAL Y CONSEJOS QUE ME HAN DADO, YA QUE FUERON DE GRAN IMPORTANCIA PARA CONCLUIR MIS ESTUDIOS.
GRACIAS POR TODO, LOS QUIERO MUCHO.**

A MIS HERMANOS:

GRACIAS, POR QUE FUERON DE GRAN APOYO EN MIS ESTUDIOS Y POR LA AYUDA QUE ME BRINDARON DESINTERESADAMENTE.

A MIS PROFESORES:

**GRACIAS A CADA UNA DE SUS ENSEÑANZAS,
POR FORMAR EN MÍ EL PROFESIONAL QUE AHORA SOY.**

A MI UNIVERSIDAD:

POR SER MI CASA DE ESTUDIOS, POR ABRIR ESPACIOS A LA EDUCACIÓN Y POR LUCHAR POR UNA SOCIEDAD MÁS PREPARADA.

ÍNDICE

	PÁGINAS
OBJETIVO	1
OBJETIVOS ESPECIFICOS	1
JUSTIFICACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	2

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA NORMA ISO 9000

1.1 Definición de calidad	5
1.2 ¿Qué son las Normas ISO 9000 y cuál es su importancia en las empresas?	6
1.2.1 Cómo surge la norma ISO 9000 y su evolución en el mundo	6
1.3 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad	8
1.4 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad	8
1.5 Enfoque basado en procesos	9
1.6 Política de la calidad y objetivos de la calidad	10
1.6.1 El papel de la alta dirección del sistema de gestión de la calidad	10
1.7 Certificación bajo la norma ISO 9001:2000. Red de Concesionarios Grupo Volkswagen México	11
1.7.1 En qué consiste la certificación conectada	12
1.7.2 ¿Qué se verifica en una auditoria?	12

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA Y CORRESPONDENCIA ENTRE LAS NORMAS UNE-EN ISO 9001:2000 Y UNE-EN ISO 9001:1994

2.1 Las nuevas normas de gestión de la calidad UNE-en ISO 9001:2000 y UNE-en ISO 9004:2000	17
2.1.1 Diferencias entre ambas normas	17
2.2 Dificultades en la implantación del primer Sistema de Calidad	18
2.3 Ventajas de la implantación de los dos sistemas	18
2.4 ¿Qué es Calidad y Sistema de Calidad?	23
2.5 Beneficios al tener implementado un sistema de calidad / ISO	24
2.6 Mejora en la satisfacción del cliente	25
2.7 Mejora en la competitividad e imagen de la concesionaria	26

CAPÍTULO 3
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VOLKSWAGEN DE
PACHUCA, S.A.

3.1 Inicio y trayectoria de la empresa Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A.	28
3.2 Visión y misión de la distribuidora	29
3.3 Valores de la empresa	29
3.4 Estructura orgánica y funciones de los trabajadores	30

CAPÍTULO 4
MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE APLICANDO EL SISTEMA DE CALIDAD
ISO 9001:2000, EN EL ÁREA DE SERVICIO DE DISTRIBUIDORA
VOLKSWAGEN DE PACHUCA, S.A.

4.1 Definición de un proceso	36
4.1.1 Eslabones en los procesos de calidad	37
4.2 Características de un procesos de calidad	37
4.3 Sistemas de gestión de calidad	39
4.3.1 Estructura para el levantamiento de cada procedimiento e instructivo de Trabajo	41
4.4 Compromiso de la dirección	43
4.4.1 Enfoque al cliente	44
4.4.2 Política de calidad	44
4.4.3 Planificación	44
4.4.4 Responsabilidad, autoridad y comunicación	44

CAPÍTULO 5
MANUAL DE PROCESOS ESENCIALES DE SERVICIO PARA GARANTIZAR
UNA MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE DENTRO DE DISTRIBUIDORA
VOLKSWAGEN DE PACHUCA S.A.

5.1 Qué propone el manual de procesos	46
5.2 Mayor calidad de servicio a partir de los factores de éxito	46
5.3 Preparación exhaustiva	52
5.4 La recepción del vehículo	54
5.4.1 Consignar tras la inspección	54
5.4.2 Prometer un servicio correcto	54
5.4.3 Informar	55
5.5 Realización de la reparación o el servicio	58
5.6 El control de calidad o la preparación de la entrega del vehículo	59
5.7 La entrega del vehículo o pago	62
5.8 Preguntas posteriores a la entrega del vehículo	64

CONCLUSION	65
GLOSARIO DE TÉRMINOS	66
ANEXO A	69
ANEXO B	75
BIBLIOGRAFÍA	78
NORMAS	78
CIBERGRAFÍA	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos	10
Fig. 1.2 Certificación conectada del Grupo VW	12
Fig. 1.3 La Certificación del grupo VW VS La Certificación Convencional	12
Fig. 1.4 Grados de Formación del RAD a partir de 2005	14
Fig. 1.5 Premisas sobre sinergias de la función del RAD	15
Fig. 3.1 Organigrama de la Dirección General de la empresa Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A.	33
Fig. 3.2 Organigrama de Servicio	34
Fig. 4.1 Estructura de la Documentación del Sistema de la Calidad	40
Fig. 4.2 Esquema para la utilización de los Flujogramas	43
Fig. 5.1 Esquema que representa un Servicio de Calidad	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Actividades a realizar por los empleados	48
Tabla 2 Requisitos Básicos para una concertación de visitas óptimas	50
Tabla 3 Requisitos Básicos para una concertación de visitas óptimas (continuación)	51
Tabla 4 Planificación que se tiene que llevar a cabo	53
Tabla 5 Atención personalizada hacia los Clientes	56
Tabla 6 Atención personalizada hacia los Clientes (continuación)	57
Tabla 7 Alternativas si el procedimiento no se lleva a cabo según el manual	59
Tabla 8 Características del Control de la Calidad	61
Tabla 9 Características del Control de la Calidad (continuación)	62
Tabla 10 Procedimientos para llevar a cabo la entrega exitosa del vehículo	63

OBJETIVO:

Mejorar la atención al cliente a través de la aplicación del Sistema de Calidad ISO 9001:2000, en el área de servicio de Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A., con la finalidad de mejorar y construir una relación de confianza entre el cliente y el departamento de servicio, aplicando con eficiencia las políticas de calidad en la organización, que repercuta en la mejora continua de las actividades que se realizan a diario en el trato directo con cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Ser más competitivos, respondiendo a las crecientes exigencias de nuestros clientes por los estándares de calidad más elevados.
2. Crecer a través de la generación de nuevos negocios en el mercado local y/o internacional.
3. Desarrollar alianzas, creando fidelidad en nuestros clientes, así como mejorar la imagen de la empresa.
4. Ser más eficientes, eliminar procesos y evitar las mermas o desperdicios que se puedan generar.
5. Contar con personal motivado y valorado, orientado hacia la mejora continua, así como a mantener altos estándares de calidad.

JUSTIFICACIÓN:

El mundo globalizado en el que hoy vivimos, nos muestra que cada día las fronteras son principalmente mentales y las barreras arancelarias han disminuido, situación que Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. ya ha comprendido y entiende que su sobrevivencia y crecimiento dependen de su capacidad para ser más eficiente y efectiva, lo cual ha logrado a través de la certificación; por ello es necesario implementar herramientas que conduzcan a la empresa hacia la mejora continua, logrando el éxito y la excelencia.

La importancia de contar con la certificación ISO 9001:2000, permite que la empresa pueda ser, más competitiva, más productiva y sobre todo, que logre incrementar su rentabilidad para alcanzar un pleno desarrollo y poder competir con éxito en los mercados estatal, nacional e internacional.

INTRODUCCIÓN

La confianza de los Clientes y la imagen positiva ante el público constituyen, desde hace décadas, la base del éxito de Volkswagen en el mercado. Esto no es casual; no en vano el liderazgo técnico y la excelente calidad son los contenidos esenciales de toda la gama de sus productos, sin embargo es necesario brindar una atención excelente a los Clientes con el objeto de retenerlos en la marca.

Actualmente y a causa de la globalización, los clientes conocen mas acerca de los productos y servicios que prestan las diversas compañías automotrices a nivel mundial. Esto ha hecho que día a día sean más exigentes y comprometan a las empresas a dar un servicio de calidad. Nuestro país esta pasando por un momento histórico de demanda de recursos humanos con una capacidad de crear estrategias nuevas en el trabajo de servicio al cliente y es a la vez una gran oportunidad y un reto para lanzarse a la búsqueda de soluciones integrales y alternativas que permitan desarrollar un proyecto de seguimiento y satisfacción al cliente, reteniéndolo en la marca.

Para los clientes, disfrutar un vehículo nuevo, no debe terminar al salir de la agencia, se debe convencer de realizar posteriormente los servicios de mantenimiento preventivo, y estos deben ser efectuados con calidad, esmero y a bajo costo. Es por eso que en el presente trabajo se desarrolla una mejor forma de dar seguimiento al Cliente en los servicios de mantenimiento en la empresa Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S. A.

Se deben fortalecer e impulsar las condiciones y acciones orientadas al desarrollo nacional de la empresa, debido principalmente a la obligación que se tiene al plantear nuevas soluciones de atención al cliente aplicando con eficiencia la norma ISO 9001:2000.

Con esto se pretende influir en la mentalidad de todo el personal, tanto directivo como administrativo y de servicio para que apliquen la relación productividad y competitividad que permita mejorar de una manera satisfactoria la calidad en el servicio y entrega al cliente.

En el primer capítulo se da a conocer los Antecedentes históricos de la empresa Distribuidora Volkswagen de Pachuca.

En el segundo capítulo se presentan los Antecedentes de la Norma ISO 9000 y las ventajas que ofrece al ambiente de trabajo y productividad de cualquier industria.

En el tercer capítulo se presentan la estructura y correspondencia entre las normas UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 9001:1994, como referencia en el proceso de certificación.

En el Capitulo cuatro se presenta la forma de Mejorar la atención al cliente aplicando el sistema de calidad ISO 9001:2000, en el área de servicio de Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S. A.

En el Capítulo Cinco se presenta El Manual de Procesos de Servicio para garantizar una mejor atención al cliente dentro de la Distribuidora Volkswagen de Pachuca S.A.

CAPÍTULO 1
ANTECEDENTES DE LA NORMA ISO 9000

1.1 Definición de calidad

La calidad tiene significado sólo en función del cliente, sus necesidades y del fin para el cual ha de usarse el producto o servicio. Debido a que los requerimientos del cliente cambian continuamente, es necesario investigar constantemente su conducta, y de ser posible guiarlo diciéndole lo que necesitará dentro de tres a cinco años.¹

Los aspectos más importantes de la filosofía de la calidad apuntan hacia la mejora continua. Un mejoramiento continuo de la calidad significa costos cada vez más bajos, menos procesos en la presentación de un servicio o en la fabricación de algún producto, menos desperdicios.

Para mejorar la calidad no basta con que cada uno de los empleados de cualquier empresa haga su mejor esfuerzo, es necesario que cada persona sepa exactamente lo que debe hacer dentro de un equipo con objetivos comunes.

Algunos sistemas de mejoramiento que han servido a la transformación de la industria japonesa están descritos en catorce puntos:²

- a) Ser constante en el propósito de mejorar productos y servicios para poder ser competitivos, permanecer en los negocios y proporcionar empleos.
- b) Adoptar la nueva filosofía. Es necesaria "una nueva religión" en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.
- c) Eliminar la dependencia de la inspección masiva.
- d) Terminar la práctica de hacer los contratos con base en el precio de catálogo.
- e) Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio.
- f) Instituir la capacitación en el trabajo. La capacitación debe enseñar a los trabajadores lo que se espera de ellos, lo que deben hacer y como pueden mejorar su desempeño.
- g) Instituir la supervisión y el liderazgo.
- h) Desterrar el miedo.
- i) Romper las barreras entre los departamentos.
- j) Eliminar frases, exhortaciones y medios que piden mejorar los niveles de producción sin indicar el método para lograrlo.
- k) Eliminar las cuotas numéricas.
- l) Incrementar el orgullo por hacer bien el trabajo.
- m) Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento en el uso de nuevos métodos, incluyendo la forma de trabajar en equipo, y las herramientas estadísticas básicas, para poder atacar los problemas diarios en forma adecuada.
- n) Tomar las medidas necesarias para lograr la transformación para cumplir con la misión de la búsqueda de la calidad y asegurar que todo el personal comprenda y aplique los puntos anteriores.

¹ Deming Edwards, Elementos de la calidad, editorial Trillas 1999, página 1-3.

² Ídem. Deming Edwards, Elementos de la calidad, editorial Trillas 1999, página 1-3.

1.2 ¿Qué son las Normas ISO 9000 y cuál es su importancia en las empresas?

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad.

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Este hecho se puede lograr implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende el trabajo de la calidad entre otras disciplinas de gestión.³

1.2.1 Cómo surge la norma ISO 9000 y su evolución en el mundo

La serie de normativas internacionales ISO 9000 es resultante de acciones y necesidad durante la II Guerra Mundial. La ausencia de controles de procesos y productos en el Reino Unido hizo que éste se adaptara a las Normativas. Estas iniciaron la normalización de procedimientos en los procesos de fabricación, elaboración y realización. Una vez establecidos los procedimientos inspectores de gobierno verifican su efectividad. La resultante es que para pasada la II Guerra Mundial las inspecciones y controles entran dentro del ámbito de una "calidad".⁴

Así se aseguró que la producción cumple con especificaciones en busca de consistencia en los resultados. Para entonces "calidad" se asocia a "conformidad" más que a "mejora".

A finales de la década del 1950 continua el enfoque con un nuevo giro de "inspeccionar" y "asegurar la calidad", por ende en Estados Unidos de Norteamérica se desarrolló un esquema estableciendo requerimientos, al que se le denominó "Quality Program Requirements" MIL-Q-9858 (fue la primera normativa de calidad aplicada al sector bélico / militar) que establecía los requerimientos al cual los proveedores tenían que cumplir y dicho esquema fue auditable.

En 1987 surge la norma ISO 9000 bajo el endoso de la Organización Internacional para la Normalización, cuya función fue para promover estándares para productos y servicios. ISO 9000 se adoptó para facilitar el comercio global.

Es así como la proliferación y discontinuidad de tecnología traen retos interesantes y el enfoque de control y comando no ayuda. Mientras en EU los sistemas mejoraban en el resto del mundo se controlaban, aún queda arraigo y confusión de entendimiento cuando se lee "mejoremos la calidad y la

³Ponce de León Andrés Quijano, Gestión de Calidad: La Norma ISO 9000 y las ventajas para las empresas. Editorial Grijalbo, 2002, página 52.

⁴Ídem Ponce de León Andrés Quijano, Gestión de Calidad: La Norma ISO 9000 y las ventajas para las empresas. Editorial Grijalbo, 2002, página 63-65.

productividad", el concepto lo consideramos una falacia porque calidad es un vector de productividad y por ende mutuamente inclusivo y no exclusivo - "es otro cantar" para este milenio.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 146 países, sobre la base de un miembro por el país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con base en Ginebra, Suiza, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

ISO 9001:2000 se desprende más aún del concepto de control y comando y se arraiga en 8 principios que consideran mercados, responsabilidad, reglamentación, mejoras, desarrollo de intelecto y otros. No entramos en los 8 principios específicamente de ISO 9001:2000 porque los mismos los pueden leer en la Normativa propiamente. ISO 9001:2000 es bienvenida porque libera a las organizaciones de "burocracia" documental y propicia a las bases para desarrollar un sistema favorable a las empresas que lo adopten.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.⁵

a) Enfoque al cliente:

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) Liderazgo:

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

c) Participación del personal:

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque basado en procesos:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

⁵ Camarena Mauricio, Sistema de Gestión y Calidad, Fundamento y Vocabulario, primera edición 2002, página 29.

e) Enfoque de sistemas para la gestión:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua:

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.3 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos

La familia de normas NMX-CC distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

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

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización anticipándose a los requisitos del cliente o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos, y en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo, especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.⁶

1.4 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:⁷

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.

⁶ Ídem Camarena Mauricio, Sistema de Gestión y Calidad, Fundamento y Vocabulario, primera edición 2002, página 36-39.

⁷ Fernández Pereda Héctor, Calidad de la Gestión de Calidad ISO 9001.
http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

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

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, así como al éxito de la organización.

1.5 Enfoque basado en procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entradas en resultados puede considerarse como un proceso.⁸

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

Esta norma mexicana pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

La figura 1.1 explica el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de normas NMX-CC. Esta ilustración muestra que las partes interesadas requieren la evaluación de la información relativa a su percepción para conocer hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

⁸Camarena Mauricio, Sistema de Gestión y Calidad, Fundamento y Vocabulario, primera edición 2002, página 45.

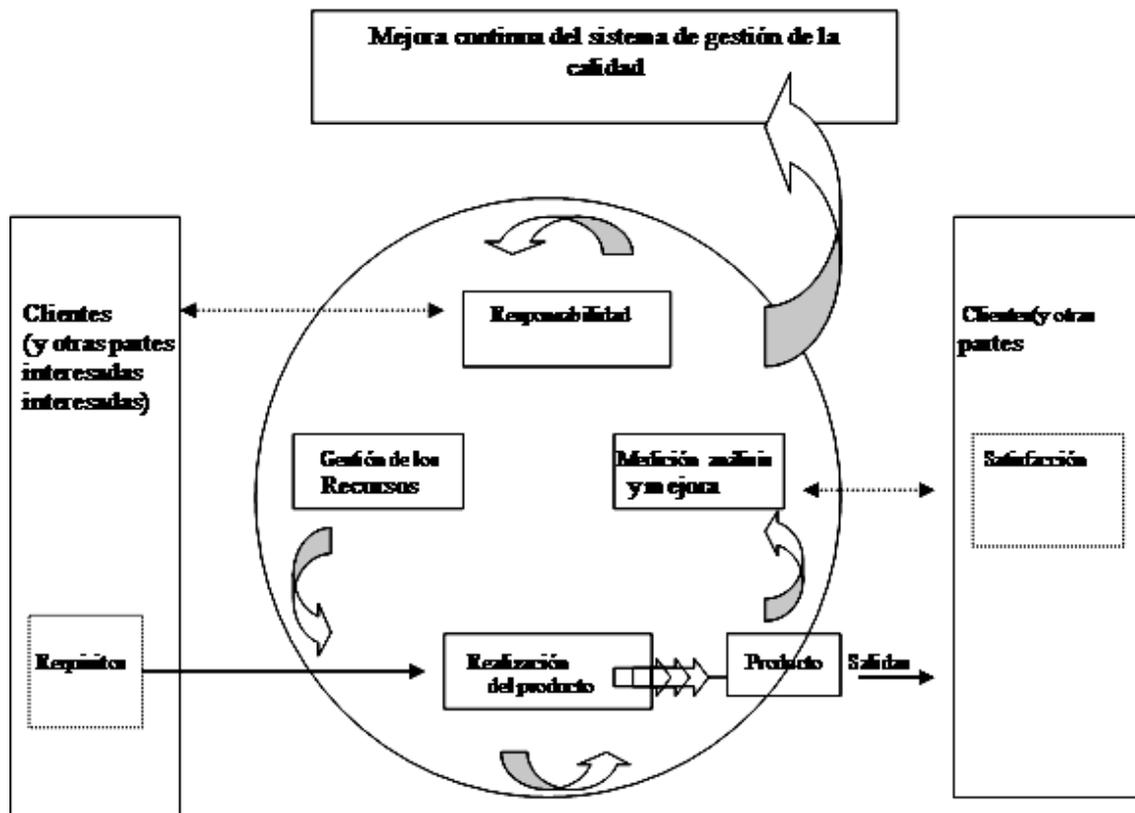


Figura 1.1 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

1.6 Política de la calidad y objetivos de la calidad

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre el producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.⁹

1.6.1 El papel de la alta dirección del sistema de gestión de la calidad

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

⁹ Camarena Mauricio, Sistema de Gestión y Calidad, Fundamento y Vocabulario, primera edición 2002, página 48.

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

1.7 Certificación bajo la norma ISO 9001:2000. Red de Concesionarios Grupo Volkswagen México

Como un lineamiento de la casa matriz, el consorcio Volkswagen, así como todas las empresas que lo conforman (red de concesionarios) han sido certificadas o están en proceso de serlo como parte de su estrategia de competitividad global, Distribuidora Volkswagen de Pachuca S. A. Se encuentra certificada, para ello nos hemos basado en esquemas convencionales que funcionan en otras empresas.¹⁰

El Sistema de Gestión que permite dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad en sus procesos, personal, productos y servicios, a través de la mejora continua.

Principalmente consta de tres partes:

- a) Control calidad: Orientado al cumplimiento de requisitos.
- b) Aseguramiento de calidad: Orientado a “asegurar” que los requisitos se cumplan de acuerdo a lo establecido.
- c) Mejora Continua: La continua mejora de la capacidad para cubrir los requisitos y lograr los resultados de la organización. (Figura 1.2)

¹⁰ Cátedra de Calidad Volkswagen Navarra. Universidad de Navarra, Diciembre 2005.
http://72.14.253.104/search?q=cache:r2hqQ01sCXAJ:www.calidad.unav.es/Esp/pagina_3.html+sistema+de+calidad+Volkswagen&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=mx&client=firefox-a

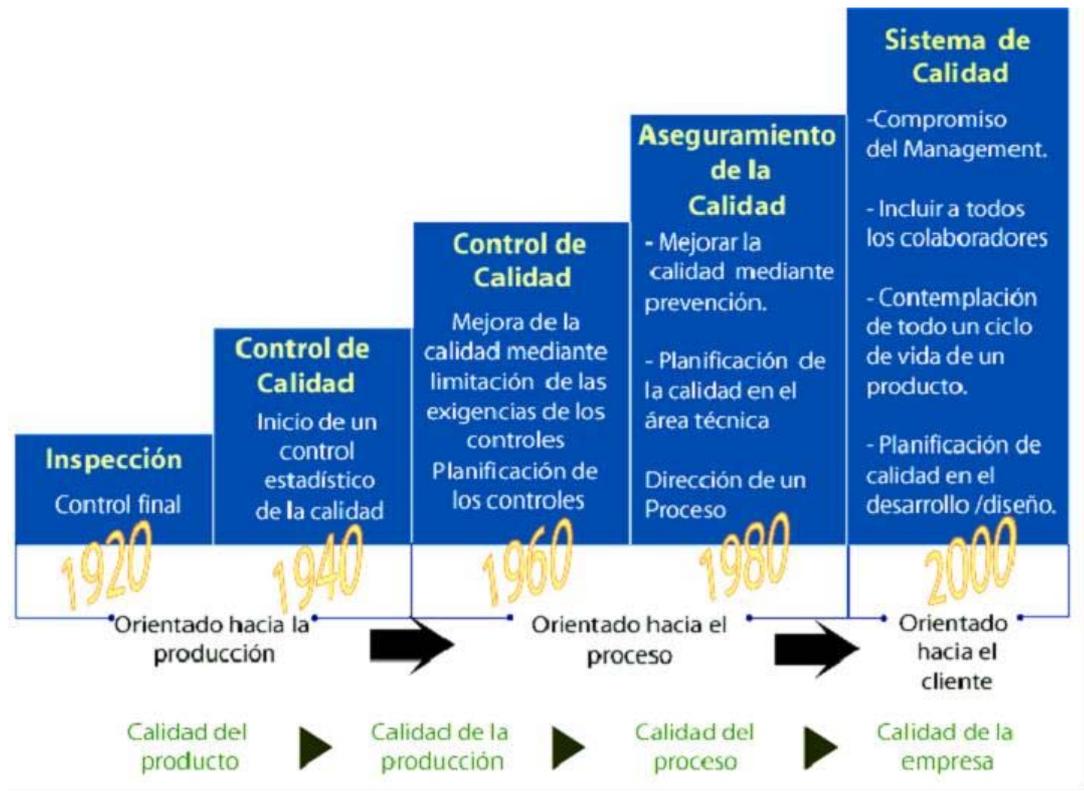
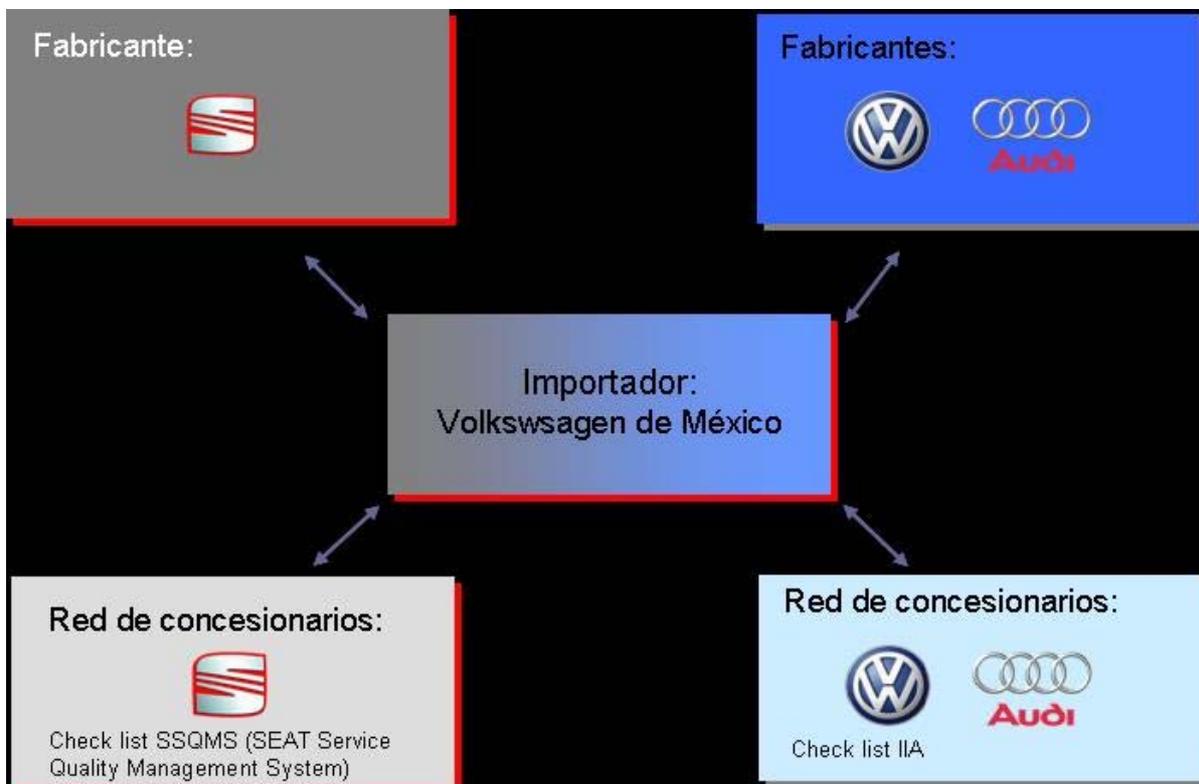


Figura 1.2. La gráfica muestra la certificación conectada del Grupo VW.



Figurar 1.3. La certificación del grupo VW V/S la certificación convencional

1.7.1 En qué consiste la certificación conectada

Esta certificación tiene como característica que además de certificar que existe un Sistema de Calidad conforme a la norma ISO 9000, también certifica que los procesos y lineamientos corporativos del Consorcio Volkswagen están correctamente implantados. (Figura 1.3)

La certificación convencional es realizada por un Organismo de Certificación acreditado e independiente, además de que el grupo Volkswagen contempla los siguientes elementos para que las concesionarias puedan ser reconocidas dentro de los parámetros de calidad requeridos:¹¹

- a) Los elementos de la Gestión de Calidad necesarios para la certificación bajo la norma ISO 9000.
- b) Las normativas conocidas por el consorcio son las siguientes: el Manual de Organización del Servicio (MOS), el Manual Técnico de Servicio (MTS), la Normas de Operación, Contratos con Concesionarios y los Manuales de reparación y mantenimiento, circulares oficiales y boletines técnicos.

1.7.2 ¿Qué se verifica en una auditoría?

Cuando el Consorcio Volkswagen realiza una supervisión en el manejo de sus programas lo hace a través del Sistema de Calidad implementado acorde a la norma ISO 9000; así como con el cumplimiento de los estándares y lineamientos corporativos de cada marca (VW, SEAT y Audi), este tipo de acciones son las que se promueven para que se lleven a cabo en la Distribuidora de Pachuca.

En diversas distribuidoras del país ya se ha determinado a una persona como Responsable de Administración de Calidad (RAD), quien realiza actividades de gestión y mejora de los sistemas de trabajo, mismo que se busca implementar en Distribuidora Volkswagen como gestor del sistema de calidad.

Para la implementación y la consolidación del sistema de calidad en la concesionaria es fundamental contar con el puesto de RAD. El papel del RAD es ser el “socio activo” de las diferentes áreas dentro de la concesionaria a fin de impulsar las actividades requeridas durante la implantación del sistema de calidad.

Antes de que el RAD inicie con las funciones de implementación del sistema de calidad en la concesionaria deberá tener:¹²

- a) El visto bueno de la Gerencia de Sistemas de Calidad para Concesionarios.
- b) Evaluación en desarrollo de personal VWM obteniendo resultado de recomendable.

¹¹ Grupo Volkswagen, Sistema de Gestión y Calidad, Enero 2006.

http://72.14.253.104/search?q=cache:r2hqQ01sCXAJ:www.calidad.unav.es/Esp/pagina_3.html+sistema+de+calidad+Volkswagen&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=mx&client=firefox-a

¹² Idem. Grupo Volkswagen, Sistema de Gestión y Calidad, Enero 2006.

http://72.14.253.104/search?q=cache:r2hqQ01sCXAJ:www.calidad.unav.es/Esp/pagina_3.html+sistema+de+calidad+Volkswagen&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=mx&client=firefox-a

c) Participar en el modulo I (curso de Formación de RAD) impartido por VWM.

En caso de que alguna concesionaria certificada desee hacer algún cambio de RAD este deberá de tener el Vo.Bo. de la Gerencia de Sistemas de Calidad para Concesionarios.

Principales funciones desarrolladas por el RAD:

- ✓ Responsable de la gestión del sistema de calidad en la concesionaria.
- ✓ Divulgar las políticas de calidad en todo el personal.
- ✓ Realizar y dar seguimiento a los planes de acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Dar mantenimiento al sistema de calidad.
- ✓ Preparar y practicar auditorías internas.
- ✓ Promover acciones correctivas y preventivas en la organización.
- ✓ Gestionar ante la alta dirección la toma de decisiones de tal forma que la implementación del sistema de calidad sea ágil.
- ✓ Mantener informada a la alta dirección sobre el grado de implementación del sistema de calidad.
- ✓ Asegurarse de promover la conciencia de las necesidades del cliente.
- ✓ En algunos casos atención a reclamaciones de clientes y gestión de soluciones junto con los gerentes de la concesionaria y eventualmente con VWM.

En las figuras 1.4 y 1.5, se describe la importancia del RAD, características y el desempeño que tendrá dentro de la distribuidora, el objetivo es exponer la importancia del puesto para que pueda ser implementado dentro de la empresa.

Especialización del RAD	Formación del RAD
Módulo I (RAD Junior)	Curso Formación Básica del RAD duración: 40 horas
Módulo II (RAD Intermedio)	Curso Formación Intermedia del RAD - Análisis y Solución de Problemas - Herramientas Básicas de Calidad - Acciones Correctivas y Preventivas - Planeación Estratégica duración: 24 horas
Módulo III (RAD Avanzado)	Curso Formación Especializada del RAD - ISO 9004 - Impactos Económicos en la concesionaria - Costos de la no calidad duración: 20 horas

Nota: Como parte del desarrollo del RAD este deberá cubrir los 3 módulos anteriores

Figura 1.4. Grados de Formación del RAD a partir de 2005.

	VW-SEAT juntas	VW-SEAT en misma ciudad	VW o SEAT único accionista
Puesto de RAD	Posibilidad de compartirlo	Posibilidad de compartirlo	RAD exclusivo
Sistema de calidad (Check list) marca VW, Audi	Norma ISO 9001: 2000 / Check list IIA		
Sistema de calidad (Check list) marca SEAT	Norma ISO 9001: 2000 / Check list SSQMS		
<p>Notas:</p> <p>1. En la opción VW-SEAT en misma ciudad (mismo accionista), se recomienda analizar distancias entre concesionarias así como particularidades de cada grupo. Igualmente contemplar que las check list para marca VW-Audi y SEAT son diferentes lo cual requerirá que el RAD invierta tiempos adicionales en cada marca</p> <p>2. Lo anterior actualiza a la información contenida en la circular SEATSERVICIO / 034 / 03, en lo relacionado a los esquemas de Certificación (Certificado multimarca)</p>			

Figura 1.5. Premisas sobre sinergias en la función del RAD

Se requiere una Dirección comprometida e involucrada con el sistema de calidad, de lo contrario no es viable su implementación o su mantenimiento. La alta dirección deberá proporcionar evidencia de su compromiso a través de actividades específicas.

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA Y CORRESPONDENCIA ENTRE LAS NORMAS UNE-EN ISO 9001:2000 Y UNE-EN ISO 9001:1994

2.1 Las nuevas normas de gestión de la calidad UNE-en ISO 9001:2000 y UNE-en ISO 9004:2000

Dado que los protocolos de ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, la versión de 1994 de las normas pertenecientes a la familia ISO 9000, fue revisada por el Comité Técnico ISO/TC 176, habiéndose publicado el 15 de diciembre del año 2000.¹³

AENOR ha publicado con la misma fecha las normas UNE-EN ISO 9000 del año 2000, versión española de las normas ISO 9000 del año 2000. Los contenidos de este conjunto de documentos agrupados bajo la denominación "Revisión de las Normas UNE-EN ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad para el año 2000" son coherentes con los diferentes mensajes y documentos redactados por el Comité Técnico 176 de ISO para facilitar a los usuarios de las normas el conocimiento de los cambios que se han producido.

2.1.1 Diferencias entre ambas normas

Recordamos de un modo muy somero las principales diferencias existentes entre ambas normas:¹⁴

- a) Estructura: La norma UNE-EN ISO 9001:2000 unifica los 20 elementos de la norma UNE-EN ISO 9001:1994 en cuatro capítulos básicos: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora.
- b) La alta dirección: Se ha puesto un mayor énfasis en el papel de la alta dirección y el establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.
- c) Mejora continua: Se requiere que las organizaciones mejoren continuamente la eficacia de su Sistema de Gestión de la Calidad.
- d) Satisfacción del cliente: Se requiere que una organización tenga un enfoque al cliente y haga un seguimiento de la satisfacción del mismo.
- e) Comunicación interna: Se requiere que una organización establezca procesos de comunicación interna, para suministrar información sobre el Sistema de Gestión de la Calidad y su efectividad.
- f) Interacción entre procesos: Se requiere que la organización defina sus procesos y como interaccionan entre ellos.
- g) Recursos: Los requisitos incluyen la necesidad de evaluar la eficacia de las acciones adoptadas para disponer de la competencia requerida, suministro de la información relevante, comunicación interna y externa.
- h) Terminología: Se han realizado cambios en la terminología para reflejar el vocabulario utilizado por las organizaciones, como "organización", "suministrador", "proveedor" y "subcontratista".

¹³ González S. Tito, Dificultades en la certificación de la Calidad ISO. "Las condiciones favorables para la implementación ISO, editorial Grijalbo 2004, Página 52-86.

¹⁴ Ídem. González S. Tito, Dificultades en la certificación de la Calidad ISO. "Las condiciones favorables para la implementación ISO, editorial Grijalbo 2004, Página 52-86.

En lo concerniente a la implantación de dichas normas, a la hora de evaluar cual de las dos tiene más dificultad, hay que tener en cuenta que a veces se implanta una de las dos, y otras las dos, con lo cual hay sinergias en la implantación de la segunda.

2.2 Dificultades en la implantación del primer Sistema de Calidad

En el caso de que sea el primer Sistema de Gestión de Calidad implantado, ya sea según cualquiera de las dos normas mencionadas, destacar que la mayor dificultad reside en dos puntos principales:

La realización de toda la documentación consistente en el Manual de Calidad, con la Política de Calidad de la empresa y en especial todos los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo que consiste en poner por escrito todo lo que se hace en la organización, y lo que es más importante, describir como se hace, lo cual implica una muy considerable cantidad de tiempo, sumando la recogida de información y su posterior puesta en escrito.¹⁵

Y conseguir involucrar a todo el personal que conforma la organización en el sistema, explicarles porqué se quiere implantar un Sistema de Calidad, en que consiste, en qué va a variar su trabajo (si es que lo hace), explicar los formatos que tienen que complementar en caso necesario, es decir, conseguir que sean ellos los que formen la base del Sistema de Calidad, siendo indiferente según que norma se implante.

Si lo que queremos es comentar las diferencias en la implantación de Sistema de Calidad según algunas normas, estando en ambos casos en las mismas circunstancias, es decir, siendo el primer sistema a implantar, es más complejo la implantación según la Norma UNE-EN ISO 9001:2000, ya que es más completa que su predecesora. A cambio, cierto es que la norma ISO 9001:2000 es algo más sencilla en lo referente a terminología, vocabulario y estructura interna.

2.3. Ventajas de la implantación de los dos sistemas

Por tanto, podemos decir que es muy complicado comparar y evaluar la implantación de un sistema de calidad de acuerdo con las normas, ya que las circunstancias a la hora de actuar según ISO 9001:2000 no son las mismas que cuando se implanta por primera vez según la ISO 9001:1994. En este caso, buena parte del trabajo más duro y costoso, que recordamos que era la realización de toda la documentación necesaria como el Manual de Calidad y Procedimientos, y la implicación del personal de la organización, está ya encarrilado a falta de una serie de cambios exigidos por el guión de la norma, como son:¹⁶

¹⁵ Ídem. González S. Tito, Dificultades en la certificación de la Calidad ISO. “Las condiciones favorables para la implementación ISO, editorial Grijalbo 2004, Página 52-86.

¹⁶ Ídem. González S. Tito, Dificultades en la certificación de la Calidad ISO. “Las condiciones favorables para la implementación ISO, editorial Grijalbo 2004, Página 52-86.

- a) Estudio de Satisfacción del Cliente, aspecto al que la nueva norma le da una importancia considerable, y que conlleva una carga importante de trabajo. Consta de la realización de dicho cuestionario, decidir como va a ser completado por parte del cliente y el posterior estudio de los datos obtenidos.
- b) Realización de una Matriz de Competencias, que hay que mantener actualizada.
- c) Otra serie de cambios que dependerán de cada organización.

La adaptación del sistema de calidad según ISO 9001:1994 al ISO 9001:2000 se aborda de diferentes maneras en cada empresa, aunque la recomendación es que se trate desde el punto de vista de las preguntas más frecuentes que se suelen plantear las organizaciones cuando tienen que adaptar su sistema de calidad a la nueva norma.¹⁷

¿Afectará la revisión del año 2000 a la certificación del sistema de calidad de mi organización?

Sí. La estrategia adoptada por su organización para hacer frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2000 debería incluir un período de tiempo apropiado para la actualización de la certificación.

El proceso de actualización de la certificación es un proceso fluido, incorporado en el proceso de auditoría habitual de los Organismos de Certificación.

¿Cuál es el costo de la transición a las nuevas normas?

Uno de los objetivos del Comité Técnico encargado de estas normas es producir que minimicen cualquier coste potencial durante la transición. Cualquier coste adicional puede ser considerado como una inversión del valor añadido.

El coste de implantar cualquier cambio que sea necesario para satisfacer los nuevos requisitos de la norma ISO 9001:2000 variará de una organización a otra, dependiendo de diferentes factores tales como el estado actual de implantación del sistema de gestión de la calidad, el tamaño y complejidad de la organización, la actitud y el compromiso de la dirección, entre otros factores. Se espera que los beneficios para las organizaciones compensen los eventuales costes asociados a la transición.

¿Tiene que cambiar mi organización el Sistema de Calidad y si es así, cuando?

No se pretende que se cambie la estructura del sistema; no obstante las nuevas normas incluyen algún requisito nuevo y debería considerarse por las organizaciones cómo se puede incorporar al sistema.

¿Tendrá mi organización que volver a escribir toda la documentación?

¹⁷ Ídem. González S. Tito, Dificultades en la certificación de la Calidad ISO. “Las condiciones favorables para la implementación ISO, editorial Grijalbo 2004, Página 52-86.

No. Si su actual sistema de gestión de la calidad está satisfactoriamente implantado, satisface las necesidades y objetivos de su organización, refleja la forma en que su organización trabaja, y cumple ya todos los requisitos, no será necesario realizar ningún cambio. Sin embargo, si su actual documentación no contempla los nuevos requisitos, será necesaria una documentación adicional.

Se requieren seis procedimientos documentados para la administración del sistema; sin embargo, podrán requerirse otros procedimientos documentados para gestionar los procesos necesarios para el funcionamiento efectivo del sistema de gestión de la calidad. Esto variará notablemente dependiendo del tamaño de la organización, el tipo de actividades que realice y su complejidad.

¿Serán las nuevas normas más compatibles con los criterios de los premios nacionales de calidad?

Los principios de gestión de la calidad son ahora la base de las nuevas normas, las cuales estarán más en consonancia con la filosofía y los objetivos de la mayoría de los programas de premios de calidad. Estos principios son:¹⁸

- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque al proceso
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador

¿Contemplan las nuevas normas los temas financieros?

Los temas financieros no están incluidos en la norma ISO 9001:2000, ya que en esta norma se establecen los requisitos que debe satisfacer un Sistema de Gestión de la Calidad. La norma de recomendaciones ISO 9004:2000 pone más énfasis en los recursos financieros necesarios para la implantación y mejora de un SGC.

¿Cuáles son los beneficios de las nuevas normas?

Las nuevas normas de Sistemas de Gestión de Calidad aportan un importante número de beneficios, como:

- a) Son aplicables para toda clase de productos (incluyendo servicios) en todos los sectores de actividad y para organizaciones de cualquier tamaño.
- b) Simples de usar, de lenguaje claro, de fácil traducción a las diferentes lenguas y fácil comprensión.
- c) Disminución de la cantidad de documentación requerida.
- d) Conexión del Sistema de Gestión de la Calidad con los procesos de la organización.

¹⁸ Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000

http://72.14.253.104/search?q=cache:LSiIPdYvLpkJ:www.euroabc.com/spa/item/14001_medioambiente.html+beneficios+de+la+norma+ISO+9000&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=mx&client=firefox-a

- e) Proporcionan una evolución natural hacia la mejora de las prestaciones de la organización.
- f) Mayor orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- g) Compatibilidad con otros sistemas de gestión tales como ISO 14001.
- h) Proporcionan una base consistente para tratar las necesidades e intereses primordiales de organizaciones en sectores específicos.

En el concepto de par consistente la norma ISO 9001 establece los requisitos y la norma ISO 9004:2000 va más allá de los requisitos con la finalidad de mejorar las prestaciones de la organización, además considera las necesidades y beneficios de todas las partes interesadas.

¿Cuáles son los principales cambios de las normas?

Los principales cambios introducidos en el par consistente de normas de Sistemas de Gestión de la Calidad son:¹⁹

- a) Una nueva estructura orientada a los procesos y secuencia más lógica de los contenidos.
- b) Un proceso de mejora continua.
- c) Mayor énfasis en el papel de la Alta Dirección, que incluye su compromiso de desarrollar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, la consideración de los requisitos legales y reglamentarios, y el establecimiento de objetivos medibles en funciones y niveles relevantes de la organización.
- d) Se ha incluido en la norma el concepto de “exclusiones permitidas” con el fin de abarcar el amplio espectro de organizaciones y actividades.
- e) Un requisito para que la organización realice un seguimiento de la información relacionada con la satisfacción e insatisfacción del cliente como una medida de las prestaciones del servicio.
- f) Reducción significativa de la cantidad de documentación requerida.
- g) Terminología modificada y mejorada para facilitar su interpretación.
- h) Mayor compatibilidad con la norma de Sistema de Gestión Medioambiental.
- i) Referencia específica a los principios de Gestión de la Calidad.
- j) Consideración de los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas.

¿Por qué se ha incluido la medición de la satisfacción e insatisfacción del cliente en la norma ISO 9001:2000?

La satisfacción del cliente está reconocida como uno de los criterios que mueven a cualquier organización. Para poder evaluar si el producto responde a las necesidades y expectativas del cliente, es necesario realizar un seguimiento del nivel de su satisfacción. Se pueden realizar mejoras si se toman acciones para tratar cualquier problema o preocupación identificado.

¹⁹ Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000
http://72.14.253.104/search?q=cache:LSiIPdYvLpkJ:www.euroabc.com/spa/item/14001_medioambiente.html+beneficios+de+la+norma+ISO+9000&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=mx&client=firefox-a

¿Las nuevas normas mejorarán la satisfacción del cliente?

El Sistema de Gestión de la Calidad descrito en la nueva norma se basa en los principios de gestión de la calidad, que incluyen el enfoque a procesos y la orientación del cliente. La adopción de estos principios debería proporcionar a los clientes un mayor nivel de confianza en que el producto satisfará sus necesidades.

¿Qué es un proceso?

Un proceso consiste en una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas. Casi todas las actividades y operaciones relacionadas con la producción o con la prestación de un servicio son procesos.

Para que las organizaciones puedan funcionar deben definir y gestionar numerosos procesos interrelacionados. Con frecuencia, la salida de un proceso pasará a formar parte de la entrada del siguiente. Su identificación y gestión puede definirse como “enfoque a procesos” para la gestión.

¿Cuál es significado de mejora continua?

La mejora continua es un proceso orientado al incremento continuo de la eficacia y eficiencia de la organización para cumplir con su política y objetivos. Es un proceso que requiere pasos progresivos de consolidación, y responde a las crecientes necesidades y expectativas de los clientes asegurando una evolución dinámica del Sistema de Gestión de la Calidad.

¿Incrementarán las nuevas normas el prestigio de los certificados ISO?

Se espera que se incremente el prestigio de la Certificación ISO 9001:2000, demostrando a las organizaciones que los procesos de certificación en base a la nueva ISO 9001 añaden valor para sus objetivos empresariales.

La racionalidad del proceso de revisión pone gran énfasis en acercar los Sistemas de Gestión de la Calidad a los procesos de la organización y en la mejora continua. Como resultado las nuevas normas se orientan a la consecución de los resultados empresariales, incluyendo la satisfacción de los clientes.

¿Con qué norma será certificada mi organización?

Dado que las normas ISO 9001 / 9002/ 9003 han sido reemplazadas por la norma ISO 9001:2000, todas las organizaciones serán certificadas con esta última norma. El alcance de la certificación tendrá que reflejar claramente las actividades cubiertas por el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, y cualquier exclusión para requisitos de la norma que no sean aplicables (“exclusiones permitidas”) deberá estar documentada y justificada en el Manual de Calidad.

¿Puedo certificarme con la norma ISO 9004:2000?

Debido a que dicha norma será un documento de recomendaciones, su finalidad no es la utilización por terceros con el objeto de certificar. Un elemento clave en esta norma es la posibilidad de realizar una auto evaluación, pero las certificaciones por tercera parte de Sistemas de Gestión de la Calidad son en base a la norma ISO 9001:2000, la cual integra a las anteriores ISO 9001, 9001 y 9003.

2.4 ¿Qué es Calidad y Sistema de Calidad?

El término Calidad es un término muy utilizado desde hace muchos años en diferentes organizaciones, sin embargo puede resultar un tanto subjetivo para algunos ya que designa aspectos distintos para diferentes enfoques que se le desee dar. En términos generales, pues, la norma ISO se refiere a la calidad como "aquello que es apropiado para el uso".²⁰

Un Sistema de Calidad es "la planificación y sistematización de todas las actividades necesarias para llegar a un adecuado nivel de confianza". En palabras sencillas: "decir lo que se hace, hacer lo que se dice, archivar lo que se hizo, comprobar los resultados y actuar sobre las diferencias que se encuentren en ellos".

Por tanto el propósito de ISO 9000, entre otras cosas, es asegurar e incrementar la confianza de los clientes. No es determinar que un producto es superior a otro, sino cuál es más consistente y fiable en su producción o prestación del servicio. Es decir, el que su concesionaria cuente con ISO 9000, asegurará que el servicio que proporciona a sus clientes tenga como característica la generación de productos y servicios de una calidad homogénea a lo largo del tiempo. Es decir, el servicio que proporcionemos hoy debiera de ser igual que el de ayer y lo mismo que el de mañana.²¹

Recordemos que por la trascendencia que tiene nuestro sistema de calidad dentro de la satisfacción de los clientes y en la rentabilidad en la operación de su concesionaria, la calidad es tan importante para dejarla en un segundo plano ante cualquier otro aspecto de los objetivos de la empresa.

El hecho de concentrarse en la calidad a final de cuentas debiera incrementar la productividad y por tanto mejorar la rentabilidad en su concesionaria, sin que esto signifique necesariamente que al estar certificado recibirá más autos en su taller de servicios o venderá más autos. El no tener en cuenta a la calidad, las utilidades se podrían ver afectadas, ya que a los clientes les desagrada tener que pagar por productos y servicios que consideran de baja calidad y esto lo demostrarán al no regresar más a nuestra concesionaria.

²⁰ Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000

http://72.14.253.104/search?q=cache:LSiIPdYvLpkJ:www.euroabc.com/spa/item/14001_medioambiente.html+beneficios+de+la+norma+ISO+9000&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=mx&client=firefox-a

²¹ Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000

http://72.14.253.104/search?q=cache:LSiIPdYvLpkJ:www.euroabc.com/spa/item/14001_medioambiente.html+beneficios+de+la+norma+ISO+9000&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=mx&client=firefox-a

El sistema de calidad de su concesionaria se concentra primordialmente en el por qué. Va más allá del cómo para incluir los porqués. Trata de identificar las causas de los defectos y eliminarlas. Constituye un ciclo continuó en el que se encuentran defectos, se identifican sus causas y se mejora el proceso para eliminar dichas causas.

Si bien la calidad debe encontrarse en el núcleo de su negocio, en última instancia es uno de numerosos pasos hacia el objetivo de la supervivencia comercial y el máximo incremento de las utilidades. Las exigencias de los clientes no se satisfacen por motivos altruistas, sino porque esto constituye una necesidad absoluta para el éxito comercial, toda vez que crea el círculo virtuoso de hacer que los clientes regresen a su negocio.

Tener un sistema de calidad significa tener un modelo de administración basado en hechos y en indicadores enfocados a la mejora continua, generando diferentes tipos de beneficios para su concesionaria; no significa que el responsable del sistema de calidad invierta la mayor parte de su tiempo en tener listos los documentos y registros "para la auditoria". Por tanto pregúntese, ¿la calidad significa "que cada quien en mi concesionaria trabaje en lo que está establecido y busque en forma continua mejorar sus resultados (indicadores) del día a día"? o ¿significa hacer formatos, sacar copias, firmar documentos y hacer reportes que en su opinión son innecesarios, sin que este agregue mayor valor a su negocio?

2.5 Beneficios al tener implementado un sistema de calidad / ISO 9000

El estar certificado bajo la norma ISO 9001:2000, tiene entre otros, los siguientes beneficios:²²

- a) Mejora en los procesos de la concesionaria.
- b) Determina las responsabilidades de cada miembro de su concesionaria en la cadena productiva y registra todo el proceso para verificar dónde se producen los fallos. Esto es, mejoras en la organización interna y en los procesos. Por tanto, ayuda a centrar la empresa sobre el problema de producir con calidad.

A nivel interno, se consigue una estructura de trabajo bien definida, donde se fomenta y desarrolla la claridad en lo que cada quien debe de hacer, incluyendo sus respectivos niveles de responsabilidad, esto es, autodisciplina en el trabajo orientado a un fin bien claro para todos.

Por lo anterior, el sistema de calidad permite, en aquellos casos de concesionarias que aún no cuentan con la certificación, contribuir a superar una situación de "desorganización, que tal vez considere productiva".

²² Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000

http://72.14.253.104/search?q=cache:LSiIPdYvLpkJ:www.euroabc.com/spa/item/14001_medioambiente.html+beneficios+de+la+norma+ISO+9000&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=mx&client=firefox-a

Por esto ISO 9000 es sinónimo de beneficios asociados al incremento de la productividad, a la reducción de costos así como a la disminución de tiempos de operaciones. Es claro que existen variables medibles que sustentan este punto: costos por trabajo (reparaciones realizadas bien a la primera vez), ahorros en desperdicios (materiales, mano de obra) (Consultar tabla anexa en apartado de débitos por garantías), en energía. Desde luego en cada concesionaria esta situación varía. Le invitamos a que haga un análisis de este tipo de beneficios que ha tenido su concesionaria al estar certificada, cada concesionaria presenta una situación particular.²³

En resumen, el conjunto de los gastos productivos disminuirá, al aumentar la eficacia de sus operaciones.

2.6 Mejora en la satisfacción del cliente

La implementación del sistema de gestión de la calidad garantiza el hecho o por lo menos en un alto porcentaje, de que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, o lo que es lo mismo satisfaga sus necesidades y expectativas. De aquí se concluye la importancia de la implementación del sistema de gestión de la calidad para cualquier organización como la forma de garantizar el porcentaje de ventas necesario para la sustentabilidad de la empresa y es por esto, entre otros aspectos, por los que el consorcio Volkswagen, se ha trazado el objetivo de certificar a la totalidad de su red de concesionarios.²⁴

Para que la empresa obtenga ingresos evidentemente requiere vender productos o prestar servicios y para que estos se vendan deben poseer unas características tales que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente que es lo que la norma considera como requisito. Para el caso de un servicio las características pueden ser amabilidad en la atención, tiempo de espera para recepción de autos en servicio, cumplir fechas y horas de entrega, rapidez, información clara, entre otros; estas características son las que la empresa puede medir, controlar y modificar. Son aquellos elementos reales y concretos en los que sus empleados lidian a diario y también aquellas en las que el cliente tiene contacto, es decir, puede palpar, observar y hasta comparar. (Consultar anexo, apartado de reclamaciones).²⁵

En otras palabras, de un lado tenemos al cliente con sus necesidades y expectativas, es decir con sus "requisitos," y por el otro, a la empresa con unos productos o servicios con determinadas características, pues bien, el grado en que las características inherentes de un producto o servicio "cumplen" con unos requisitos (necesidades y expectativas) del cliente es lo que se conoce como Calidad.

²³ Aguilar Hidalgo Fernanda, Investigación sobre las normas ISO.

<http://www.monografias.com/trabajos6/inso/inso.shtml>

²⁴ Ídem. Aguilar Hidalgo Fernanda, Investigación sobre las normas ISO.

<http://www.monografias.com/trabajos6/inso/inso.shtml>

²⁵ Ídem. Aguilar Hidalgo Fernanda, Investigación sobre las normas ISO.

<http://www.monografias.com/trabajos6/inso/inso.shtml>

Así podemos ver como la calidad no es algo misterioso ni difícil de entender, sino algo con lo que la organización debe trabajar a diario. Claro está que si la empresa elabora productos con unas características que no tienen nada que ver con los requisitos del cliente es decir, sin tener en cuenta las necesidades y expectativas de éste, estará muy lejos de fabricar productos de calidad y por consiguiente de venderlos (más aún cuando ni siquiera se conocen las expectativas de sus clientes), pero si por el contrario, toma como base para la prestación de su servicio, las expectativas del cliente, los cuales debe conocer de antemano, estará proporcionando servicios cada vez de mejor calidad y por lo tanto llamará la atención del cliente quien fácilmente pagará por ellos.

2.7 Mejora en la competitividad e imagen de la concesionaria

Un certificado de calidad según normas ISO 9000 es una inmejorable tarjeta de presentación de la empresa para clientes actuales y potenciales, más aún cuando este sistema de calidad se encuentra avalado por un organismo de certificación reconocido como lo es TÜV. Por tanto, mejora la competitividad en el mercado y la fiabilidad de los clientes, esto es, mejoras en el aspecto comercial y en la imagen que transmite a sus clientes. Esto tiene mayor fundamento al considerar que seguramente ciertos clientes de su concesionaria (principalmente flotilleros) le hayan solicitado en alguna ocasión el estar certificado en la norma de calidad ISO 9001:2000 como requisito para tener algún trato comercial con usted.

Existen algunas adecuaciones a la tendencia mundial, de las cuales se han distinguido las ventajas del sistema de calidad para concesionarios Audi, SEAT, VW:²⁶

- a) Cuotas anuales notablemente bajas comparadas con lo que costaría el que la concesionaria se certificara con un organismo independiente.
- b) Certificados avalados y emitidos por un organismo internacional ampliamente reconocido en el tema, TÜV Management Service con sede en Munich, Alemania.
- c) Claridad en los requerimientos al tener una check list que conjunta los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y los lineamientos o requerimientos de las respectivas marcas que usted comercializa.
- d) Liga resultados de auditorias a beneficios económicos para su concesionaria, tales como participación en concesionario distinguido o cuota de pago de mano de obra en garantía.

En los sistemas tradicionales de calidad su concesionaria tendría que desarrollar documentaciones tales como manual de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, registros, etc. En el caso de la certificación conectada del grupo VW la documentación ya existe para el concesionario y por tanto los tiempos de implementación del sistema de calidad se reducen notablemente:

²⁶ Ídem. Aguilar Hidalgo Fernanda, Investigación sobre las normas ISO.
<http://www.monografias.com/trabajos6/inso/inso.shtml>

CAPÍTULO 3

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VOLKSWAGEN DE PACHUCA, S.A.

3.1 Inicio y trayectoria de la empresa Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A.

Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. se encuentra actualmente ubicada sobre el Boulevard General Felipe Ángeles, número 1523, colonia Santa Julia, en la Ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, fue constituida el dos de enero de 1964, con un capital inicial de \$1,500.00 (mil quinientos pesos 00/100 MN.) que provenía de inversionistas alemanes, e inició labores con una plantilla de 20 empleados.²⁷

Su giro principal es la compra-venta de automóviles nuevos y refacciones, así como servicio de taller. En el año de 1967, la empresa fue vendida a Jorge Conde Gómez e hijos, quienes actualmente conforman la sociedad de Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A.

En el año de 1998 Volkswagen de México S.A. de C.V. otorgó a sus concesionarios el reconocimiento de “Concesionario Distinguido” a todas aquellas concesionarias que cumplieran con determinados objetivos de ventas en autos nuevos y refacciones; y en el Área de Servicio de acuerdo a la entrada diaria de autos al taller.

Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. recibió su primer reconocimiento de Concesionario Distinguido en el año de 1999, manteniendo este reconocimiento a la fecha. Actualmente es una de las tres concesionarias de todo el país que ha mantenido por más tiempo el reconocimiento de “Concesionario Distinguido”.

En su afán de mejorar sus productos, Volkswagen AG, cuya matriz se encuentra en Alemania, fue certificada bajo las Normas de Calidad Mundial ISO 9000 en el año de 1998. Este proceso de certificación ha sido desarrollado por el consorcio Volkswagen y está siendo adoptado por la Red de Concesionarios de todo el mundo.

Volkswagen de México ofrece un programa de implementación de dicha norma en su red de concesionarios, con el fin de cubrir la imagen y las normas de calidad mundial para lograr la satisfacción total de sus Clientes.

Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. se incorporó al proceso de certificación en febrero del año 2000; logrando la certificación en marzo de 2001, bajo la norma ISO 9001:2000.

De acuerdo a las actividades diarias de la empresa y preocupados por el medio ambiente, Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. inició en el año 2003 los trámites para obtener el certificado de Industria Limpia, otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), con lo que obtuvo el certificado de Cumplimiento Ambiental el primero de mayo de 2005.

²⁷ Manual Operativo de la Distribuidora Volkswagen de Pachuca S. A., reporte de ventas y manejo de personal, diciembre de 2006, página 4.

Preocupados por la higiene y seguridad de todos los trabajadores de la empresa, el 29 de septiembre de 2005, Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. ingresa a un programa de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, llamado "Sistema de Administración, Seguridad y Salud en el Trabajo", cuyo objetivo es el aplicar medidas preventivas de seguridad e higiene en el trabajo, basándose para su elaboración en la normatividad vigente en la materia; todo esto mediante un diagnóstico integral, que considera los elementos mínimos indispensables para tener la información pertinente y adecuada, para que, a partir de ella, se diseñen los programas correctivos y preventivos de Seguridad e Higiene en el Trabajo factibles, eficientes y productivos que coadyuven con el plan de productividad y competitividad de la Concesionaria.

3.2 Visión y Misión de la Distribuidora

Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. es una empresa mexicana que se dedica a la comercialización de vehículos Volkswagen. A través del tiempo ha demostrado confianza, puesto que se ha ganado la credibilidad de los clientes, debido a que respalda su compra con la garantía de que los productos que vende son genuinos; además de que cuenta con talleres, personal y equipos especializados para resolver cualquier contingencia.²⁸

La misión es comercializar vehículos nuevos o usados, al igual que repuestos Volkswagen, la ventaja de Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. es que ofrece a sus clientes un servicio especializado de taller, con equipos de la más alta tecnología, para satisfacer la demanda del mercado nacional. Este hecho ha permitido que la rentabilidad de la empresa mejore año con año, puesto que labora en la empresa recurso humano calificado y motivado, contribuyendo al desarrollo de Hidalgo, haciendo uso efectivo de políticas que permiten el direccionamiento hacia el cumplimiento de los objetivos trazados, basados en la calidad y el mejoramiento continuo hacia el cliente.

La visión de Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. se basa en la estrategia de la Calidad Total, la cual examina todos los aspectos de la experiencia de la propiedad, de la compra y la posesión de la conducción. Se correlaciona con la satisfacción de la propiedad y se complementa con la experiencia y la percepción de la calidad.

3.3 Valores de la empresa

A nivel mundial Volkswagen ha promovido sus políticas de trabajo y los valores de la marca, mismos que han sido adaptados a diferentes países donde existen las filiales, este hecho se aplica a Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A., donde los empleados conocen y aplican los valores de la empresa automotriz.²⁹

²⁸ Aspectos generales de la Distribuidora Volkswagen de Pachuca S.A., Concesionaria 1201, reporte anual de actividades, febrero de 2005.

²⁹ Aspectos generales de la Distribuidora Volkswagen de Pachuca S.A., Concesionaria 1201, reporte anual de actividades, febrero de 2005.

Uno de los objetivos es que las filiales sean parte del crecimiento mundial de la empresa, por ello efectúan estrategias basadas en el desarrollo inmediato, la innovación, la implementación de nuevos caminos, debido a que se inculca al personal que la evolución es sinónimo de perfección.

En los últimos años Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. apuesta por la gente joven y por los nuevos formatos y el Internet se ha convertido en un aliado constante para difundir y acercar la marca a los consumidores, quienes cada día prefieren más la línea automotriz, debido a la calidad del producto y a los precios implementados.

3.4 Organigrama y funciones de los empleados en Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A.

Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A. cuenta con dos sistemas de organización que permiten un mejor trabajo dentro de la empresa y también garantiza que el servicio al cliente sea de calidad; el primero se denomina organigrama de la dirección general y cuenta con los siguientes puestos:³⁰

- a) Consejo de Administración: El consorcio automovilístico alemán Volkswagen ha designado en diversos países un consejo de administración, en el cual se determinan las decisiones más importantes como la venta o compra de acciones, o bien la implementación de nuevos métodos de trabajo.
- b) Presidente: Volkswagen de México es hoy más que nunca un ejemplo de eficiencia, capacidad productiva, hecho que dependen de la labor de un presidente. Quien con apoyo del consejo pone en marcha una elevada tecnificación, capaz de producir niveles mundiales de excelencia y cada vez más vinculadas a las pequeñas y medianas empresas.
- c) Gerencia Comercial: Dirigir, coordinar e implantar las operaciones CRM dentro de la concesionaria, con base a los lineamientos establecidos por Volkswagen de México y los niveles de competencia de su zona, con el fin de aumentar la rentabilidad de su agencia así como mantener los índices de lealtad de los clientes VW a través de la administración de su experiencia en el proceso de compra, uso del auto y servicio post-venta.
 - 1. Rad: Para todo lo referente a los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 implantado en la Concesionaria, principalmente apoyo en los planes de acción de los seguimientos telefónicos de Ventas y Servicio, así como del Análisis de la Imagen del Concesionario (DIA) de Ventas y Servicio.
 - 2. C.R.M.: Se encarga de diseñar y establecer planes de mercadotecnia.

³⁰ Manual Operativo de la Distribuidora Volkswagen de Pachuca S. A., reporte de ventas y manejo de personal, diciembre de 2006, página 16-24.

- d) Gerencia de Ventas de Autos Nuevos: Define procedimientos de obtención de información de los clientes y mantenimiento de los estándares de satisfacción y generar planes de acción, así como planeación y estrategias de prospección y ventas; incluye Ventas y Servicios Financieros; además coordina las actividades de acuerdo a las exigencias de la organización con respecto al sistema de calidad.
- e) Gerencia de AFASA: En esta área se coordinan estrategias de prospección, estrategias de comunicación MKT y desarrollo de los programas específicos de fidelidad y recompra y generar planes de acción; además desarrollan actividades de acuerdo a las exigencias de la organización con respecto al sistema de calidad.
- f) Gerencia de Servicio: Coordinar y supervisar al personal de servicio con el fin de garantizar que el taller funcione en forma rentable, evitando los re-trabajos y la pérdida de clientes; manteniendo su lealtad y aumentando la entrada de autos a servicio, además de la recuperación de clientes perdidos. Busca definir los procedimientos de obtención de información de los clientes y mantenimiento de los estándares de satisfacción, así como la coordinación de los programas especiales para atraer clientes al área de servicio y generar planes de acción.
- g) Gerencia de Refacciones: Procurar un abastecimiento oportuno de refacciones cumpliendo con el objetivo establecido con Volkswagen de México S.A. de C.V. con una sana rotación de inventario. Coordina las campañas para desplazar refacciones específicas y accesorios; además de identificar oportunamente a clientes insatisfechos y generar planes de acción.
- h) Gerencia de Autos Usados: La finalidad es coordinar las estrategias de prospección, y desarrollo de los programas específicos de fidelidad y recompra.
- i) Gerente Administrativo: Maneja la información contable y administrativa del departamento de Servicio.
 - 1. Encargado de Sistemas: El titular del puesto actúa en forma autónoma y con responsabilidad propia en el marco de las tareas que le han sido asignadas. Al mismo tiempo lleva a cabo trabajos que debido a su carácter ocasional no están documentados en esta descripción de puestos y que corresponden a sus labores de trabajo debido a su naturaleza.
 - 2. Encargado de Personal: Contratación de personal del área de Servicio, en coordinación con la Gerencia Comercial.
 - 3. Gerente de Crédito y Cobranza: Recuperación de la cobranza de Compañías Aseguradoras y facturas de taller en forma oportuna. (Figura 3.1)

La empresa cuenta con un segundo organigrama denominado de servicios, el cual muestra como se organiza al personal para garantizar al cliente una atención de calidad, basada en una respuesta inmediata.

- a) Gerente de Servicio: Su finalidad es abastecer al taller las refacciones solicitadas de manera oportuna y con la calidad de Volkswagen.
- b) Control de Calidad: Llenado de formatos 01, 02, 03 y recorridos de prueba, así como la detección de las desviaciones encontradas en éstos.
 - 1. Chofer: Traslado de clientes a sus hogares ó lugar de trabajo y recolección de autos a domicilio, así como para cualquier diligencia del departamento y elaboración del reporte de gastos realizados en el mes.
- c) Encargada de Garantías: Envío oportuno y correcto de garantías, así como el control y la recuperación satisfactoria de éstas y elaboración reportes mensuales de destajo y comisiones de Técnicos y Asesores.
- d) Jefe de Taller: Solución técnica de los problemas que se presenten en el taller, así como todo lo relacionado al personal a su cargo (faltas, incentivos, etc.).
 - 1. Técnico en reparaciones generales: Se responsabiliza de operaciones y tareas generales necesarias para la reparación, conservación y mantenimiento, desde el análisis del alcance de los daños hasta la realización de la oferta técnico-económica, así como el cálculo y preparación de las hojas de trabajo.
 - 2. Acondicionador de autos: Se encarga de elaborar un reporte de servicios de entrega y de 4 semanas, así como para cualquier eventualidad que se llegase a presentar con los vehículos vendidos.
 - 3. Alineador de autos: Realiza trabajos de alineación de autos y camiones, lleva a cabo el arreglo de suspensiones, frenos, balanceo llantas, manejo alineadoras computarizadas, balanceadoras electrónicas, desenllantadoras automáticas, entre otras labores.
- e) Ayudantes: Controla la existencia de mercancía en el almacén de refacciones, recibe y acomoda en el almacén la mercancía recibida.
- f) Lavadores: Se encargan de mantener en buen estado los vehículos que se comercializan en la distribuidora, además de dar servicio a los automóviles ya expendidos.
- g) Facturista: Reportes de citas, y cierre oportuno de facturas, así como revisión de órdenes para pago de TOT's (Hojalatería y Pintura) y entrega de reclamaciones para su revisión.

- h) Verificador: Cualquier asunto importante relacionado al centro de Verificación.
- i) Asesores: Entrada de autos al taller, así como todo tipo de reclamaciones que no puedan resolver. (Figura 3.2)

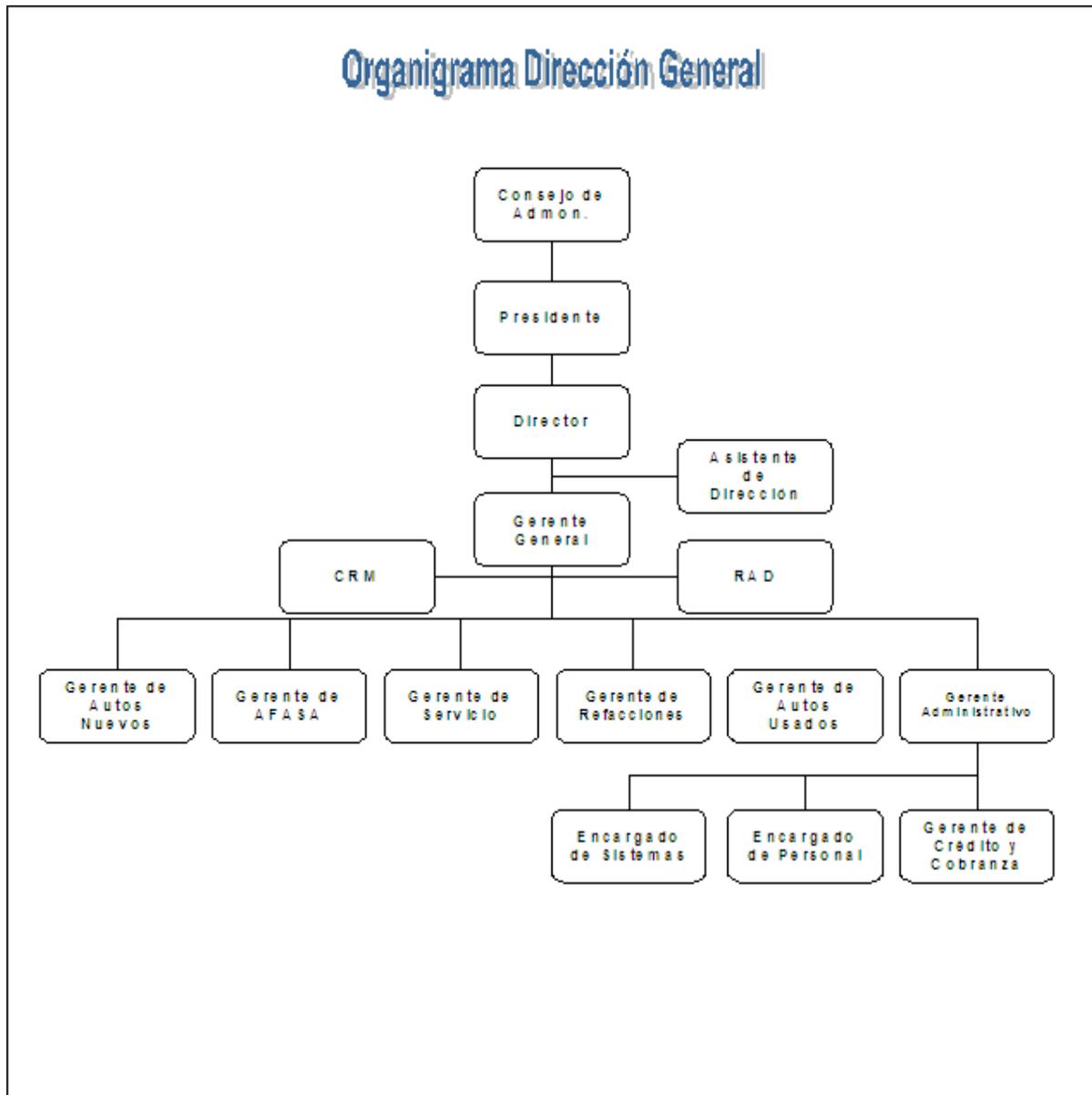


Figura 3.1. Organigrama de la Dirección General de la empresa distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A.

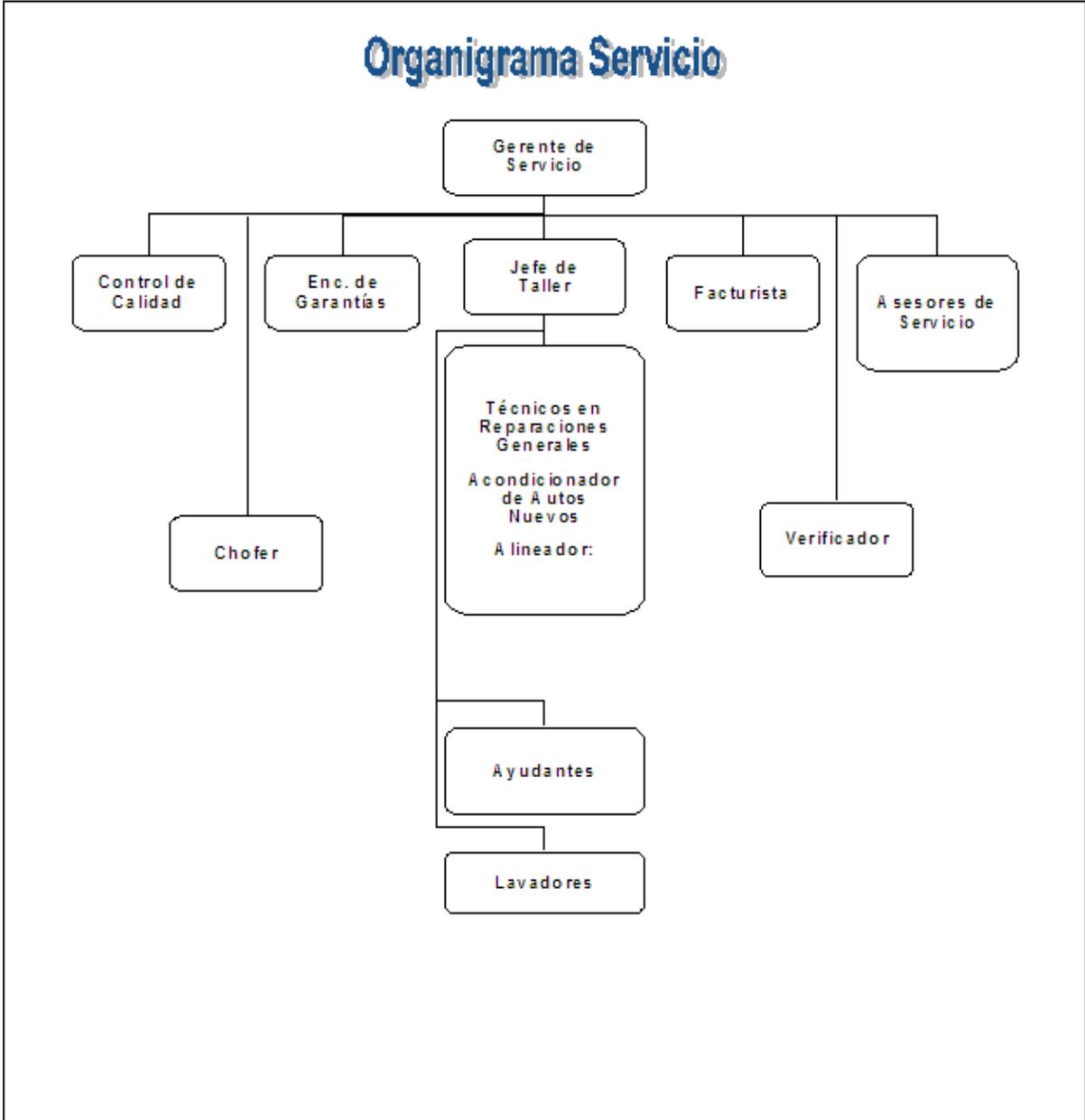


Figura 3.2. Organigrama de Servicio.

CAPÍTULO 4

MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE APLICANDO EL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001:2000, EN EL ÁREA DE SERVICIO DE DISTRIBUIDORA VOLKSWAGEN DE PACHUCA, S.A.

4.1 Definición de un proceso

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma en productos y resultados unos insumos o recursos variables, generando un output (resultado) agregándole valor que tiene sentido para el cliente.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

4.1.1 Eslabones en los procesos de calidad

Son aquellas expresiones de la totalidad que en sus relaciones dan cuenta de la lógica interna de la misma.

Aplicando el sistema de categorías (configuraciones del proceso, dimensiones del proceso y eslabones del proceso) de la Teoría Holístico Configuracional al estudio del proceso de la gestión de la calidad en la producción y los servicios, se obtienen las precisiones que se expresan y explican a continuación.

Las configuraciones del proceso de gestión de la calidad son: problema de la gestión de la calidad, política de la calidad, objetivos de la calidad, objeto de la gestión de la calidad, circunstancia de la gestión de la calidad, método de la gestión de la calidad y resultado de la gestión de la calidad.

El problema de la gestión de la calidad en la producción y los servicios es la necesidad social de productos y servicios poseedores de las características de calidad capaces de satisfacer las necesidades específicas en materia de producto y/o servicio de los clientes.

La política de la calidad son las intenciones globales y orientación de una organización empresarial relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Los objetivos de la calidad son metas de calidad que se quieren alcanzar, es algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

El objeto de la gestión de la calidad son las necesidades y expectativas de los clientes, en materia de productos, las cuales transitan por distintos niveles de determinación a través de sucesivas transformaciones en los diferentes procesos que interrelacionados propician que se genere la calidad como totalidad.

Dichos niveles de determinación del objeto son los diferentes estados en que se manifiesta el mismo, que van desde las necesidades y expectativas potenciales de los clientes en materia de productos, pasando luego por necesidades y expectativas reales de los clientes (requisitos del cliente), después por especificaciones técnicas (requisitos del producto) hasta llegar a las características de calidad del producto.

4.2 Características de un proceso de calidad

La circunstancia de la gestión de la calidad es la configuración del proceso en la que se identifica y transforma el objeto de la gestión de la calidad y donde además se resuelve el problema. Constituye el escenario donde se ejecuta el proceso de la gestión de la calidad formado por parte del entorno organizacional en interrelación con el nivel estratégico interno, el cual a su vez se interrelaciona con los procesos a nivel operativo.

En esencia la circunstancia del proceso de la gestión de la calidad se manifiesta como un sistema abierto de procesos de naturaleza dinámica de alta complejidad,

formado por los procesos según el ciclo de vida de un producto en interrelación con el proceso de gestión estratégica de la calidad.

En dichas circunstancias se presentan varias relaciones contradictorias siendo la fundamental la que se da entre: la calidad como una totalidad y los procesos en que ella se genera.

El método de la gestión de la calidad es el modo de enfrentarse al problema de la gestión de la calidad en la circunstancia de la gestión de la calidad por parte de los hombres que lo llevan a cabo, a través de una secuencia interactiva, hermenéutica y dialéctica de pasos a través de la cual se transforma gradualmente el objeto de la gestión de la calidad, con vistas a alcanzar los objetivos de la calidad.

El resultado de la gestión de la calidad es la configuración que integra a las demás. Es la materialización en productos, del objeto de la gestión de la calidad en su último nivel de determinación con vistas a lograr la satisfacción de los clientes.

Las dimensiones y eslabones en el proceso de gestión de la calidad surgen a partir de las relaciones dialécticas entre las configuraciones previamente definidas.

El problema de la gestión de la calidad en la producción y los servicios constituyen la configuración que origina el proceso de la gestión de la calidad y como antinomia de ésta aparecen en las organizaciones empresariales la configuración política de la calidad, siendo la configuración objetivos de la calidad la que juega un papel de elemento mediador entre las dos primeras.

En la relación entre el problema de la gestión de la calidad y la política de la calidad, lo primario es el problema, mientras que la política de la calidad expresa la solución del problema, al ser esta las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, siendo los objetivos de la calidad la configuración que sintetiza a las anteriores, ya que estos se enuncian y despliegan por toda la organización empresarial, siendo coherentes con la política de la calidad.

Las anteriores relaciones contradictorias originan un movimiento en el objeto (proceso de gestión de la calidad en la producción y los servicios), que en este caso se concreta en el eslabón de diseño del proceso de la gestión de la calidad en la producción y los servicios.

Las relaciones dialécticas que se manifiestan entre las tres configuraciones que caracterizan al primer eslabón, revelan determinadas cualidades del objeto, apareciendo una dimensión estratégica.

El segundo eslabón del proceso de la gestión de la calidad, es el de la dinámica de dicho proceso. En este eslabón la configuración objeto de la gestión de la calidad es lo primario (tesis), mientras que la configuración objetivos generales de la calidad es la antítesis de la primera, siendo la configuración método de la gestión de la calidad la que juega el papel de elemento mediador de las dos primeras. Las diversas relaciones contradictorias que se dan entre estas tres configuraciones

antes enunciadas se desarrollan en el contexto de otra configuración que se denomina: circunstancia del proceso de gestión de la calidad.

En dicha circunstancia va ocurriendo, teniendo como base el método de la gestión de la calidad, la transformación del objeto de la gestión de la calidad por diferentes niveles o estados de determinación a partir de los objetivos generales de disposición, los cuales necesariamente se tienen que desplegar y concretarse en las diferentes transiciones que sufre el objeto. Las relaciones dialécticas que se manifiestan entre estas configuraciones en este segundo eslabón, permite que se genere una dimensión transformadora.

El eslabón de la dinámica del proceso de gestión de la calidad en la producción y los servicios a su vez posee una lógica interna determinada por los subeslabones que lo conforman y a los que son inherentes determinadas configuraciones y dimensiones.

Dichos subeslabones y dimensiones surgen debido a las transformaciones que tienen lugar en el objeto de la gestión de la calidad a través del método de la gestión de la calidad.

El tercer eslabón del proceso de la gestión de la calidad de la producción y los servicios es el de control. En este eslabón la configuración objeto de la gestión de la calidad es lo primario, siendo los objetivos generales de calidad antinomia de la primera y la configuración resultado de la gestión de la calidad, síntesis de las anteriores. Las relaciones dialécticas que se dan entre estas configuraciones en este eslabón dan lugar a que se manifieste una dimensión de mejoramiento.

4.3 Sistemas de gestión de calidad

En vista de esta globalización y del conocimiento de que un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones "basadas en el conocimiento", un óptimo entendimiento entre las "partes interesadas" y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces; las empresas en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad fundamentándose en: el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en los procesos, la gestión establecida en sistemas, el mejoramiento continuo, la toma de decisiones fundadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.³¹

Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o mapa de los procesos.

³¹ Arenas Ani, sistema de gestión de la calidad según ISO-9000, "Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad", Febrero de 2005.

<http://72.14.253.104/search?q=cache:noi9JpLxecMJ:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/s gcsin.htm+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+de+la+Calidad.&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx&client=firefox-a>

El mapa de los procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el sistema o mejorar los procedimientos e instrucciones; para ello se considera la estructura de documentación del Sistema de Calidad. (Figura 4.1)



Figura 4.1. La imagen muestra la Pirámide de Documentación, la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad que comienza por el 3er. Nivel.

Como lo representa la Pirámide de Documentación, la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se comienza por el 3er. Nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación.

Posteriormente, se determino la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?,

¿dónde? y ¿por qué? efectuar las actividades (2do. Nivel), esto con el fin de generar los manuales de procedimientos de cada área.

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de los manuales de procedimientos son:³²

- a) Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- b) Entrenar y/o adiestrar a nuevos empleados.
- c) Definir responsabilidades y autoridades.
- d) Regular y estandarizar las actividades de la Empresa.
- e) Facilitar la introducción de un mejor método dando datos completos del método actual.
- f) Ayuda a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.
- g) Suministrar las bases documentales para las auditorias.

Además la dirección debe ejecutar el 1er. Nivel; la elaboración de la Política de Calidad y los Objetivos.

4.3.1. Estructura para el levantamiento de cada procedimiento e instructivo de trabajo

Una estructura recomendada para el levantamiento de cada procedimiento e instructivo de trabajo es la siguiente:

- a) Procedimientos: que incluye el título y aprobación del documento, así como el registro de revisiones efectuadas a este documento:
 - 1. Objetivo
 - 2. Alcance
 - 3. Responsables

³²Ídem. Arenas Aní, sistema de gestión de la calidad según ISO-9000, “Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad”, Febrero de 2005.

<http://72.14.253.104/search?q=cache:noi9JpLxecMJ:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/s gcsin.htm+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+de+la+Calidad.&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx&client=firefox-a>

4. Condiciones/Normativas
5. Descripción de las Actividades
6. Flujograma
7. Documentos de Referencia
8. Registros
9. Glosario
10. Anexos (incluye formas y registros)

b) Instrucciones de Trabajo: en esta parte se incluye el título y aprobación del documento y el registro de revisiones efectuadas a este documento.³³

1. **Objetivo:** Debe describir de manera clara el "por qué" y el "qué" del procedimiento o la instrucción de trabajo, centrándose en aquellos aspectos que lo hace único. Debe ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.
2. **Alcance.** Indica tanto las áreas como las situaciones donde el procedimiento o la instrucción de trabajo debe ser usado, además de hacer sus excepciones (es decir lo que excluye). Debe ser entendido y entendible tanto por los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el procedimiento o la instrucción de trabajo.
3. **Responsables.** Tiene que indicarse la(s) posición(es), que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables por que se cumpla el mismo, se deberá mencionar solo cargos y nunca hacer referencia en forma personal.
4. **Condiciones/Normativas.** Debe describir las condiciones específicas para el procedimiento o la instrucción de trabajo se pueda ejecutar. Aspectos de seguridad: Muestra los riesgos, las medidas y los implementos de seguridad que se deben considerar para la ejecución del documento. (materiales, herramientas y equipos).
5. **Descripción de las Actividades.** Describe en forma detallada y en el orden cronológico las actividades que deben llevarse a cabo para el aseguramiento de la calidad de los productos y/o servicios que se esperan obtener.
6. **Flujograma.** Señala de una manera lógica, la secuencia como deben ser ejecutados los pasos, la posición que debe ejecutarlos y los registros que deben elaborarse para el aseguramiento de la calidad, de los productos y/o servicios que se esperan obtener con el procedimiento. Aplica sólo para los procedimientos. Los iconos que se utilizan para la elaboración del flujograma se pueden apreciar en la Figura 4.2.

³³ Ídem. Arenas Aní, sistema de gestión de la calidad según ISO-9000, "Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad", Febrero de 2005.

<http://72.14.253.104/search?q=cache:noi9JpLxecMJ:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/s gcsin.htm+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+de+la+Calidad.&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx&client=firefox-a>

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS

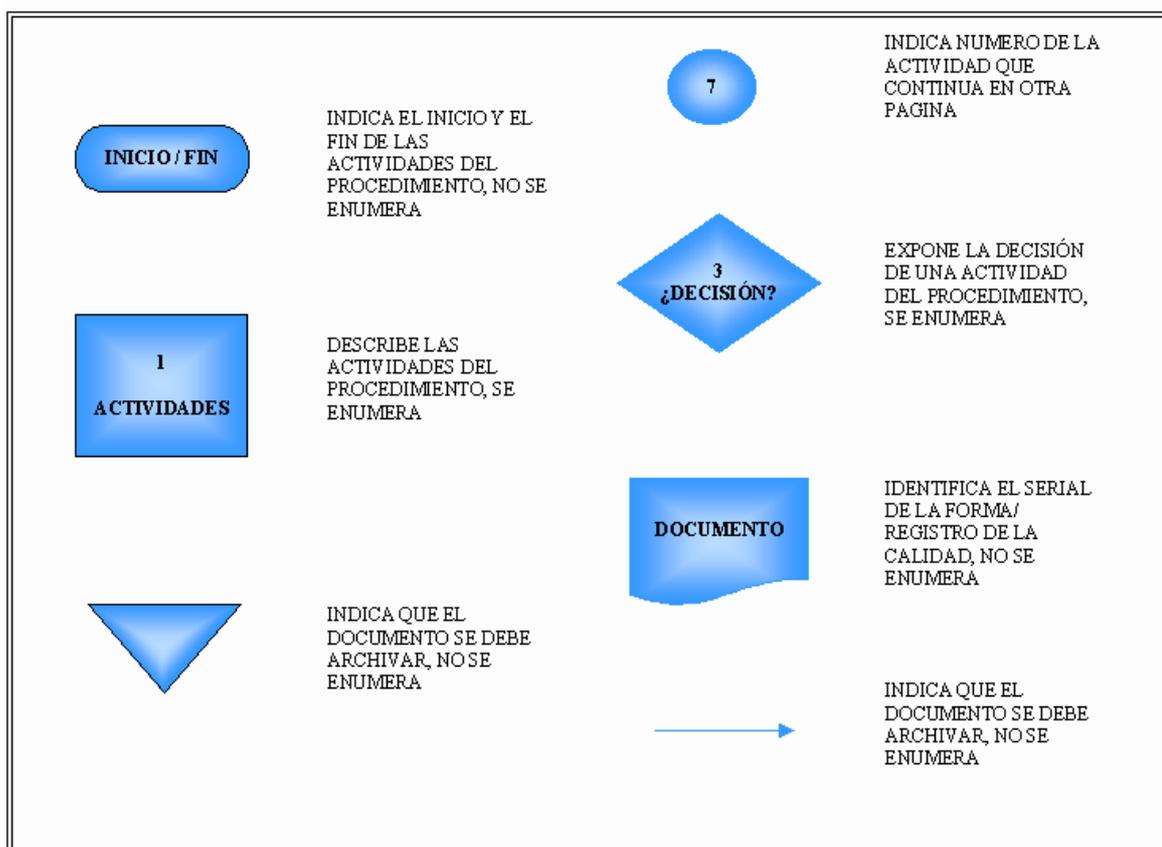


Figura 4.2 Esquema para la utilización de los flujogramas.

7. Documentación de Referencia. Debe mencionar todos aquellos documentos, normas, libros, artículos, etc. que se usaron para elaborar el procedimiento o la instrucción de trabajo, y además los que deben usar durante la ejecución de los pasos. Esta referencia no solo debe indicar tipo, serial, título, autor, edición y página; sino que debe referirse a como y donde ubicarla. En los casos de difícil acceso a la misma, y que sea necesaria para la realización de algunos de los pasos descritos, debe proveerse una copia de la misma como un anexo del procedimiento.
8. Registros: Lista los números y nombres de los formularios, reportes y pantallas asociados al proceso que se utilizan para el monitoreo de las actividades y para la revisión y prueba necesarias para el asesoramiento de la calidad.
9. Glosario: Refiere los términos y/o abreviaturas empleadas en el texto del documento.
10. Anexos: Refiere el conjunto de documentos asociados al proceso.

4.4 Compromiso de la Dirección

1. Definir Política y Objetivos de Calidad
2. Dar a conocer los requisitos legales y reglamentarios del cliente

3. Asignar los recursos necesarios
4. Revisiones periódicas al SGC

4.4.1 Enfoque al Cliente

Identificar las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, planear la medición de la satisfacción del cliente, que puede estar basada en: conformidad de los requisitos, funcionamiento del producto y/o servicio, entregas de producto y/o servicio y los costos.

4.4.2 Política de Calidad

Plantear el compromiso de la dirección para el logro de los objetivos de calidad, involucrar a la alta dirección en la conceptualización de la política de calidad, ofrecer servicios útiles en tiempo y forma a los clientes, así como a los usuarios, dentro del marco normativo del manual de servicios, con un enfoque de mejora continua.

4.4.3 Planificación

Se plantean objetivos de calidad, que deben ser congruentes con la política de calidad, medibles; así como la planificación del Sistema de Gestión de Calidad que implica describir las actividades a realizar en el tiempo para lograr los objetivos (cronograma).

4.4.4 Responsabilidad, autoridad y comunicación

La responsabilidad de la autoridad es crear una matriz de responsabilidades, un representante de la dirección, así como el principal responsable del SGC, además de contacto con el exterior, con el enlace entre la dirección y los procesos.

CAPÍTULO 5

MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO PARA GARANTIZAR UNA MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE DENTRO DE LA DISTRIBUIDORA VOLKSWAGEN DE PACHUCA S.A.

5.1 Qué propone el manual de procesos

El presente trabajo se centra en la atención a los clientes al momento de hacer contacto con el equipo de trabajo de la Distribuidora Volkswagen de Pachuca S.A. para ofrecerle un servicio de calidad, además con ello se pretende implantar el Sistema de Calidad ISO 2000.

La finalidad del manual es que el cliente o usuario se sienta atendido ampliamente para que el personal pueda resolver todas sus dudas o comentarios, en el menor tiempo posible y sin información basura; además de que reciba una atención personalizada donde se respeten los acuerdos telefónicos y verbales.

5.2 Mayor calidad de servicio a partir de los factores de éxito

Detrás de los factores de éxito en cada organización no se ocultan expectativas elevadas. Simplemente requieren el cumplimiento de los requisitos básicos de los clientes, pero también el Concesionario plantea la importancia de realizar con calidad cualquier servicio: todo el mundo quiere un trabajo de calidad. Por ello este trabajo plantea nuevas estrategias para que la Distribuidora Volkswagen de Pachuca S. A. pueda ofrecer al consumidor una atención de calidad.

Es absolutamente esencial que, en cada contacto con el cliente y en cada prestación de servicio, se conceda la máxima prioridad a la calidad y la integridad de todos los procesos y pasos de trabajo. Todos los pasos de trabajo que se presentan y deben ejecutarse siempre en la misma secuencia en el marco de un contacto de servicio (de cada orden):

- a. La concertación de citas
- b. La preparación de la cita
- c. La recepción del vehículo / confección de la orden
- d. La realización de la reparación / el servicio
- e. El control de calidad / la preparación de la entrega del vehículo
- f. La entrega del vehículo / pago
- g. El seguimiento (informe telefónico)

En la figura 5.1 se muestra de nuevo los procesos esenciales de servicio en su orden lógico.

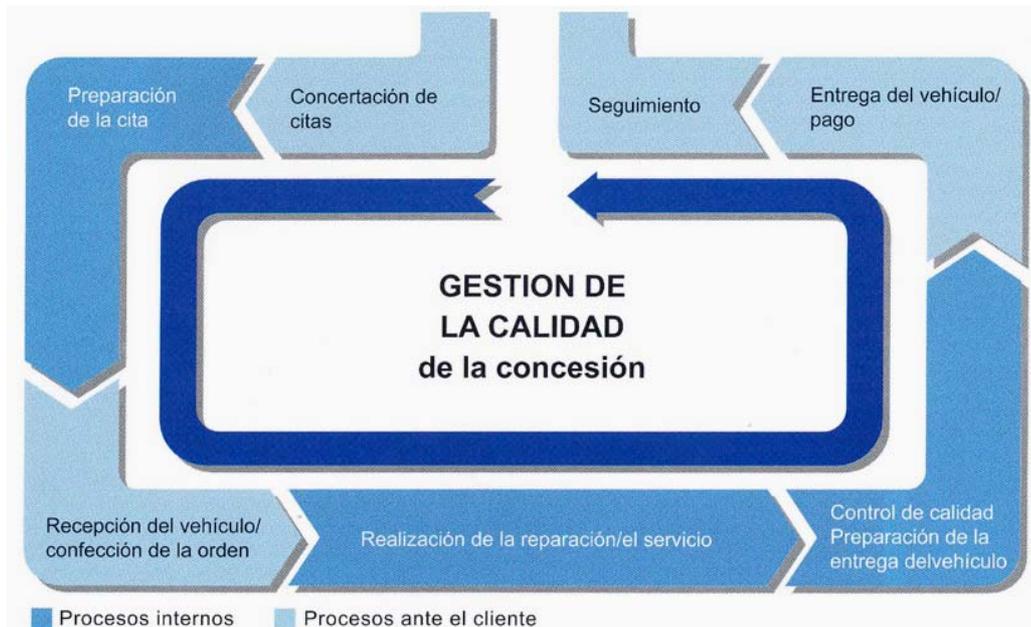


Figura 5.1 Esquema que representa un servicio de calidad

En el marco de la gestión de calidad de su concesionario debe verificarse permanentemente la observación correcta de los procesos básicos. Y es que debido a la rutina es fácil que se produzcan negligencias. Éstas originan errores, y desde la perspectiva de los clientes, el trabajador no cumplirá ni tan siquiera los requisitos básicos. En consecuencia si se detectan puntos débiles o problemas, deben analizarse de inmediato las causas, para diseñarse y adaptarse las medidas necesarias para su eliminación.

Por ello el manual de procesos esenciales plantea distintos procesos parciales en pasos de trabajo, para proceder con los nuevos puntos de rendimiento principales. Éstos, son los factores de éxito que garantizan una calidad básica fiable. Sólo así se podrá alcanzar la meta hacia la que se dirige la Distribuidora Volkswagen de Pachuca, ya que el objetivo es mantener siempre satisfecho al cliente.

En la Tabla 1 se muestra el manual propuesto para garantizar un mejor proceso de servicio hacia el cliente, mismo que deben conocer y manejar a profundidad los trabajadores de la distribuidora.

Proceso básico	Estándar (extracto/ejemplos)	Pregunta de valoración AIC
Concertación de citas	<p>Presentar al cliente las ofertas y acordar en firme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fecha y la modalidad de recepción • El vehículo de sustitución • Su asesor de servicio personal como interlocutor • Información sobre precios • Plazo provisional de recogida 	<p>15/5 Información sobre los precios en todo momento</p>
Preparación de la cita	<p>Comprobar la disponibilidad de todas las capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción • Piezas de recambio • Tiempo de taller • Especialistas/herramientas especiales • Vehículo de sustitución 	
Recepción del vehículo	<p>Cumplir los acuerdos para la recepción del vehículo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plazo • Presencia del asesor de servicio personal designado durante la concertación de la cita • vehículo de sust. está disponible y en perfecto estado <p>En el momento de la recepción, consignar en la orden los acuerdos alcanzados y confirmarlos mediante la firma del cliente</p>	<p>15/3 Evitar tiempos de espera durante recepción</p> <p>10 Respeto fiable de los plazos</p> <p>15/21 Tiempo suficiente para atender a cliente</p>
Reparación	<p>Respetar todos los acuerdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de todos los trabajos consignados en la orden • Cumplimiento del plazo • Cumplimiento del presupuesto y del límite de coste 	
Control de calidad	Verificación de la ejecución íntegra de la orden	
Entrega del vehículo	<p>Cumplimiento de todos los acuerdos alcanzados durante la entrega del vehículo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El vehículo y la factura estarán listos a tiempo • Reservar el tiempo suficiente para la entrega, incluida una explicación cualificada de la factura • Ejecución de todos los trabajos consignados en la orden • Cumplimiento del presupuesto y de la forma de pago 	<p>15/9 Reparación de averías fiable</p> <p>15/19 Recogida del vehículo ágil</p> <p>11 Explicación de la factura y de los trabajos efectuados</p> <p>7-8 Información previa y cumplimiento de los costes de la reparación</p> <p>10 Fiablez en el cumplimiento de plazos</p>
Valoración global		<p>Ejecución de la orden a plena satisfacción</p> <p>Recomendación del establecimiento</p>

Tabla 1. El manual desglosa las actividades a realizar por los empleados.

Dentro de las propuestas para el manual se incluyen otras características que deben ser tomadas en cuenta para un mejor desarrollo de la distribuidora, mismas que se ha comprobado son efectivas, puesto que han sido aplicadas en otras empresas, donde los resultados se reflejaron de manera inmediata:

1. Escuchar y anotar: Escuchar atentamente al cliente al teléfono, informarle y anotar íntegramente todos los deseos, problemas y acuerdos, atender con rapidez las llamadas telefónicas, escuchar al cliente con atención así como recabar y anotar los datos más importantes del cliente y del vehículo (por ejemplo: la dirección, matrícula, entre otros).
2. Recabar y anotar los deseos, encargos del cliente según la guía de conversación y la indicación del planificador de visitas.
3. Presentar al cliente las ofertas y acordarlas de forma definitiva: se tiene que contemplar la fecha y modalidad de la recepción, el análisis de los vehículos de sustitución y la información sobre precios.
4. Introducir de forma estructurada en el planificador de visitas apropiado (en la hoja de formulario o en tratamiento electrónico de datos, si es posible abrir directamente la orden) todos los datos, los deseos y los encargos.
5. Informar al cliente sobre los documentos y utensilios que debe traer (permiso de conducir, documentación del vehículo, manual de servicio, llave de las llantas, código de la radio).

Para que los puntos mencionados den resultados factibles es necesario evitar:

1. Realizar varias tareas en paralelo como: estar hablando simultáneamente con otro cliente o empleado, estar distraído y no prestar atención al cliente, así como tomar notas en cualquier sitio como protector del escritorio u hojas sueltas.
2. Atender a los clientes habituales "entremedias" (sin hora fija), además de mantener la conversación prescindiendo de la guía, el plan de visitas y el no anotar los datos que necesita para la preparación de la orden.

En las tablas 2 y 3 se observa el diagrama propuesto para la concertación de citas y las estrategias que debe realizar el personal de la distribuidora para que el cliente se sienta satisfecho.

Interlocutor competente

Requisitos básicos para una concertación de visitas óptima

- Empleo de un número suficiente de empleados apropiados y cualificados (conocimientos de informática, los procesos básicos, habilidades comunicativas)
- Preparación organizativa de la concertación de citas:
 - *por quién:* – empleados del mostrador de información/central telefónica, asesores de servicio, asesores de servicio telefónicos, central externa de servicio telefónico
 - *cómo:* – asegurar la disponibilidad telefónica a todas horas, teniendo en cuenta las particularidades regionales, mediante: atención de la central telefónica, Internet, contestador de llamadas o desvío al servicio de emergencias propio o federal
 - *utilizando:* – los formularios o los programas informáticos disponibles

- Central telefónica/contestador
- Planificador de visitas
- Dotar al empleado que atiende de:
 - PASS
 - paquetes de oferta y de precios MPF
 - VAUDIS o el sistema de venta individual utilizado por usted
- Recomendable
- Sistema electrónico de fechas y disposición 12/99
- Guía telefónica 12/99
- Organigrama/Descripción de la función

Accesibilidad directa

No hacer esperar al cliente al teléfono

- Descolgar tras un máximo de tres tonos
- Evitar la sobrecarga de la instalación telefónica
- Evitar las colas de espera largas
- Comunicación inmediata con el interlocutor adecuado

- Instalación telefónica interna

Tratamiento personal

Saludo al cliente

- Recabar el nombre del cliente (clientes nuevos)
- Acto seguido, dirigirse al cliente por su nombre

Escuchar al cliente con atención

Clientes habituales conocidos/conocimiento del historial del vehículo

Recabar y anotar los datos más importantes

- *Datos del cliente:*
 - *clientes habituales:* consultar los datos del cliente en el ordenador, exponérselos al cliente y preguntarle si son correctos (tel., dirección)
 - *clientes nuevos:* registrar los datos
- *Datos del vehículo:*
 - *clientes habituales:* consultar los datos del vehículo en el ordenador, exponérselos al cliente, preguntarle si son correctos y cuál es el estado actual (comprobar y anotar, si procede, la matrícula, el tipo de vehículo gasolina/diésel, el permiso, la fecha de la ITV)
 - *clientes nuevos:* recabar los datos del vehículo si no lo ha hecho telefónicamente; informar al cliente sobre toda la documentación que debe traer al dejar su vehículo
 - *en todos los casos:* preguntar por el kilometraje y por la fecha del último servicio realizado (en caso de que no conste en el ordenador)

- VAUDIS
- FISS/PROFI
- HOLZ
- SAGA

Determinación exacta de las necesidades

- **Recabar y anotar los deseos/encargos del cliente según la Guía de conversación/indicación del Planificador de visitas**
 - Recabar y establecer los deseos/problemas del vehículo, p. ej. servicio anual
 - Preguntar si son necesarios otros trabajos adicionales
 - Plantear preguntas clave para delimitar el problema (¿cuándo y con qué frecuencia aparece el problema: siempre o esporádicamente, bajo qué condiciones...?)
 - Máxima delimitación posible del problema por el empleado que atiende, si procede pasar la llamada al asesor de servicio. A continuación, introducir todos los datos en el Planificador de visitas
 - Si es preciso, consensuar el procedimiento a seguir con el asesor de servicio (p. ej. recorrido de prueba en frío) o conversación directa entre el asesor de servicio y el cliente
 - Para ello, registrar los siguientes datos en la plantilla Información adicional: nombre y teléfono del cliente, dónde y hasta cuándo está localizable, matrícula, deseo/problema del cliente, quién debe volver a llamar
 - Lo ideal es abrir la orden directamente durante la conversación telefónica al concertar la visita y anotar el número de orden en el Planificador de visitas

● Guía conv. telef. 12/99

● Planificador de visitas

● Plantilla Información adicional 12/99

● VAUDIS

Exposición de posibles soluciones

- **Presentar al cliente las ofertas y acordarlas de forma definitiva**
 - **Tipo de recepción:** – ofrecer recepción nocturna, SAM, recepción móvil, servicio de aeropuerto y especificar en el Planificador de visitas la modalidad escogida por el cliente
 - **Fecha de recep.:** – ofrecer al cliente la posibilidad de escoger entre las fechas libres y acordar una fecha con asesor de servicio asignado por su nombre
 - planificar activamente los tiempos de recepción, previendo al menos 15 minutos para la recepción, y aprox. 30 minutos para el diagnóstico previo en caso de problemas (en caso de reparación repetida, diagnóstico especial y concertación de fechas con prioridad)
 - **Plazo de recogida:** – establecerlo provisionalmente y notificárselo al cliente
 - **Vehículo de sustit.:** – ofrecer con entusiasmo, acordar y tomar nota
 - Es imprescindible una flota de vehículos de sustitución suficiente para el tamaño del establecimiento: 1 vehículo de sust. por cada 10 órdenes de cliente. Si ya ha asignado todos sus vehículos de sust., utilice la oferta Euromobil u ofrezca al cliente otra solución de movilidad.
 - **Interlocutor:** – Acordar la presencia del asesor de servicio personal deseado

● Guía conv. telef. 12/99

● Planificador de visitas

● PC Euromobil

Llegar a acuerdos claros y asumibles

- **Introducir de forma estructurada en el Planificador de visitas apropiado los datos, los deseos/encargos, los acuerdos con el cliente (plantilla impresa o programa informático) y garantizar su cumplimiento aplicando los siguientes principios/pasos de trabajo**
 - No asignar fechas sin consultar el Planificador de visitas
 - Cumplimentar por completo el Planificador de visitas (también para clientes habituales, esto es: llamar los datos en el ordenador, preguntar al cliente si siguen siendo válidos y, en casi afirmativo, confirmarlos en el Planificador con un o.k.)
 - Planificar las órdenes internas como una orden de cliente normal
 - Compensar capacidades importantes, p. ej. disponibilidad de recambios, vehículos de sust., personal, especialistas, servicios externos, ya al concertar las fechas (la condición/base de planificación) es el plan de organización actual para el ámbito de servicio)

● Planificador de visitas

● Guía conv. telef. 12/99

● ETKA

Tablas 2 y 3. Requisitos básicos para una concertación de visitas óptimas.

5.3 Preparación exhaustiva

Prepararse para la llegada del cliente y planificar al detalle tanto la orden como todas las capacidades (recambios, vehículo de sustitución, herramientas, personal, entre otros detalles)

El asesor de servicio responsable debe completar la orden de reparación ya existente a abierta en este punto:

- Recabar los datos necesarios o no se informa al taller (sobre el vehículo.' última factura, acción de campo)
- Asignar las instrucciones de trabajo para el servicio.

Informar a todos los colegas implicados (servicio de piezas, taller) y cumplir todos los pactos, así como comprobar la disponibilidad de todas las capacidades:

- Fecha de recepción
- Piezas de recambio
- Fecha de taller
- Especialistas / herramientas especiales
- Vehículo de sustitución

Preparar toda la documentación (contrato, papeles, llaves del vehículo sustituto, instrucciones de montaje); además de informar al cliente en caso de que surja a cualquier contratiempo recambios no disponibles o vehículo de sustitución no disponible.

Es necesario evitar que no se consigne en la orden la información recabada durante la concertación de la visita, que no se realice el pedido o la reserva de las piezas de recambio al vehículo sustituto está y que no se prepara la orden con la suficiente anticipación (la tarde anterior).

Las Tabla 4 ejemplifica el trabajo que se debe llevar a cabo para realizar una mejor planeación y que la cita o explicación con el cliente genere resultados positivos y el interés hacia el producto.

Planificación de un margen de tiempo suficiente

- Informar a todos los colegas implicados (Servicio de recambios y taller) al menos 2 días antes de la prestación del servicio y comprobar el cumplimiento de todas las promesas así como la disponibilidad de todas las capacidades:

- **Recambios:**
 - Transmitir al servicio de recambios una copia del planificador de fechas o de la orden ya creada
 - Informar al servicio de recambios sobre todos los datos del vehículo necesarios
 - Comprobar la presencia de los recambios, si procede pedirlos y reservarlos para la orden del cliente (incl. acción de campo)
- **Fecha de taller:**
 - Informar al jefe de taller para reservar el lugar de trabajo y el personal, si es posible mediante sistema informático en red
 - Planificar la asignación de servicios externos y cerrar acuerdos por escrito con subcontratistas/proveedores cualificados/ auditados o certificados
- **Fecha de recep.:**
 - Prever un plazo suficiente/ "comprometer" al asesor de servicio personal
- **Vehículo de sust.:**
 - Poner a disposición del cliente el coche de sustitución prometido (limpio, con el depósito lleno y perteneciente a la clase de vehículo acordada)
- **Especialistas:**
 - Planificar/reservar en función de la cualificación necesaria (ej.: mecánico con conocimientos especializados de electricidad)
- **Herr. especiales:**
 - Comprobar si deben utilizarse en función del volumen y el proceso de reparación previsto

- Nota adjunta
- Autopart/SAP
- EGS
- ETKA

- Planificador de fechas
- Lista de proveedores de servicios externos (solución operativa) según MOS Volumen 2A, capítulo 4.1-1

- Reserva del vehículo de sust. (en el Planificador de fechas o en el sistema de disposición manual o electrónico existente)

- Planes de formación y perfeccionamiento

- Confirmación automática de todas las partes responsables al asesor de servicio

- Información sobre el estado satisfactorio o insatisfactorio de todos los preparativos

- Preparación de todos los documentos y utensilios (necesarios adicionalmente para ejecutar la orden)

- Contrato de alquiler para el coche sustitutivo
- Documentación, llaves/coche sustitutivo para SAM
- Instrucciones de montaje, etc.

Evitar dar una impresión ociosa en la fecha de recepción

- Informar al cliente si surge cualquier contratiempo

- Concertación de una nueva fecha con prioridad
- Llamar al cliente si resulta imposible cumplir cualquiera de las promesas (aunque sólo sea una)
(Ej.: en lugar de un Passat sólo se dispone de un Polo como coche sustitutivo)

- Guía conv. telefónica 12/99

Tabla 4. Explica la planificación que se tiene que llevar a cabo.

5.4 La recepción del vehículo

La recepción del vehículo comprende las etapas de: consignar tras la inspección, prometer un servicio correcto e informar.

5.4.1 Consignar tras la inspección

Inspecciones sistemática y exhaustivamente el vehículo en el momento de su recepción y consignar todos los deseos del cliente, las averías y los acuerdos.

- Consignar tras la inspección.
- Llamarla orden preparada.
- Complementar el formulario de inspección en compañía del cliente (datos del cliente o del vehículo).
- Colocación de los revestimientos protectores.
- Recepción del vehículo: inspeccionar vehículo en compañía del cliente (preferentemente sobre la plataforma elevadora con inspección del vehículo utilizando los instrumentos de verificación disponibles).
- Recorrido de prueba en compañía del cliente, en caso de que la avería expuesta por éste sólo se manifieste durante la conducción.
- Recabar y consignar en la orden, por escrito, uno a uno e inequívocamente, todos los deseos del cliente, las averías y los acuerdos.
- Consignar los productos facilitados por el cliente (aportados por el cliente).
- Ofrecer siempre información sobre los precios.
- Verificar la integridad de los documentos y utensilios (código de la radio, llave de las llantas, cuaderno de servicio, permiso de conducir o documentación del vehículo).

Para que todos estos procedimientos obtengan el resultado esperado es necesario evitar que:

- El cliente únicamente entregue la llave y firme la orden o se prescinda del diagnóstico del vehículo, así como el traslado sin diagnóstico al taller
- Se recabe información sobre la accesibilidad del cliente al límite de coste.
- La falta de elementos para trabajar en el vehículo por ejemplo el código de la radio, falta de acceso al maletero o rueda de repuesto.
- Que no se consignen por escrito los deseos del cliente.
- Anotaciones aparte durante la inspección del vehículo sin incorporarlas a la orden.

5.4.2 Prometer un servicio correcto

Una de las estrategias para realizar exitosamente la venta de los productos de la Distribuidora Volkswagen es prometer personalmente al cliente la ejecución correcta de los acuerdos que se han alcanzado con él.

Los acuerdos alcanzados, para el momento de la recepción del vehículo contemplar:

- Presencia del asesor de servicio y personal designado durante la concertación de la visita.
- Cumplimiento del plazo.
- El vehículo sustituto está disponible y en perfecto estado.

El asesor de servicio debe recopilar, los acuerdos alcanzados durante la recepción del vehículo y confirmarlos mediante la firma del cliente en la orden:

- Volumen del servicio o de la reparación
- Modalidad y plazo de recogida
- Precio (para reparaciones estándar / servicio anual)
- Límite de coste para la ampliación de la orden
- Modalidad de pago
- Accesibilidad

Es necesario evitar que no se respeten los acuerdos alcanzados para el momento de la recepción del vehículo, que el cliente tenga que esperar durante la recepción, que el asesor de servicio esté ausente o no tenga tiempo, que el vehículo de sustitución no está disponible en la clase de vehículo pactada o tiene el depósito vacío o está sucio, que no quede clara la accesibilidad del cliente y que no se haya establecido el procedimiento lento para la ampliación de la orden.

5.4.3 Informar

Informar acerca de sus tareas a todos los colegas implicados en recabar datos por medio de una orden (todos los empleados de contacto con el cliente, asesores de servicio, servicio de piezas, taller).

Disposición de la orden hacia el taller, la transmisión y disposición inmediata de la orden de reparación completa y clara a todos los colegas implicados (servicio de piezas y taller, utilizando el panel de disposición) Todos los empleados afectados, personal implicados en la orden de reparación, de contacto con el cliente, asesores de servicio, taller y servicio de piezas, están informados Se conozcan los alcances de la reparación y los acuerdos alcanzados con el cliente (formulación inequívoca de los acuerdos).

Es necesario evitar que los empleados de contacto con el cliente, del servicio de piezas y del taller rara vez o nunca hablan unos con otros o que nadie conozca lo que hay que hacer, los departamentos de servicio (servicio de recambios, taller) no avisen al asesor de servicio cuando resulte imposible cumplir el plazo o que el asesor de servicio apile las órdenes y no siga trabajando con ellas y el panel de disposición se utilice en una medida insuficiente o no se utilice en absoluto.

Las Tabla 5 y 6 establecen los métodos adecuados para que la atención que reciba el cliente sea la adecuada.

Recibimiento amistoso y personal/atención absoluta

Requisitos básicos para una recepción del vehículo óptima

- Los horarios de apertura serán siempre susceptibles de revisión y se diseñarán en función de los clientes (esto significa: adaptación a los condicionantes regionales, los sábados 4 horas como mínimo)
- Garantizar un número suficiente de plazas de estacionamiento
- Sistema de estacionamiento y de indicación del camino con plazas de estacionamiento para los clientes claramente identificadas
- Orden y limpieza en las instalaciones exteriores del establecimiento y en el interior de éste
- Los carteles necesarios (condiciones de reparación, garantía de vehículo de sust., AGBs) serán perfectamente visibles y estarán actualizados
- Saludo inmediato al cliente por su nombre, p. ej. mediante un panel de salutación electrónico o digital (en caso de reparación repetitiva, salutación y atención prioritaria)
- Minimización del tiempo de espera (máximo 5 minutos)
- Número suficiente de asesores de servicio
- La conversación que se esté desarrollando entre el cliente y el asesor de servicio tiene prioridad, no debe interrumpirse con llamadas telefónicas ni consultas

- Panel horarios de apertura
- Información sobre el sistema de estacionamiento/ indicación del camino en la carpeta de Diseño Corporativo de Volkswagen
- Carteles: condiciones de reparación, garantía de vehículo de sust., AGBs según MOS capítulo 9.1.6
- Panel de salutación

Cumplimiento de todos los acuerdos telefónicos

Cumplir durante la recepción del vehículo los acuerdos alcanzados al concertarse la cita

- Cumplir la fecha de recepción planificada
- Prever el tiempo suficiente (asesor de servicio y, si procede, técnico)
- Recibimiento por parte del asesor de servicio personal (designado durante la concertación de la cita)
- Cumplimiento de la modalidad de recepción (servicio de chófer, entrega de llaves con bolsa de orden, recepción móvil, recepción de servicio electrónica)
- Conservación de la movilidad en la modalidad pactada y sin tiempo de espera (vehículo de sust. en perfecto estado)

- Formularios de orden (según sistema)
- PC Euromobil

Determinación exacta de los problemas y presentación de propuestas de solución

Consignar tras la inspección

- Llamar la orden preparada
 - si procede, actualizar los datos del cliente y del vehículo/en caso de clientes nuevos, consignar el tipo de vehículo
- Complimentar junto con el cliente el formulario de inspección (datos del cliente/ del vehículo)
- Recepción dialogada del vehículo: inspeccionar el vehículo en compañía del cliente (preferentemente recepción directa sobre la plataforma elevadora)
 - inspección visual y anotación en la orden de las deficiencias adicionales detectadas
 - repasar en presencia del cliente las preguntas anotadas en la lista de verificación, si es preciso ofrecer la ejecución de los trabajos y consignarlos en la orden

- VAUDIS
- ELSA
- Plataforma elevadora
- Aparatos de verificación según MOS
- Lista de verificación recepción dialogada

Recorrido de prueba en compañía del cliente (si el problema denunciado por el cliente sólo se manifiesta durante la conducción)

- Colocación de los revestimientos protectores en presencia del cliente (en cuanto el empleado de servicio al cliente se sienta en el vehículo)
- Diagnóstico exhaustivo para concretar el problema/orden durante la localización de averías
- En casos problemáticos, recurrir a un técnico/especialista para que esté presente en el recorrido de prueba

- Muestra de plan de procedimiento recorrido de prueba 12/99
- Revestimientos protectores
- Si es preciso, técnico de servicio

Expectativas del clte.	Estándares	Medios auxiliares
	<p>Recabar y consignar por escrito y claramente en la orden todos los deseos del cliente, las averías y los acuerdos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consignar los problemas técnicos usando las palabras del cliente, transmitir al mecánico una orden clara • Completar todos los puntos detectados durante la inspección visual del vehículo (p. ej. arañazos en la pintura, daños en los cristales) • Anotar en la orden la decisión del cliente (reparar o no reparar) • Consignar los productos facilitados (aportados por el cliente) (p. ej. neumáticos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de reparación
	<p>Transparencia en los precios</p>	
	<p>Proporcionar siempre información sobre los precios</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estimación vinculante de los costes debe hacerse siempre después del diagnóstico exhaustivo del vehículo • Información lo más exacta posible sobre el volumen del servicio o, si se solicita, información sobre el precio 	<ul style="list-style-type: none"> • PASS • MPF Paquetes de oferta y de precios
	<p>Acuerdos completos</p>	
	<p>El asesor de servicio debe consignar los acuerdos alcanzados con el cliente y confirmarlos mediante la firma del cliente en la orden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen del servicio/reparación • Modalidad y fecha de recogida • Precio (para reparaciones estándar y servicio anual) • Ofrecer la posibilidad de escoger entre las distintas modalidades de pago • Límite de coste para la ampliación automática de la orden • Accesibilidad del cliente (número de teléfono, horas de llamada descartadas) • Comprobar la posibilidad de cumplir el plazo de recogida pactado al concertar la visita y acordarlo en firme: si procede, confirmar o actualizar el plazo de recogida pactado al concertar la cita • Entrega del duplicado/copia de la orden 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de reparación • Plantilla Información adicional
	<p>Comprobar la integridad de los documentos y utensilios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuaderno o plan de servicio, código de la radio, llaves del vehículo/llantas, documentación del vehículo (comprobar en presencia del cliente que no falta nada y por lo tanto puede empezarse la reparación como estaba previsto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de verificación documentos/utensilios
	<p>Entrega del vehículo sustitutivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar al cliente hasta el vehículo o mostrarle su ubicación y explicarle sus eventuales particularidades (cambio automático, etc. ...) 	
	<p>Cursar con rapidez</p>	
	<p>Disposición de la orden al taller</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmisión y disposición inmediatas de la orden de reparación íntegra y clara a todos los colegas implicados (servicio de recambios y taller, utilizando el panel de disposición) • Una orden elaborada con claridad debe informar al mecánico sobre lo que debe hacerse; de ella debe derivarse una guía de procedimiento • Todos los empleados afectados (implicados en la orden de reparación) de contacto con los clientes, asesores de servicio, taller y servicio de recambios están informados • Se conocen el cliente, el alcance de la reparación y los acuerdos alcanzados con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Panel de disposición

Tabla 5 y 6. Atención personalizada hacia los clientes.

5.5 Realización de la reparación o el servicio

Este proceso comprende la etapa de ejecutar la orden íntegramente y con precisión, la cual busca todas las posiciones de la orden paso a paso, íntegramente y observando estrictamente las instrucciones de trabajo o posición de trabajo vigente (pertenece al vehículo).

El objetivo es llevar a cabo todos los trabajos de forma exacta y meticulosa, utilizando las herramientas, instrumentos de medición apropiadas (siguiendo la prescripción de la documentación técnica: el manual de reparación, MST, la inspección y mantenimiento y la guía detallada de mantenimiento).

Así como la utilización de instrumentos de verificación y medición y herramientas, técnicamente impecables y calibrados, así como la utilización de documentación actualizada, completa y accesible para todos los empleados del taller, quienes tienen que cumplir con las siguientes características:

- Respetar todos los acuerdos.
- Realización de todos los trabajos consignados en la orden.
- Cumplimiento del plazo.
- Cumplimiento del presupuesto y del límite de coste informar al cliente en caso de ampliación de la orden.
- Consignar en la orden los trabajos adicionales.
- Marcar las posiciones de trabajo terminadas y hacerlas firmar por el mecánico.
- Entrega del vehículo y la orden al responsable de calidad.

Es necesario evitar que no se hayan realizado las disposiciones para las órdenes (panel de disposición confuso o no utilizado) o que el mecánico no disponga de una orden o las instrucciones de trabajo claras y completas, o que no sepa exactamente qué es lo que debe hacerse.

Los trabajos de servicio y reparación no se pueden realizar "de memoria" es decir sin utilizar los formularios de inspección de servicio, la guía de reparación, las instrucciones de montaje; no se debe marcar como terminadas todas las posiciones de trabajo sin verificación o utilizar formularios de inspección de servicio y hojas informativas técnicas desfasados o que no pertenecen al vehículo. (Tabla 7).

Expectativas del cte.	Estándares	Medios auxiliares
	<p>Acuerdo oportuno en caso de desviación de la orden</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si procede, ejecutar la ampliación de la orden <ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué trabajos adicionales son necesarios y a continuación proceder de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> – Consulta del mecánico con el asesor de servicio – Comprobación de las capacidades por parte del asesor de servicio (disponibilidad de piezas, capacidad del taller, especialistas/herramientas especiales, vehículo de sustitución) – Comprobar el cumplimiento del plazo de recogida, determinar los costes adicionales y las desviaciones con respecto a los acuerdos alcanzados con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Orden de reparación ● Autopart/SAP ● ETKA
	<p>Tras la consulta, ejecución de la prestación completa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulta del asesor de servicio con el cliente para autorizar la ampliación de la orden (incl. oferta al cliente de conservar las piezas reemplazadas) • Autorización al mecánico para la ampliación de la orden 	<ul style="list-style-type: none"> ● Impreso/sello 12/99 ● Orden de reparación ● Guía conv. telef. 12/99 ● Ampliación de la orden
	<p>Se registran también todas las averías no indicadas en la orden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anotación en la orden si el cliente no desea la ampliación de la orden prestar especial atención a las averías que afectan a la seguridad <ul style="list-style-type: none"> – en interés propio consignarlo todo y reflejarlo en la factura • El mecánico anota en la orden los trabajos adicionales realizados • El mecánico anota/describe en la nota todos los trabajos efectuados y los indicativos del fabricante (importante para el control de la garantía) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Orden de reparación
	<p>Cumplimiento de todos los acuerdos o información oportuna</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de todos los acuerdos <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de todos los trabajos especificados en la orden • Cumplimiento del plazo • Cumplimiento del presupuesto o del límite de costes • Informar al asesor de servicio: en caso de que sea imposible cumplir alguno de los acuerdos • Informar al cliente: por parte del asesor de servicio en caso de que sea imposible cumplir alguno de los acuerdos <ul style="list-style-type: none"> – p. ej. plazo o coste • Si procede, acordar el nuevo plazo de entrega, los nuevos costes, etc. ● Marcar la posición de trabajo terminada y firma del mecánico ● Entrega del vehículo y la orden al responsable de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Orden de reparación ● Guía conv. telef. 12/99

Tabla 7. La gráfica muestra una de las alternativas si el procedimiento no se lleva a cabo como lo indica el manual.

5.6 El control de calidad o la preparación de la entrega del vehículo

Lo primero que se lleva a cabo es la comprobación detallada y exhaustiva de la calidad de los trabajos efectuados, además se realiza un control de calidad oportuno (tan precoz que sea posible subsanar cualquier deficiencia antes de la llegada del cliente):

- Aceptación, en la instalación con comprobación del cumplimiento íntegro de la orden.
- Recorrido de prueba suficiente así como la preparación de la entrega del vehículo:
- Control de la limpieza.
- Estacionar el vehículo y anotar su ubicación.
- Firma del asesor de servicio y comprobación de la orden (compensación de mano de obra y material) y preparación de la facturación: Anotación de las deficiencias detectadas pero no subsanadas.
- Elaboración de la factura y preparación del paquete de servicio: Plan de servicio sellado, material publicitario, garantía del vehículo de sustitución, al liberar el vehículo y la factura para el cliente.

Es necesario evitar que:

- El Control final se firme "a Ciegas"
- Que el recorrido de pruebas no se ha realizado o sea insuficiente
- El vehículo está suelto
- No se consignan los trabajos ejecutados adicionalmente
- No se consignan las averías detectadas pero no subsanadas
- El paquete de servicio falta o no está completamente preparado
- La compensación unidades de tiempo / material es incorrecta

Los empleados de la Distribuidora Volkswagen deben de tomar en cuenta otras características como las que muestra las Tablas 8 y 9.

Requisitos básicos para el control de calidad

- Descripción del puesto y la función de los empleados con actividades de control y poder directivo
- Aplicación de las directrices del fabricante para el control de calidad: programas de verificación 01/02/03, "Guía detallada de mantenimiento" así como instrucciones de trabajo vigente
- Evaluación periódica (mensual) de los controles de calidad y, si es preciso, determinación, concertación e implementación de medidas

- Programas de verific. Concreción/medidas según la DIN, ISO
- Instrucciones de trabajo

Los trabajos encargados son absolutamente satisfactorios, de lo contrario facilitar información detallada

Control de calidad precoz

- Control de calidad de las reparaciones adjudicadas a terceros y documentación por escrito en la suborden
- Aceptación en la instalación: a realizar por el responsable de la calidad inmediatamente después de concluir la reparación
 - Verificación de la ejecución íntegra y satisfactoria de los trabajos especificados en la orden con ayuda de la orden de reparación y de las instrucciones de trabajo: aceptación sobre la plataforma elevadora en el taller, si la reparación/los trabajos de mantenimiento se han efectuado desde abajo
- Recorrido de prueba suficiente según indicación del jefe/asesor de servicio
 - según las instrucciones de trabajo "Recorrido de prueba Audi" y en VW según la "Guía detallada de mantenimiento"
 - para los trabajos de servicio, recorrido de prueba según las prescripciones mencionadas
 - para reparaciones o localización de averías condicionadas por el desgaste, diseñar el recorrido en función del problema (esto es, p. ej. en una autopista si la avería sólo se manifestaba a velocidades elevadas) y comprobar el éxito de la reparación y el cumplimiento de todos los deseos del cliente
- Consignar en la orden/factura el kilometraje tras el recorrido de prueba
- En caso de haberse detectado averías
 - efectuar los trabajos de reparación necesarios
 - informar al cliente en caso de ampliación del plazo/desviación del coste
 - en caso de reparación repetitiva sin éxito, informar al jefe de servicio y anotar en las actas del vehículo

- Lista "Evaluación de las prestaciones externas", MSO Volumen 2A, Capítulo 4.1-3

- Plataforma elevadora
- Orden de reparación e Instrucciones de trabajo

- Guía "Recorrido de prueba Audi"/"Guía detallada de mantenimiento VW"

- Guía de conversación telefónica 12/99

Preparación meticulosa del vehículo

Preparación de la entrega del vehículo al cliente

- Conservar las piezas reemplazadas por si el cliente pregunta al respecto
- Comprobar que el adhesivo de servicio está presente y contiene los datos correctos (kilometraje), comprobar la tarjeta del aceite
- Es recomendable colgar del retrovisor la tarjeta correspondiente (garantía de calidad ante el cliente por parte del mecánico)
- Control de la limpieza
 - limpieza completa del vehículo, tanto interior como (tras consultar con el cliente) exterior, recomendable en caso de órdenes importantes por valor superior a 1.000 marcos
 - comprobar que no han quedado residuos en el vehículo y que se han retirado por completo las láminas protectoras
- Estacionar el vehículo del cliente en la plaza correspondiente marcha atrás (de forma que quede orientado en el sentido de la marcha)
- Añadir la ubicación e información adicional para el cliente en la orden y en la bolsa de las llaves

- Adhesivos/colgantes; servicio, anticongelante, aceite
- Colgante en el retrovisor

- Orden de reparación y bolsa para las llaves

Expectativas del cte.	Estándares	Medios auxiliares
	<ul style="list-style-type: none"> ● Firma jefe/asesor de servicio tras el control de calidad 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprobación de la orden (imputación de mano de obra y material) y preparación de la facturación <ul style="list-style-type: none"> • Verificar las horas marcadas en la ficha • Verificar las piezas • Verificar el cumplimiento del presupuesto (no debe haberse superado) • Consignar en la factura, incluyendo oferta de precios, las deficiencias detectadas pero no subsanadas <ul style="list-style-type: none"> – mencionar estas deficiencias en la facturas y llamar activamente la atención del cliente sobre ellas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aparato de registro de tiempos ● SAGA ● Orden de reparación
	<ul style="list-style-type: none"> ● Formalizar la factura <ul style="list-style-type: none"> • Formular la factura con claridad y de forma inteligible para el cliente (si procede, con el texto “El Sr. –nombre del mecánico– ha realizado los siguientes trabajos ...”) <ul style="list-style-type: none"> – desglose por precio de la mano de obra y del material – consignar en la factura el asesor de servicio (y, si procede, el mecánico) • Consignar ofertas, promociones, nuevos conceptos, próxima fecha de servicio • Adjuntar anexos <ul style="list-style-type: none"> – formulario de servicio de inspección, impresión de los registros de lecturas, certificados de inspección general e inspección de gases de escape 	<ul style="list-style-type: none"> ● Impreso de factura ● Formulario servicio de inspección ● Ofertas de servicio actuales ● Impresión del protocolo de lecturas de 1551/5051 ● Certificado IP/IGE
	<ul style="list-style-type: none"> ● Preparación del paquete de servicio Contenido: plan de servicio sellado, hoja adjunta con la garantía de vehículo de sust. recomendable: colgante en el retrovisor con tarjeta de visita del mecánico, tarjeta de visita del asesor de servicio, material publicitario, cuestionario al cliente específico del concesionario, prospecto “El hilo directo” 	<ul style="list-style-type: none"> ● Paquete de servicio ● Prospecto “El hilo directo” ● Colgante en el retrovisor/ tarjetas de visita ● Hoja intercalada garantía de vehículo de sust. ● Material publicitario ● Cuestionario individual para el cliente
	<ul style="list-style-type: none"> ● Liberación del vehículo y la factura para el cliente 	

Tablas 8 y 9. Características del control de calidad

5.7 La entrega del vehículo o pago

Se debe explicar al cliente los trabajos realizados y la factura para evitar los tiempos de espera en la devolución del vehículo con explicación cualificada de la factura:

Qué trabajos se han efectuado, preferentemente, explicarlo en el propio vehículo

- •Composición de la factura
- Coincidencia entre el precio mencionado y la factura
- Qué deficiencias se han detectado pero todavía no se han subsanado
- Qué trabajos se han efectuado en el marco de la ampliación de la orden
- Mostrar las piezas reemplazadas si existe un acuerdo en ese sentido
- Oferta de nuevas llamadas del asesor de servicio
- Debe conocerse el lugar donde está estacionado el vehículo

Para lograr el éxito en este esquema es necesario evitar que se respeten los acuerdos pactados con el cliente, que recoja su vehículo, no debe superarse el precio si el cliente no está enterado, que el vehículo no esté listo en la fecha pactada, que el cliente lleve la cantidad pactada para poder recibir el vehículo; además se entrega la factura al cliente sin ningún comentario o en su defecto que el personal de la caja no puede proporcionar ningún tipo de información. La Tabla 10 plasma el procedimiento que debe seguir el personal.

Expectativas del cte.	Estándares	Medios auxiliares
	<p>Recibimiento amistoso</p> <p>Requisitos básicos para una entrega del vehículo óptima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poner a disposición de los clientes suficientes plazas de estacionamiento • Saludar inmediatamente al cliente (por su nombre) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de estacionamiento e indicación del camino según la carpeta Diseño Corporativo Volkswagen
	<p>Planificación del tiempo suficiente</p> <p>Cumplimiento de todos los acuerdos</p> <p>Cumplimiento íntegro de los acuerdos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita de recogida <ul style="list-style-type: none"> - el vehículo y la factura deben estar listos a tiempo (100%) - corrección de los plazos de recogida (empieza ya durante la concertación de plazos de recogida provisionales durante la concertación de citas) para impedir la acumulación de clientes ante la caja - minimización del tiempo de espera hasta un máximo de 5 minutos - planificación del tiempo suficiente para la devolución (entrega del vehículo de alquiler, tiempo para la explicación cualificada de la factura) • Modalidad de recogida: p. ej. servicio de chófer <p>Depositar en caja las llaves y la documentación del vehículo (bolsa de las llaves), el paquete de servicio y la factura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de la factura • Panel de salutación • Paquete de servicio
	<p>Información detallada</p> <p>Entrega del vehículo ofreciendo una explicación cualificada de la factura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devolución por parte del asesor de servicio: preferentemente en el vehículo con explicación de los trabajos y de la factura (debe hacerse siempre en caso de volumen de reparación importante, ampliación de la orden y SAM), o bien oferta de rellamada por parte del asesor de servicio al día siguiente • Devolución por parte del director de servicio: en caso de reparación repetida sin éxito, con propuesta de posibilidades de solución • Devolución por parte del personal de la caja: explicación de los trabajos efectuados y composición de la factura • Al explicar la factura, especificar también las reparaciones realizadas en garantía • Referencia a deficiencias/reparaciones no realizadas o que previsiblemente deberán realizarse pronto (frenos/neumáticos) con ofrecimiento activo de fecha y extras gratuitos (p. ej. lavado) • Mostrar las piezas reemplazadas si así se había acordado o el cliente lo solicita • Referencia al vehículo sustitutivo <p>Devolución del vehículo sustitutivo por el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preguntar al cliente por su grado de satisfacción, exponer ofertas (p. ej. ofertas de temporada) <p>El cliente paga en la modalidad acordada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del presupuesto • Cumplimiento de la modalidad de pago acordada en el momento de la recepción (efectivo, cheque, etc.) (El empleado de la caja debe disponer de esta información) <p>Entrega personal de la documentación del vehículo, las llaves y el paquete de servicio indicando el lugar donde se encuentra el vehículo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar que el cliente tenga que buscar el vehículo • Si es preciso, acompañar al cliente hasta el vehículo 	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de la factura • Prospecto/hoja oferta de temporada • Hoja promocional de las ofertas de servicio actualizadas • Paquete de servicio

Tabla 10. Procedimientos para llevar a cabo la entrega exitosa del vehículo.

5.8 Preguntas posteriores a la entrega del vehículo

El manual propone que una vez entregado el vehículo, los trabajadores de la Distribuidora Volkswagen de Pachuca, deben continuar con los detalles finales, mismos que demostraran si el cliente quedó satisfecho con el servicio:

- Para ello es indispensable realizar un informe telefónico para averiguar el grado de satisfacción del comprador con la presentación del servicio.
- Telefonar antes de que transcurra una semana desde la prestación del servicio.
- Averiguar el grado de satisfacción del cliente y en caso de quejas, garantizar una solución inmediata.
- Solución del problema con el responsable (si es que se presentan).
- Informar al cliente en un plazo de 24 horas y avisar al asesor o director de servicio para que llame al cliente insatisfecho.
- Adoptar medidas para solucionar los problemas.
- Hablar con los empleados implicados en las posibles fallas.
- Llevar a cabo una evaluación mensual con todo el personal.
- Desarrollo de medidas de corrección.

El objetivo de este trabajo es mejorar el Servicio al Cliente en la Distribuidora Volkswagen Pachuca S.A., donde se ofrezca una atención personalizada y de calidad en la entrega de los autos, con este hecho se busca implementar la calidad ISO 9001:2000.

Con este esquema el cliente será atendido sin demoras por los asesores de servicio más capacitados, acordando que su vehículo será entregado en el momento, con el precio y la fecha de entrega prospectada. Sin sorpresas con el precio y con la calidad que nos caracteriza, certificada bajo las normas ISO 9001:2000.

Otro de los objetivos es incorporar la Asistencia de 24 Horas para los usuarios, ya que una persona por ser cliente volkswagen y a partir del momento en el que adquiere su unidad, cuenta con un año de cobertura gratuita de servicio SOS. A través del mismo contará con atención personalizada las 24 horas, los 365 días del año, en todo el país.

La misión de este trabajo es ofrecer satisfacción a los clientes de la Distribuidora Volkswagen, por ello se busca capacitar permanentemente al personal e implementar un sistema de trabajo de mejora continua que garantiza la calidad de cada uno de los productos y servicios. Además, la finalidad es consolidar la certificación ISO 9001 :2000.

CONCLUSIÓN

Se puede concluir que la atención al Cliente se ha mejorado a través de la aplicación del Sistema de Calidad ISO 9001:2000, en el área de Servicio de Distribuidora Volkswagen de Pachuca, S.A., así como también se ha perfeccionado la relación de confianza entre el Cliente y el departamento de Servicio, ya que se han aplicado con eficiencia las Políticas de Calidad en las actividades que se realizan a diario en el trato directo con el Cliente.

De acuerdo con los indicadores de satisfacción de los Clientes que Volkswagen de México, S.A. de C.V. envía de forma mensual a sus Concesionarios, se puede determinar que los niveles han sido óptimos. Esto obliga a redoblar esfuerzos para seguir reteniendo a los Clientes, lo que se reflejará en mayores beneficios, tanto para los empleados como para los Clientes.

La importancia de implementar o mantener un sistema de gestión de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual da mayores posibilidades de que sean adquiridos por este, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización.

Es importante que Distribuidora Volkswagen de Pachuca S. A. continúe con la Certificación ISO 9001:2000 que otorga el TÜV SÜD de México, como parte de una certificación corporativa de la casa automotriz alemana en relación a la gestión en los procesos de importación, comercialización, ventas y servicio postventa de vehículos de las marca Volkswagen.

Es importante alcanzar los estándares mundiales del Grupo VW, la eficacia y su desempeño con otras empresas; así como con los miembros de su red de concesionarios y clientes finales; logrando mayor organización en los procesos, mejorando los tiempos de espera y tomando en cuenta la opinión de sus clientes a la hora de toma de decisiones para maximizar su satisfacción.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defectos u otra situación indeseable existente en un proceso a fin de prevenir su ocurrencia.

Acción Preventiva: Una acción tomada para eliminar las causas potenciales de no conformidades, defectos u otras situaciones indeseables existentes a fin de prevenir su ocurrencia en un proceso.

Auditoria de calidad: Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y resultados de un proceso cumplen con las disposiciones preestablecidas y si estas son implantadas eficazmente para alcanzar los objetivos.

Aseguramiento de calidad: Conjunto de tareas planeadas y sistemáticas que llevan a cabo una empresa, con el objeto de crear un flujo continuo de actividades desde la solicitud de un cliente hasta el embarque de sus productos y servicios (garantía de calidad).

Benchmarking: Método de selección de datos e información de procesos de una empresa, su comparación competitiva y de clase mundial para apoyar la planeación, evaluación y mejora de la calidad y el desempeño de los procesos.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que les confieren la habilidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Calidad Total: Es el resultado del esfuerzo continuo de todos los que integran y se asocian a una organización (obreros, empleados, directivos, accionistas y proveedores) en su búsqueda por tener, retener y atraer más clientes.

Capacitación: Educación del personal para la calidad.

Causa Raíz: Origen exacto del problema, identificación y definición en un proceso a través de preguntas; ¿qué?, ¿cuál?, ¿dónde?, ¿desde cuando?, ¿quién?, etc. Si se explica correctamente el problema y se visualiza su alcance más rápido se entenderá y solucionará.

Cliente: Quien recibe un producto o un servicio suministrado por un proveedor.

Competitividad: Capacidad de permanecer en el mercado. Comparación del número de clientes y procesos de la empresa con los de su competencia.

Conformidad: Cumplimiento de los requisitos especificados.

Control: Conocimiento de las variables que forman o deforman un proceso.

Control de calidad: Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos por el cliente usuario.

Control Estadístico: Utilización de técnicas para determinar los niveles de cumplimiento en producción, inventarios establecimientos de procesos.

Consistencia: Entregar siempre los productos y servicios bajo especificaciones conocidas de atributo, costo y tiempo.

Costos de calidad: Gastos generados para asegurar que los productos, servicios, procesos y sistemas cumplan con los requerimientos de calidad.

Costo total: Es lo que se paga por cumplir con los requisitos de calidad más lo que se paga por no cumplirlos.

Diagrama de dispersión: Una herramienta estadística que muestra la relación observada entre dos variables, mediante graficación de los puntos.

Ergonomía: Ingeniería humana (procurar las mejores condiciones de salud y confort del cuerpo humano durante el desempeño de algún trabajo).

Especificación: Documento que establece los requisitos o exigencias que el producto o servicio debe cumplir.

Estándar: Patrón de comparación.

Estrategia: Acción futura sistemática para alcanzar la misión y/o requerimiento del beneficiario de los productos y servicios ofrecidos.

Evaluación: Estudio de investigación de procesos diseñado para incrementar la efectividad y minimizar (o eliminar hasta donde sea posible) los costos.

Frecuencia: Periodicidad con que aparecen los datos, repetición de los valores en las gráficas.

Gráficos: Técnicas de gráficos que proporcionan información sobre la tendencia central, divergencia y forma de la distribución de datos. Representación gráfica de alguna característica del proceso representa valores estadísticamente reunidos.

Inspección: Una actividad tal como la medición, comprobación, prueba o comparación de una o más características.

Líder: Alto ejecutivo que se preocupa por crear y sostener un enfoque de retención del cliente, así como el promover los valores claros y visibles integrados a la calidad del sistema administrativo de la empresa.

Mejora continua: Mejora continua de la calidad significa; costos cada vez más bajos, menos procesos en la presentación de un servicio o fabricación de un producto y menos desperdicios; Este concepto se deriva de la continua insatisfacción que le producen los productos y servicios ofrecidos al cliente.

Patrón: Referencia física de comparación.

Planeación: Programación de actividad para resolver un problema o innovar un producto, sistema y/o proceso.

Prestación del servicio: Aquellas actividades del proveedor necesarias para proveer el servicio que desea el cliente.

Procedimiento: Descripción detallada y secuencial de cómo se efectuarán las actividades que afectan la calidad, respondiendo a las preguntas; ¿cómo?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuánto? y ¿por qué?

Proceso: Combinación y transformación de una serie específica de entradas en una serie de salidas. Un proceso es lo que hacemos para producir un producto, completar una tarea o proporcionar un servicio.

Productividad: Es la relación entre bienes y/o servicios producidos y los recursos empleados (productividad interna). Es la relación entre el número de clientes que tiene una organización y el número de procesos que requiere para obtenerlos (productividad total).

Productos: El resultado de un proceso. Cualquier bien producido para su venta que satisface necesidades básicas.

Programas: Listado de trabajos a ser procesados a través de un centro de trabajo, departamento o planta y sus respectivas fechas de iniciación. Es un evento finito.

Proveedor: Persona que proporciona un producto y/o servicio. Persona o empresa encargada de abastecer de acuerdo a necesidades a una persona, empresa o comunidad.

Rango: Término estadístico que mide de la variación en un grupo de datos, se calcula restando el valor más pequeño del valor más grande, el rango siempre debe ser una cantidad positiva, y esta midiendo la variación del proceso.

Reingeniería: Es todo lo relacionado con el cómo, no con el quién, es la herramienta utilizada para hacer el trabajo mejor, más rápido y más barato que nuestra competencia, es el rediseño radical de un proceso particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, costo, calidad y servicio.

Requerimientos: Características de productos y servicios solicitados por el cliente.

Retroalimentación: El flujo de información que retorna al sistema de control de manera que los resultados reales pueden ser comparados con los planeados.

Servicios: Es el resultado de un proceso. Se refiere a cualquier bien, tangible o intangible que satisface necesidades diferenciales.

Verificación: Medir el comportamiento real de los cambios implementados.

Anexo A
(informativo)

Correspondencia entre ISO/DIS 9001:2000 e ISO 14001:1996
Tabla A.1- Correspondencia entre ISO/DIS 9001:2000 y ISO 14001:1996

ISO/DIS 9001:2000		ISO 14001:1996	
Introducción	0	-	Introducción
General	0.1		
Enfoque del proceso	0.2		
Relación con ISO 9004	0.3		
Compatibilidad con otras disciplinas de la gerencia	0.4		
Alcance	1	1	Alcance
General	1.1		
Exclusiones permisibles	1.2	-	-
Referencia normativa	2	2	Referencias normativas
Términos y definiciones	3	3	Definiciones
Sistema de gerencia de calidad	4	4	Requerimientos del sistema de gerencia ambiental
Requerimientos generales	4.1	4.1	Requerimientos generales
Requerimientos de documentación general	4.2	4.4.4	Documentación del sistema de gerencia ambiental
Responsabilidad de la gerencia	5	4.4.1	Estructura y responsabilidad
Compromiso de la gerencia	5.1	4.2	Requerimientos legales y otros
Enfoque del cliente	5.2	4.3.1 4.3.2	Aspectos ambientales Requerimientos legales y otros
Política de calidad	5.3	4.2	Política ambiental
Planeación	5.4	4.3	Planeación
Objetivos de calidad	5.4.1	4.3.3	Objetivos y metas
Planeación de la calidad	5.4.2	4.3.4	<i>Programa(s) de gerencia ambiental</i>
Administración	5.5	4.1	
General	5.5.1	4.1	
Responsabilidad y autoridad Representante de la gerencia	5.5.2 5.5.3	4.4.1	Requerimientos Generales Estructura y responsabilidad
Comunicación interna	5.5.4	4.4.3	Comunicación
Manual de calidad	5.5.5	4.4.4	Documentación del sistema de gerencia ambiental
Control de documentos	5.5.6	4.4.5	Control de documentos
Control de registros de calidad	5.5.7	4.5.3	Registros
Revisión de la gerencia	5.6	4.6	Revisión de la gerencia
General	5.6.1		
Revisión de insumo	5.6.2		
Revisión del resultado	5.6.3		

Tabla A.1- Correspondencia entre ISO/DIS 9001:2000 y ISO 14001:1996 (continuación)

ISO/DIS 9001:2000		ISO 14001:1996	
Gerencia de recursos	6	4.4.1	Estructura y responsabilidad
Provisión de recursos	6.1		
Recursos humanos	6.2		
Asignación de personal	6.2.1		
Capacitación, conocimiento y capacidad	6.6.2	4.4.2	Capacitación, conocimiento y capacidad
Medios	6.3	4.4.1	Estructura y responsabilidad
Ambiente laboral	6.4		
Realización del producto	7	4.4	Implementación y Operación Control operacional
		4.4.6	
Planeación de los procesos de realización	7.1	4.4.6	Control operacional
Procesos relacionados con el cliente	7.2		
Identificación de los requerimientos del cliente	7.2.1	4.3.1	Aspectos ambientales Requerimientos legales y otros Control operacional
		4.3.2	
		4.4.6	
Revisión de los requerimientos de los clientes	7.2.2	4.4.6	Control operacional Aspectos ambientales
		4.3.1	
Comunicación con el cliente	7.2.3	4.4.3	Comunicaciones
Diseño y desarrollo	7.3	4.4.6	Control operacional
Planeación del diseño y/o desarrollo	7.3.1		
Insumos de diseño y/o desarrollo	7.3.2		
Resultados de diseño y/o desarrollo	7.3.3		
Revisión de diseño y desarrollo	7.3.4		
Verificación de diseño y desarrollo	7.3.5		
Validación de diseño y desarrollo	7.3.6		
Control de cambios en el diseño y/o desarrollo	7.3.7		
Compras	7.4	4.4.6	Control operacional
Control de compras	7.4.1		
Información de compras	7.4.2		
Verificación de productos comprados	7.4.3	4.4.6	Control operacional
Operaciones de producción y servicio	7.5		
	7.5.1		
	7.5.2		
Control de operaciones	7.5.3		
Identificación y seguimiento	7.5.4		
Propiedad del cliente	7.5.5		
Preservación del producto			
Validación de los procesos			
Control de los dispositivos de medición y monitoreo	7.6	4.5.1	Monitoreo y medición
Medición, análisis y mejoramiento	8	4.5	Chequeo y acción correctiva

ISO/DIS 9001:2000		ISO 14001:1996	
Planeación	8.1	4.5.1	Monitoreo y medición
Medición y monitoreo	8.2		
Satisfacción del cliente	8.2.1		
Auditoría interna	8.2.2	4.5.4	Auditoría del sistema de gerencia ambiental
Medición y monitoreo de los procesos	8.2.3	4.5.1	Monitoreo y medición
Medición y monitoreo del producto	8.2.4		
Control de no-conformidad	8.3	4.5.2	No-conformidad y acción correctiva y preventiva
		4.4.7	
Análisis de datos	8.4	4.5.1	Monitoreo y medición
Mejoramiento	8.5	4.2	Política Ambiental
Planeación para el mejoramiento continuo	8.5.1	4.3.4	Programa(s) de gerencia ambiental
Acción correctiva	8.5.2	4.5.2	No-conformidad y acción correctiva y preventiva
Acción preventiva	8.5.3		

Tabla A.2 – Correspondencia entre ISO 14001:1996 e ISO/DIS 9001:2000

ISO 14001:1996		ISO/DIS 9001:2000	
Introducción	-	0	Introducción
		0.1	General
		0.2	Enfoque del proceso
		0.3	Relación con ISO 9004
		0.4	Compatibilidad con otros sistemas de gerencia
Alcance	1	1	Alcance
-	-	1.1	General
		1.2	Exclusiones permisibles
Referencias normativas	2	2	Referencias normativas
Definiciones	3	3	Términos y Definiciones
Requerimientos del sistema de gerencia ambiental	4	4	Sistema de gerencia de calidad
Requerimientos generales	4.1	4.1	Requerimientos generales
		5.5	Política de calidad
		5.5.1	Mejoramiento
Política ambiental	4.2	5.1	Compromiso de la gerencia
		5.3	Política de calidad
		8.5	Mejoramiento

Planeación	4.3	5.4	Planeación
Aspectos Ambientales	4.3.1	5.2 7.2.1 7.2.2	Enfoque del cliente Identificación de los requerimientos del cliente Revisión de los requerimientos del cliente
Requerimientos legales y otros	4.3.2	5.2 7.2.1	Enfoque del cliente (NOTA) Identificación de requerimientos del cliente
Objetivos y metas	4.3.3	5.4.1	Objetivos de calidad
Programas(s) de gerencia ambiental	4.3.4	5.4.2 8.5.1	Planeación de calidad Planeación para mejoramiento continuo
Implementación y Operación	4.4	7 7.1	Realización del producto Planeación para la realización del producto
Estructura y responsabilidad	4.4.1	5 5.1 5.5.2 5.5.3 6 6.1	Responsabilidad de la gerencia Compromiso de la gerencia Responsabilidad y autoridad Representante de la gerencia Gerencia de recursos Provisión de recursos

Tabla A.2 – Correspondencia entre ISO 14001:1996 e ISO/DIS 9001:2000 (continuación)

ISO 14001:1996		ISO/DIS 9001:2000	
Estructura y responsabilidad	4.4.1	6.2 6.2.1 6.3 6.4	Recursos humanos Asignación de personal Medios <i>Ambiente laboral</i>
Capacitación, conocimiento y capacidad	4.4.2	6.2.2	<i>Capacitación, conocimiento y capacidad</i>
Comunicación	4.4.3	5.5.4 7.2.3	Comunicación interna Comunicación con el cliente
Documentación del sistema de gerencia ambiental	4.4.4	4.2 5.5.5	Requerimientos de documentación general Manual de calidad
Control de documentos	4.4.5	5.5.6	Control de documentos
Control operacional	4.4.6	7 7.1	Realización del Producto Planeación de los procesos de

		7.2 7.2.1 7.2.2 7.3 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6 7.3.7 7.4 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5	realización Procesos relacionados con el cliente Identificación de los requerimientos del cliente Revisión de los requerimientos del producto Diseño y/o desarrollo Planeación del diseño y/o desarrollo Insumos del diseño y/o desarrollo Resultados del diseño y/o desarrollo Revisión del diseño y/o desarrollo Verificación del diseño y/o desarrollo Validación del diseño y/o desarrollo Control de cambios en el diseño y/o desarrollo Compras Control de compras Información de compras Verificación de productos comprados Operaciones de producción y servicio Control de operaciones Identificación y rastreabilidad Propiedad del cliente Preservación del producto Validación de procesos
Preparación y respuesta en emergencias	4.4.7	8.3	Control de no-conformidad
Chequeo y acción correctiva	4.5	8	Medición, análisis y mejoramiento

Tabla A.2 – Correspondencia entre ISO 14001:1996 e ISO/DIS 9001:2000 (continuación)

ISO 14001:1996		ISO/DIS 9001:2000	
Monitoreo y medición	4.5.1	7.6 7.6 8.1 8.2 8.2.1 8.2.3 8.2.4 8.4	Control de dispositivos de medición y Control de dispositivos de medición y monitoreo Planeación Medición y monitoreo Satisfacción del cliente Medición y monitoreo de procesos Medición y monitoreo del producto Análisis de datos
No-conformidad y acción correctiva y preventiva	4.5.2	8.3 8.5.2 8.5.3	Control de no-conformidad Acción correctiva Acción preventiva
Registros	4.5.3	5.5.7	Control de registros de calidad
Auditoría de sistema de gerencia ambiental	4.5.4	8.2.2	Auditoría interna
Revisión de la gerencia	4.6	5.6 5.6.1 5.6.2 5.6.3	Revisión de la gerencia General Insumo de la revisión Resultado de la revisión

Anexo B

(informativo)

Correspondencia entre ISO/DIS 9001:2000 e ISO 9001:1994

Tabla B.1 – Correspondencia entre ISO 9001:1994 e ISO/DIS 9001:2000

ISO 9001:1994	ISO/DIS 9001:2000
1 Alcance	1
2 Referencia Normativa	2
3 Definiciones	3
4.1 Responsabilidad de la gerencia	
4.1.1 Política de calidad	5.1 + 5.3 + 5.4.1
4.1.2 Organización	5.5.2
4.1.2.1 Responsabilidad y autoridad	5.5.2 + 6.2.1
4.1.2.2 Recursos	5.1 + 6.1 + 6.3
4.1.2.3 Representante de la gerencia	5.5.3
4.1.3 Revisión de la gerencia	5.6
4.2 Sistema de calidad	
4.2.1 General	4.x + 5.1 + 5.4.1 + 5.5.5
4.2.2 Procedimientos del sistema de calidad	4.2 5.4.2 + 7.1
4.2.3 Planeación de calidad	
4.3 Revisión del contrato	7.2.2
4.4 Control de diseño	7.3
4.5 Control de documentos y datos	5.5.6
4.6 Compras	7.4
4.7 Control de producto suministrado por el cliente	7.5.3
4.8 Identificación y rastreabilidad del producto	7.5.2
4.9 Control de proceso	7.1 + 7.5.1 + 7.5.5
4.10 Inspección y prueba	7.1 + 7.5.1 + 8.1 + 8.2.4
4.11 Control del equipo de inspección, medición y prueba	7.6
4.12 Estado de inspección y prueba	7.5.1
4.13 Control de producto no conforme	8.3
4.14 Acción correctiva y preventiva	8.4 + 8.5.2 + 8.5.3
4.15 Manipuleo, almacenaje, empaque, preservación y entrega	7.1 + 7.5.4
4.16 Control de registros de calidad	5.5.7
4.17 Auditorías internas de calidad	8.2.2
4.18 Capacitación	6.2.2
4.19 Servicio	7.1 + 7.5.1
4.20 Técnicas estadísticas	8.1 + 8.2.3 + 8.2.4 + 8.4

Tabla B.2 – Correspondencia entre ISO/DIS 9001:2000 e ISO 9001:1994

ISO/DIS 9001:2000	ISO 9001:1994
1 Alcance	1
1.1 General	
1.2 Exclusiones permisibles	
2 Referencias Normativas	2
3 Términos y definiciones	3
4 Sistema de gerencia de calidad	
4.1 Requerimientos generales	4.2.1
4.2 Requerimientos de documentación general	4.2.2
5 Responsabilidad de la gerencia	
5.1 Compromiso de la gerencia	4.1 + 4.1.2.2 + 4.2.1
5.2 Enfoque del cliente	
5.3 Política de calidad	4.1.1
5.4 Planeación	
5.4.1 Objetivos de calidad	4.1.1 + 4.2.1
5.4.2 Planeación de calidad	4.2.3
5.5 Administración	
5.5.1 General	
5.5.2 Responsabilidad y autoridad	4.1.2 + 4.1.2.1
5.5.3 Representante de la gerencia	4.1.2.3
5.5.4 Comunicación interna	
5.5.5 Manual de calidad	4.2.1
5.5.6 Control de documentos	4.5
5.5.7 Control de registros de calidad	4.16
5.6 Revisión de la gerencia	4.1.3
5.6.1 Insumo de revisión	4.1.3
5.6.2 Resultado de revisión	4.1.3
6 Gerencia de recursos	4.1.2.2
6.1 Provisión de recursos	4.1.2.2
6.2 Recursos humanos	
6.2.1 Asignación de personal	4.1.2.1
6.2.2 Capacitación, conocimiento y capacidad	4.18
6.3 Medios	4.9
6.4 Ambiente laboral	4.9
7 Realización del producto	
7.1 Planeación de procesos de realización	4.2.3 + 4.9 + 4.10 + 4.15 + 4.19
7.2 Procesos relacionados con el cliente	
7.2.1 Identificación de los requerimientos del cliente	
7.2.2 Revisión de los requerimientos del producto	4.3
7.2.3 Comunicación con el cliente	

Tabla B.2 – Correspondencia entre ISO/DIS 9001:2000 e ISO 9001:1994 (continuación)

ISO/DIS 9001:2000	ISO 9001:1994
7.3 Diseño y/o desarrollo	4.4
7.3.1 Planeación del diseño y/o desarrollo	4.4.2 + 4.4.3
7.3.2 Insumos del diseño y/o desarrollo	4.4.4
7.3.3 Resultados del diseño y/o desarrollo	4.4.5
7.3.4 Revisión del diseño y/o desarrollo	4.4.6
7.3.5 Verificación del diseño y/o desarrollo	4.4.7
7.3.6 Validación del diseño y/o desarrollo	4.4.8
7.3.7 Control de cambios en el diseño y/o desarrollo	4.4.9
7.4 Compras	
7.4.1 Control de compras	4.6
7.4.2 Información de compras	4.6
7.4.3 Verificación de los productos comprados	4.6
7.5 Operaciones de producción y servicios	
7.5.1 Control de operaciones	4.9 + 4.10 + 4.12 + 4.19
7.5.2 Identificación y rastreabilidad	4.8
7.5.3 Propiedad del cliente	4.7
7.5.4 Preservación del producto	4.15
7.5.5 Validación de procesos	4.9
7.6 Control de los dispositivos de medición y monitoreo	4.11
8 Medición, análisis y mejoramiento	
8.1 Planeación	4.10 + 4.20
8.2 Medición y monitoreo	
8.2.1 Satisfacción del cliente	
8.2.2 Auditoría interna	4.17
8.2.3 Medición y monitoreo de procesos	4.20
8.2.4 Medición y monitoreo del producto	4.10 + 4.20
8.3 Control de no-conformidad	4.13
8.4 Análisis de datos 4.14 + 4.20	
8.5 Mejoramiento	
8.5.1 Planeación para el mejoramiento continuo	4.13 + 4.9
8.5.2 Acción correctiva	4.14
8.5.3 Acción preventiva	4.14

BIBLIOGRAFÍA.

- Albrecht, Kart. LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE. 3ra. Edición. 2000. Editorial Legis.
- Albrecht, Kart. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE. Única Edición. 1991. Editorial Legis.
- Alles, M. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. 2002. Editorial Garnica.
- Amat, O. COSTES DE CALIDAD Y NO CALIDAD. GESTIÓN 2000 S.A. Barcelona. 1976.
- Arenas, Ani. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000. Edición 2005. Editorial Trillas.
- Cantú Delgado, Humberto. DESARROLLANDO UNA CULTURA DE LA CALIDAD. México, 1997. Editorial Mc. Graw Hill.
- Colunga Dávila, Carlos. ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD. México, 1997.
- González S. Tito, DIFICULTADES EN LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD ISO. 2004. Editorial Grijalbo.
- Gutiérrez, Mario. ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD. México, 1992. Editorial Limusa.
- Muller de la Lama, E. CULTURA CALIDAD DE SERVICIOS. México. 2000. Editorial Trillas.
- Senlle, A. CALIDAD Y EXCELENCIA. Ediciones Gestion 2000 S.A. Barcelona. 2001.

NORMAS

- ISO 9000:2000 Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

CIBERGRAFÍA

- http://72.14.253.104/search?q=cache:r2hqQ01sCXAJ:www.calidad.unav.es/Esp/pagina_3.html+sistema+de+calidad+Volkswagen&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=mx&client=firefox-a
- http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html
- <http://www.monografias.com>