



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
Facultad de Contaduría y Administración
Unidad de Posgrado e Investigación

**EVALUACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ACUERDO CON LA
NORMA ISO 9001:2015**

**TRABAJO TERMINAL QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Presenta:

CRISTHIAN ALEJANDRO QUINTAL CABRERA

Mérida, Yucatán, México, junio de 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL	
1.1 Enfoque teórico de investigación.....	2
1.2 Concepto de calidad.....	3
1.3 El concepto de gestión de la calidad y su evolución.....	6
1.4 Aseguramiento de la calidad.....	10
1.5 Familia de normas ISO 9000.....	12
1.6 Norma ISO 9001.....	13
1.7 Conclusión.....	17
CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO	
2.1 Ambiente externo de la empresa.....	19
2.2 Antecedentes de la empresa.....	25
2.3 Ambiente interno de la empresa.....	27
2.4 Conclusión.....	35
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO	
3.1 Situación actual.....	38
3.2 Metodología de diagnóstico.....	40
3.3 Resultados del diagnóstico.....	43
3.4 Conclusión.....	57

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.....58

4.2 Recomendaciones.....61

REFERENCIAS.....85

ANEXOS

Anexo 1 – Matriz de diagnóstico

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.1 Diferencia entre las modalidades clave de la gestión de la calidad.....	7
Tabla 1.2 Componentes centrales de la norma ISO 9001.....	15
Figura 2.1 Organigrama “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”.....	31
Tabla 3.1 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 4: Contexto de la organización.....	43
Tabla 3.2 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 5: Liderazgo.....	45
Tabla 3.3 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 6: Planificación	46
Tabla 3.4 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 7: Soporte	47
Tabla 3.5 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 8: Operación.....	50
Tabla 3.6 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 9: Evaluación del desempeño	54
Tabla 3.7 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 10: Mejora	56
Tabla 4.1 Porcentaje de cumplimiento general de la norma ISO 9001:2015.....	58

INTRODUCCIÓN

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica que contribuye a la excelencia en los productos, servicios y procesos internos de una empresa. Las empresas que implementan sistemas de gestión de calidad usan la información de estos y otros elementos para identificar debilidades, fallas, áreas de mejora y fortalezas. Destacando con esto, la capacidad que este tipo de herramientas otorga a una empresa para establecer normas y hacer los ajustes que sean necesarios en su sistema de gestión para aumentar la satisfacción de clientes u otras partes interesadas, mejorar su desempeño, proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible, y muchos otros beneficios que le permitirán abordar una gran variedad de problemáticas independientemente del tipo, tamaño, productos o servicios que esta suministre.

Por tal motivo, con el presente trabajo, se busca determinar el grado de alineación que tiene el sistema de gestión actual de la empresa “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” para destacar la importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad como alternativa para desarrollar al interior de la organización una serie de procesos, procedimientos y/o actividades que se encuentren encaminadas al logro de sus objetivos y mejora continua.

Lo antes mencionado, fue llevado a cabo a través del diseño de una matriz de diagnóstico que toma como base los elementos establecidos en la norma ISO 9001:2015 para establecer el grado de alineamiento que tiene el sistema de gestión de la empresa objeto de estudio, con los requisitos establecidos por esta misma norma para un sistema de gestión de la calidad. Por otra parte, cabe mencionar que, para el levantamiento de la información presentada en este trabajo, empleando la matriz de diagnóstico antes mencionada, se llevaron a cabo actividades, tales como: entrevistas dirigidas a su director general y al resto del personal que opera en el centro de distribución de la empresa (asistente de dirección, contador, facturista, jefe de bodega, auxiliar de bodega y chofer - almacenista). Así mismo, también se llevó a cabo una revisión y análisis de la documentación con que la empresa cuenta actualmente sobre sus actividades, infraestructura, sistema interno de información, procedimientos y

prácticas de trabajo y, por último, una serie de visitas constantes, tanto a sus oficinas como a su centro de distribución, enfocadas a observar los hechos (funciones, tareas y actividades) sustentados en la documentación, registros y archivos presentados por la empresa durante el proceso de evaluación diagnóstica.

Finalmente, a continuación, se procede a dar una breve descripción de cada uno de los capítulos que integran a este trabajo, esto con la finalidad de proporcionar un panorama general que ayude a comprender cada uno de los elementos abordados durante su desarrollo.

En lo que respecta al capítulo 1, se busca dar a conocer los conceptos básicos necesarios para comprender su desarrollo. Partiendo con la presentación del enfoque teórico de investigación, posteriormente con la presentación de los conceptos de calidad, gestión y aseguramiento de la calidad y, finalmente, con la descripción de la familia de normas ISO 9000, haciendo énfasis particular en la norma ISO 9001.

En cuanto al capítulo 2, en este se hace una descripción de la empresa objeto de estudio, abordando diversos aspectos de la misma, tales como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como una serie de elementos que forman parte tanto de su contexto externo como interno.

Con relación al capítulo 3, en este se da una descripción de la situación actual de la empresa, se describe el método de diagnóstico empleado para este trabajo y, finalmente, se presentan los resultados del proceso de diagnóstico realizado a la empresa objeto de estudio.

Por último, en el capítulo 4 se presentan las conclusiones a las cuales se han llegado a partir de la elaboración de este trabajo y de igual forma las recomendaciones emitidas a la empresa para alinear su sistema de gestión actual con los elementos que la norma ISO 9001:2015 establece para un sistema de gestión que se encuentra orientado bajo estándares de calidad.

CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL

El propósito de este capítulo es dar a conocer los conceptos básicos necesarios para comprender el desarrollo del presente trabajo. En primer lugar, se partirá con la presentación del enfoque teórico de investigación seleccionado para dar sustento a su desarrollo. Posteriormente se procederá a abordar los conceptos de calidad, gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad como nociones centrales del mismo. Para finalmente, hacer una descripción de la familia de normas ISO 9000, haciendo particular énfasis en la norma ISO 9001, como soporte de la evaluación que será detallada en capítulos posteriores.

1.1 Enfoque teórico de investigación

Con el paso del tiempo, muchos han sido los enfoques y varios los modelos que intentan explicar el comportamiento en una organización, sin embargo, estos únicamente han sido orientados a considerar un solo aspecto de la misma, descuidando otros, y sin lograr la aplicación universal de su concepción.

No obstante, la aparición en escena del enfoque general de sistemas, dio una perspectiva diferente, ya que supuso un cambio de paradigma, al reconocer la imposibilidad de comprender un sistema sin analizarlo como un todo y no solo como un conjunto de partes individuales (Peralta, 2016).

Dando así, una perspectiva diferente que fue aplicada a varios campos del saber, entre estos lo referido a la gestión de la calidad en las organizaciones, lo cual, con el paso del tiempo, ha evolucionado el pensamiento asociado a la concepción del término calidad dentro del comportamiento organizacional, hasta llegar a la aplicación de normas y/o estándares que permiten a las empresas establecer una dinámica no solo entre los elementos internos que la conforman, sino también, con el ambiente que las rodea y condiciona su desempeño.

La gestión, como categoría central de análisis del trabajo de investigación, se encuentra vinculada estrechamente con el proceso administrativo, a saber; planeación, organización, dirección y control. Por lo que la gestión de la calidad, como

subcategoría de este análisis, está presente de diversas formas en las etapas del proceso antes mencionado.

Es así que, el enfoque general de sistemas, al integrar varias disciplinas de la administración como ciencia social y con el objetivo de brindar explicaciones científicas a las problemáticas asociadas al ámbito organizacional (Peralta, 2016). Como fundamento teórico del presente trabajo, permite analizar desde una perspectiva holística la gestión de la calidad aplicada a una empresa de servicios, dedicada a la comercialización y distribución de productos desechables principalmente. Razón por la cual, para una mayor comprensión, a continuación, se explorarán todas aquellas concepciones que tienen un vínculo directo con los temas abordados en este trabajo.

1.2 Concepto de calidad

Calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia, pero a su vez, su significado puede ser percibido de distintas formas. Por ser un tema abordado de manera recurrente por diferentes expertos internacionales, organizaciones e investigadores a través de la abundante bibliografía que posee, existe un sinnúmero de ideas para definir lo que se entiende por calidad. Algunos autores e instituciones definen este concepto de la siguiente manera:

- Ishikawa (1986), define la calidad como “el proceso de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (p.13).
- Crosby (1987) considera que la calidad es “el cumplimiento de los requisitos”; añadiendo que este concepto “sólo se puede medir por el costo que conlleva el hecho de no cumplir con dichos requerimientos” (p.22).
- Deming (1989), establece la calidad como “el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo de productos y servicios que se ajustan a las necesidades del mercado” (p.16).

- Juran (1990), define la calidad como “la adecuación para el uso”; utilizando en el contexto de que la opinión del usuario es lo que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio, es decir, la capacidad para responder a las necesidades en el uso del producto o servicio. Por otra parte, este autor, también menciona que este concepto, “implica las acciones internas que la organización emprende para dar cuenta del cumplimiento de las especificaciones relativas a un producto o servicio ofrecido” (p.4).
- Feigenbaum (1998), señala que la calidad es “el resultado total de las características del producto y/o servicio de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso, satisface las expectativas del cliente” (p.7).
- Moreno (1998), plantea que la calidad “es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos para permitir satisfacer y superar las necesidades de los clientes sin afectar el entorno” (p.37).
- Michelena (2000), considera que la calidad es “el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes, y que permiten emitir un juicio de valor de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad” (p.7).
- La Organización Internacional de Normalización (2015a), en la norma ISO 9000, define la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p.8).

No obstante, resulta relevante destacar que, en la mayoría de estas definiciones existe coincidencia en asociar este término con la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de requisitos, es decir que, la calidad, es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición, por lo que su concepción, dependerá en gran medida de lo que una empresa o entidad necesite para satisfacer los requisitos (necesidades y/o expectativas) de sus clientes u otras partes interesadas. Por lo cual, se puede decir que, cada una de las definiciones antes

presentadas, puede llegar a ser útil para comprender la naturaleza y esencia de este concepto.

Por otra parte, si bien, la idea que se pretende transmitir con el concepto de calidad puede parecer clara, esta no se encuentra exenta de ambigüedad y confusión. Por lo que, en primer lugar, además de comprender la esencia del concepto, resulta de suma importancia dejar en claro cuál es el sujeto u objeto de referencia sobre el cual se habla al momento de abordar dicho concepto (Heras, Arana, Camisón, Casadesús & Martiarena, 2008). Esto debido a que, no es lo mismo que se haga referencia a la calidad de un producto o de un servicio. Razón por la cual, en demasiados casos, no se delimita el sujeto u objeto de estudio, y es así, como surgen las principales confusiones que se encuentran ligadas a este concepto.

Primeramente, en lo que se refiere a la calidad de un producto, de acuerdo con Heras, et al. (2008), los estudiosos de la calidad de los productos subrayan sus diferentes dimensiones (fiabilidad, durabilidad, versatilidad, diseño, imagen, etcétera) y la importancia de la apreciación subjetiva de los consumidores al evaluarlos. Esto, además, de que, comúnmente se afirma que un producto o servicio es de mayor calidad que otro si cuenta con un nivel superior de atributos o de cualidades, es decir, en sentido estricto, se trata de dos productos muy diferentes, con requerimientos, atributos o características diferentes (por ejemplo, el precio), por lo que, hablando en propiedad, habría que decir que, existe una diferencia entre los atributos del producto o servicio, no una diferencia de calidad (por lo menos, debida a la diferencia de gama).

En otras palabras, la calidad que hace referencia a los productos, pretende subrayar que las comparaciones de calidad no tienen sentido más que entre productos destinados a satisfacer necesidades o deseos similares, y a ser vendidos a un nivel de precio similares.

Por otro lado, con relación a la definición que hace referencia a la calidad de un servicio. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), establecen la base que cuenta con mayor aceptación. Refiriéndose a la calidad, como la amplitud de la discrepancia o a las diferencias existentes entre las expectativas o deseos de los clientes y la percepción que estos tienen del servicio que reciben.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se puede concluir que gran parte de las confusiones acerca de la calidad, se generan cuando se trasladan las diferentes definiciones y perspectivas en las que se encuentra engloba, con otros ámbitos; tal como es el caso del estudio de la calidad en la gestión de las organizaciones. Motivo por el cual, para tratar de comprender en su totalidad las diferentes concepciones de este término, al menos para este trabajo, también resulta importante comprender el concepto presentado en el siguiente apartado.

1.3 El concepto de gestión de la calidad y su evolución

Como señalan Camisón, Cruz y González (2006), la gestión de la calidad es un constructo multidimensional sobre el cual no existe aún una definición comúnmente aceptada, por lo que se trata de un término que se utiliza para denominar cuestiones diferentes.

Las definiciones de este término varían mucho en cuanto a su alcance; desde ideas puramente pragmáticas que la definen como un conjunto de principios, prácticas y técnicas, hasta como un nuevo paradigma de dirección y gestión de empresas. Por lo que, para no entrar en definiciones más complejas, para fines de este trabajo se definirá la gestión de la calidad, como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejorar la calidad de sus productos, servicios, procesos y la gestión empresarial en general (Camisón, et al., 2006).

Considerando lo anterior, Camisón, et al. (2006) menciona que la gestión de la calidad puede ser entendida como una actividad funcional específica de las empresas (en muchas ocasiones esta actividad funcional suele reflejarse en la estructura organizativa de las empresas, creándose con ello departamentos de calidad), o bien, también puede entenderse como una función transversal dentro de las funciones básicas de la misma (dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas).

Por otro lado, también existe un consenso a la hora de especificar cuáles son las formas genéricas de llevar a cabo actividades de gestión de la calidad en la empresa. En relación con esto, Desmarets (1995), tal como se muestra en la tabla 1.1., define tres grandes modalidades de gestión de la calidad en una empresa: la inspección o control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.

Tabla 1.1 Diferencia entre las modalidades clave de la gestión de la calidad.

<i>Aspecto</i>	<i>Inspección de la calidad</i>	<i>Aseguramiento de la calidad</i>	<i>Gestión de la calidad total</i>
<i>Ámbito</i>	Relacionado con el producto	Principalmente procesos de producción y, en grado limitado, algunos servicios de apoyo	Todos los procesos de la empresa
<i>Objetivo</i>	Detección de errores	Crear confianza cumpliendo las normas y un sistema de calidad documentado Eficacia interna	Lograr la satisfacción del cliente (interno y externo) mediante la mejora continua
<i>Filosofía</i>	Clasificación de los productos de calidad después de la fabricación	Generar la calidad desde el diseño a la entrega	Mejorar la calidad en todos los aspectos de la organización
<i>Responsabilidad</i>	Departamento de calidad e inspecciones	Representante de la dirección para el sistema de calidad	Todo el personal
<i>Cliente</i>	Se presta poca atención	Expectativas limitadas a las especificaciones expresadas	Los clientes internos y externos son básicos
<i>Calidad</i>	Conformidad con las especificaciones del producto final	Conformidad con el sistema de calidad	La calidad como es percibida por el cliente, y la calidad de la organización como un todo

<i>Proveedores</i>	Se les presta poca atención	Un elemento que debe ser controlado	Es un eslabón importante
<i>Modelos que comprende</i>	Especificaciones de producto	Norma ISO 9001, Norma EAQF, Norma VDA, Norma QS 9000, Norma ISO/TS 16949	Modelo EFQM, Premio Deming, Premio Malcom Baldrige, Modelo Iberoamericano

Fuente: Adaptado de Desmarets (1995).

Con el fin de recoger información referente a la gestión de la calidad a lo largo de los años, de acuerdo a lo establecido por Desmarets (1995), a continuación, se procede a hacer un breve recorrido en el proceso evolutivo de las tres modalidades clave de la gestión de la calidad antes enunciadas:

En los primeros años de la producción en serie (años veinte y treinta en los EE. UU.), la calidad industrial era sinónimo de inspección final o inspección realizada una vez finalizada la producción, lo que garantizaba que los productos ofrecidos al cliente cumplieran con los requisitos establecidos en el pedido. Se trataba del control de calidad tradicional. Incluyendo en su vertiente más desarrollada: los muestreos, las curvas características de la operación y las tablas con niveles de aceptación de la calidad. La característica dominante se podría resumir en este caso como defecto-corrección-mejora.

Más adelante, hacia los años cuarenta, la gestión de la calidad se extendió del ámbito de la inspección final a la inspección durante el proceso de producción, donde no sólo se inspecciona el producto terminado, sino que se tratan de detectar los errores cuanto antes, de forma que se evite dar valor añadido a un producto defectuoso desde su origen. Asimismo, al ser conscientes de que la mayoría de los defectos surgían en el proceso de fabricación, se empiezan a aplicar técnicas capaces de detectarlos cuando se producen; entre estas herramientas se utiliza, por ejemplo, el control estadístico de procesos. Estas técnicas, como muchas otras del ámbito de la administración, se desarrollan y mejoran en el ámbito militar; las guerras se comenzaban a ganar o a

perder en el propio proceso de fabricación de las armas, y lamentablemente, en la segunda guerra mundial, la necesidad de incrementar la producción de material bélico se disparó.

En una etapa posterior, a partir de los años cincuenta, la calidad comienza a extenderse de la inspección final y de proceso, a la prevención de defectos. En plena crisis económica en la que la empresa tiene que realizar continuos ajustes y las inspecciones y los productos defectuosos suponen un importante costo, se constata que las inspecciones a las que se dedicaba tanto tiempo en realidad no mejoran nada. Para lo único que sirven es para constatar el número de defectuosos que se fabrican y para que éstos no lleguen al cliente. Debido a ello, se llega a la conclusión de que hay que invertir menos dinero en inspecciones y más en actividades de prevención de los defectos. Comienzan a extenderse los sistemas de aseguramiento de la calidad, que establecen un mayor énfasis en el sistema de calidad de la empresa para mejorar la calidad de sus productos o servicios. El aseguramiento, como se mencionará más adelante, tiene por objeto sistematizar y formalizar los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa para tratar de asegurar que la calidad se halle incorporada a un producto o servicio. Se audita el sistema y no el producto; dicho de otra forma, lo importante es la calidad de los procesos y no su resultado.

En este sentido, se ha de destacar la labor de algunas organizaciones, empresariales y de otro tipo, que durante los años sesenta y setenta influyeron de forma notable en el desarrollo de normativas para el aseguramiento de la calidad. Así, entre las normas pioneras de aseguramiento de la calidad destaca una normativa de la OTAN relativa al aseguramiento de la calidad llamada Allied Quality Assurance Publication, y en la industria del automóvil el programa de valoración de proveedores Q101 de Ford.

Lo que se podría denominar como revolución de la calidad se produce en los años setenta y ochenta del siglo XX, aunque mucho antes, había empresas y personas que propugnaban las teorías modernas de la gestión de la calidad (resulta destacable, en este sentido, la enorme pujanza de las empresas japonesas en el desarrollo de filosofías y herramientas para la mejora de la calidad). La calidad empieza a dejar de centrarse tanto en el producto, en el servicio o el proceso, y pasa a formar parte de las

personas y de las actividades que éstas realizan. La gestión de la calidad termina por extenderse a todos los ámbitos de la empresa, y se convierte en un factor estratégico. No se puede responsabilizar tan sólo a una persona o un departamento de la calidad del producto o el servicio final, ya que todos intervienen en el resultado final, aunque algunos lo hagan más directamente que otros. Surge, en definitiva, la gestión de la calidad total como filosofía de gestión centrada en la calidad, basada en la participación de todos los miembros de la empresa, y que trata de aumentar la satisfacción de los clientes (incluyendo en este término a los clientes externos e internos, es decir, también a los empleados), a la vez que se mejora la eficiencia organizativa y se obtienen beneficios para todos los miembros de la organización y el resto de la sociedad.

Ahora bien, conocido el proceso evolutivo de las tres modalidades clave de la gestión de la calidad en las empresas propuestas por Desmarets (1995), resulta relevante explorar con mayor profundidad aquella dimensión (ver Tabla 1.1) que tiene un vínculo directo con la metodología de diagnóstico implementada para fines de este trabajo, la norma ISO 9001.

1.4 Aseguramiento de la calidad

Los sistemas de aseguramiento de la calidad basados en estándares de gestión internacionales han tenido una extensa difusión en los últimos años. Se trata de un fenómeno que surge del ámbito de la normalización relacionado con la gestión empresarial en un entorno económico caracterizado por el marcado proceso de globalización e integración económica de los mercados.

Teniendo esto en cuenta, la estandarización o normalización se podría definir, de forma genérica, como la actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía (Heras, 2006).

De acuerdo con Heras, et al. (2008), entre algunas de las instituciones reguladoras encargadas de estas actividades, destacan los organismos de estandarización o normalización tales como: la Organización Internacional para la Estandarización, conocida por su acrónimo ISO (International Organization for Standardization), junto con el organismo IEC (International Electro Technical Commission) y el ITU (International Telecommunication Union).

Como ya había mencionado, dado el vínculo que mantiene con la metodología de diagnóstico implementada, resulta relevante describir brevemente a la institución encargada del desarrollo del estándar internacional, la norma ISO 9001, que funge como soporte medular de la estructura de este trabajo, la Organización Internacional para la Estandarización, también conocida como ISO, por sus siglas en inglés.

Creada en 1947, la Organización Internacional para la Estandarización es una entidad compuesta por más de 100 países miembros, cuyo objeto consiste en favorecer el desarrollo de la normalización, permitiendo así facilitar el intercambio de productos y servicios entre países. En la actualidad cuenta con más de 15,000 normas internacionales publicadas (denominadas normas ISO), de las que sólo unas pocas son estándares o normas de gestión.

De acuerdo con Heras (2016), los estándares o normas de gestión, son un conjunto de directrices y pautas promulgadas por un organismo, por lo general no-gubernamental y sin ánimo de lucro, que hacen referencia, de forma más o menos concreta, a preceptos relativos a la gestión de una organización; estos estándares o normas, cuentan con características comunes referidas a su estructura, terminología, contenido y posibilidad, lo cual los hacen claramente identificables.

Considerando lo anterior, un sistema de gestión puede definirse como un conjunto interrelacionado de elementos (métodos, procedimientos, instrucciones, etc.), mediante los que una organización puede planificar, ejecutar y controlar determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar (Heras, 2016).

En otras palabras, un sistema de gestión no es más que un mapa que explica cómo se gestiona el día a día de la empresa; un mapa que define cuál es su estructura organizativa (que luego se plasma en los organigramas), cuáles son los procesos y

procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el estándar (gestión de la calidad, gestión medioambiental, prevención de riesgos, innovación, etc.) y que asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos.

Por consiguiente, se puede concluir que los sistemas de gestión se basan en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, es decir, las normas o estándares internacionales que establecen las pautas para implantar en una organización diferentes sistemas de gestión, establecen la necesidad de sistematizar y formalizar, en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empresariales relativos a los diferentes ámbitos de la gestión empresarial.

Ahora bien, descritas cada una de las concepciones que acompañan al término de calidad, para concluir con este capítulo, también resulta de gran importancia conocer la familia y, sobre todo, la norma de gestión que funge como columna medular de este trabajo, la norma ISO 9001.

1.5 Familia de normas ISO 9000

De acuerdo con la descripción hecha por la Organización Internacional de Normalización (2005) en el apartado denominado “generalidades” de la norma ISO 9000, la familia de normas ISO 9000 se constituye por un conjunto coherente de normas y estándares sobre gestión de la calidad que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) eficaces. Cabe señalar que, como conjunto, estas normas facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional

No obstante, dado que para fines de este trabajo no resulta de interés tratar todos los aspectos básicos e históricos del desarrollo de la familia de normas ISO 9000, tomando como referente la información proporcionada por la norma ISO 9000 (Organización Internacional de Normalización, 2005), a continuación, se hará una breve descripción de aquellos estándares de gestión que en la actualidad forman parte de esta familia de normas:

- La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Por último, pero no menos importante, para concluir con este capítulo, a continuación, se procederá a hacer una descripción, mucho más a detalle, de aquel estándar de gestión que juega un papel importante para el desarrollo de este trabajo, la norma ISO 9001.

1.6 Norma ISO 9001

La ISO 9001, es la norma internacional que se centra en todos los requisitos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Organización Internacional de Normalización, 2015b).

De manera particular, de acuerdo con lo establecido por la Organización Internacional de Normalización (2015b), esta norma específica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

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

Asimismo, cabe destacar que, la determinación e implantación de un sistema de gestión de calidad de acuerdo con la norma 9001, depende de cuestiones como los objetivos que la propia empresa tenga, los productos y/o servicios derivados de su producción o los requisitos establecidos por el propio cliente.

Para lo anterior, esta norma emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones, el ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia, y por último, el pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (Organización Internacional de Normalización, 2015b).

Otro punto a destacar, es que esta norma Internacional, se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la norma ISO 9000 por la Organización Internacional de Normalización: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. La descripción de estos principios incluye una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos

de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

En su versión del 2015, esta norma establece una estructura de alto nivel, alineando las diversas formas de sistemas de gestión y asegurando que todos los sistemas sean compatibles creando una unidad en cuanto a vocabulario y requisitos. Esta estructura representa un índice básico que tienen que compartir cualquier norma de sistema de gestión y se encuentra conformada por 10 capítulos; los primeros tres hablan de generalidades (en donde se puede aplicar, normas que se pueden tomar como referente y los términos y definiciones a considerar para su interpretación adecuada), a partir del capítulo 4 hasta el 10 se encuentran los elementos (requisitos) que una organización debe considerar para la implementación de un sistema de gestión de calidad (ver Tabla 1.2).

Tabla 1.2 Componentes centrales de la norma ISO 9001.

Componente	Descripción
<p>Capítulo 4. Contexto de la organización</p>	<p>La empresa determina las cuestiones que desea resolver, partiendo de las preguntas ¿en dónde estamos? y ¿para dónde vamos?; se habla sobre la necesidad de comprender a la empresa y a su contexto, comprender las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y determinar el ámbito de aplicación del sistema de gestión.</p>
<p>Capítulo 5. Liderazgo</p>	<p>Se establecen los criterios del compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión de la calidad, y los requisitos para hacer seguimiento para hacer seguimiento a una política de calidad, la cual debe de estar alineada con el contexto de la organización y que será el parámetro para definir sus objetivos.</p>

<p>Capítulo 6. Planificación</p>	<p>Este punto incluye el carácter preventivo de los sistemas de gestión, trata los riesgos y oportunidades que enfrenta la empresa. La planificación aborda que se va a hacer, que recursos se requerirán, quien será responsable, cuando se finalizara y como se evaluarán los resultados.</p>
<p>Capítulo 7. Soporte.</p>	<p>Habla de aspectos como recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada, que constituyen el soporte necesario para cumplir las metas de la empresa.</p>
<p>Capítulo 8. Operación</p>	<p>Es el punto en el que la organización planifica y controla sus procesos internos y externos, los cambios que se produzcan y las consecuencias no deseadas de los mismos.</p>
<p>Capítulo 9. Evaluación del Desempeño</p>	<p>Habla del seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección. Es decir, esta cláusula define el momento de comprobar el rendimiento, de determinar qué, cómo y cuándo supervisar o medir algo. En las auditorías internas, se obtiene información sobre si el sistema de gestión se adapta a los requisitos de la organización y la norma se aplica eficazmente</p>
<p>Capítulo 10. Mejora</p>	<p>Aborda las no conformidades, acciones correctivas y mejora continua. Se invita a hacer cosas realmente para que el sistema de gestión de calidad sea una verdadera mejora para la empresa; esto al afrontar no conformidades y emprender acciones correctivas.</p>

Fuente: Elaborado con información obtenida de la norma ISO 9001:2015.

Para finalizar, es sumamente importante tener en cuenta que, la intención de esta norma, no es únicamente presuponer la necesidad de lograr una uniformidad absoluta en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la organización, de forzar la

alineación de la estructura de la organización a sus capítulos, o de utilizar de manera estricta la terminología específica de esta norma dentro de la misma. Sin embargo, su adopción y, sobre todo, la de un sistema de gestión de la calidad, es una decisión estratégica que puede ayudar a una organización a mejorar su desempeño global, proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible y a obtener muchos otros beneficios potenciales, por lo cual, se puede concluir que, su implementación, es una actividad que debe ser tomada en consideración por toda organización, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere.

1.7 Conclusión

La calidad se ha convertido en un aspecto trascendental dentro de las organizaciones con el paso del tiempo, por lo que su importancia ha sido reconocida y sus directrices han sido aplicadas en una gran cantidad de empresas alrededor del mundo.

Con lo anterior en mente, en este capítulo se ha llegado a la conclusión de que, la normalización e implementación de este concepto dentro de una empresa, puede fijar las bases de desarrollo para el presente y el futuro de una organización, siempre y cuando se tome como punto de partida una base teórica que brinde elementos de juicio para explicar los fenómenos propios.

En otras palabras, se espera que a través de la aplicación de estándares de gestión que se encuentren directamente ligadas a normas, la calidad pueda ser aplicada y adaptada a los requerimientos particulares de cada organización; todo con el objetivo de contribuir en su mejoramiento continuo, lo cual, en la actualidad es de vital importancia para la supervivencia de las empresas en un mundo globalizado.

CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V”, la cual se encuentra dedicada principalmente a la comercialización y distribución de productos desechables y, de manera complementaria, a la venta de artículos de repostería y dulces a granel. Por otra parte, en este capítulo también se abordan diversos aspectos de la misma, tales como su historia, estructura, funciones operativas y administrativas, así como una serie de elementos que forman parte tanto de su contexto externo como interno.

2.1 Ambiente externo de la empresa

2.1.1 Localización geográfica

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A de C.V.”, se encuentra localizada en la ciudad de Mérida, en el estado de Yucatán. Sus oficinas centrales y centro de distribución (CEDIS) se encuentran ubicados en el domicilio de la Calle 17 # 338 Bis por 14 y 20, colonia Ciudad Industrial. Actualmente, cuentan con 12 sucursales para la venta al menudeo y mayoreo de cualquiera de sus productos. La ubicación de estas sucursales se detalla a continuación:

1. Sucursal Colonia México: Calle 21 # 54 por 8, departamento 8, colonia México.
2. Sucursal Polígono: Calle 20 # 275 por 27-C, fraccionamiento Polígono 108.
3. Sucursal Chuburná: Calle 20 # 110 por 25, local 3, colonia Chuburná de Hidalgo.
4. Sucursal Sambulá: Calle 96 # 843-D por 79-C y 79-D, colonia Sambulá
5. Sucursal Calle 67: Calle 67 # 484-F por 54 y 54-A, colonia Centro.
6. Sucursal Francisco de Montejo: Calle 51 # 242-A por 44 y 46, colonia Francisco de Montejo.
7. Sucursal Pacabtún: Calle 50 # 418-B por 47 y 48, colonia Pacabtún.
8. Sucursal Santiago: Calle 57 # 551-A por 70 y 72, colonia Centro.

9. Sucursal San Juan: Calle 64 # 553 por 67 y 69, colonia Centro.
10. Sucursal Xoclán: Calle 65-A # 387-A por 118 y 120, colonia Xoclán.
11. Sucursal Ávila Camacho: Calle 47 # 313 por 16, colonia Ávila Camacho.
12. Sucursal Hunucmá: Calle 31 por 30 y 32, puesto 2, colonia Centro.

2.1.2 Situación del sector

Dado que la empresa en cuestión forma parte de la cadena de valor de la industria del plástico, resulta relevante conocer cuál es el panorama de este sector tanto a nivel nacional como local en nuestro país.

De acuerdo con datos proporcionados en el 2018 por la Asociación Nacional de Industrias del Plástico, A.C. (ANIPAC), en México la industria del plástico aporta en promedio más del 0.4% del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional y el 2.6% del PIB manufacturero del país; esto al estimar una producción de más de 7 millones de toneladas de productos plásticos que concentra inversiones por más de 30 mil millones de dólares al año.

De acuerdo a la ANIPAC (2018), en nuestro país, existen alrededor de cuatro mil 580 empresas en la industria plástico. De ese número, el 60% son principalmente microempresas, el 24% son pequeñas, el 12% son empresas medianas y sólo el 4% son grandes. Estas empresas, generan empleos para más de 260 mil trabajadores de manera directa y otros 500 mil de manera indirecta a nivel nacional.

En este contexto, conforme a datos proporcionados por la ANIPAC (2017), el estado de Yucatán ocupa el treceavo lugar en la producción de plásticos a nivel nacional, generando al año tres mil 784 millones de pesos, con cerca de cuatro mil 500 empleos directos y 20 mil indirectos, lo cual lo coloca en el primer lugar como productor y proveedor de productos plásticos para el sureste del país, produciendo el 80% de las 200 mil toneladas de productos plásticos que se producen en la región. Cabe mencionar que, los procesos de producción y distribución de plástico en el estado, van dirigidos en un 64% a las industrias del empaque, envase y embalaje, y el resto a productos de consumo y duraderos, además de abastecer el mercado interno.

Por último, si bien, en la actualidad la industria del plástico en México mantiene un constante crecimiento, en los últimos años han surgido diversas iniciativas en materia legislativa y a nivel de gobiernos locales encaminadas a prohibir el uso de ciertos productos plásticos y de unicel con el argumento de minimizar el impacto ambiental que estos generan.

En este sentido, durante el año en curso, en Yucatán, el gobierno del estado, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), sus socios y las empresas del ramo, pusieron en marcha la estrategia “Hacia un Yucatán Cero Residuos” (Gobierno del Estado de Yucatán, 2019). Buscando con esto, la transición gradual hasta lograr la sustitución, eliminación y consecuente prohibición de bolsas plásticas de acarreo de un sólo uso, así como de popotes plásticos y envases de unicel en establecimientos comerciales que se encuentran en las inmediaciones de cenotes, áreas naturales protegidas y reservas ecológicas del Estado; supermercados, tiendas de autoservicio y de conveniencia, farmacias, mercados, restaurantes y similares; y por último, de los establecimientos dedicados a su venta al mayoreo y al menudeo.

Para terminar, cabe mencionar que como una de las primeras acciones de este plan, el gobernador en turno del estado, firmó una iniciativa que se enviará a la Comisión de Medio Ambiente del Congreso del Estado, para la modificación de la Ley para la Gestión Integral de los Residuos en el Estado y su reglamento; la cual contempla la reforma de seis artículos, y expedición de tres transitorios con el fin de sentar las bases para contribuir a un mejor manejo de residuos sólidos en el estado, incluyendo la producción, distribución, consumo y desecho de bolsas plásticas, popotes y envases de unicel (Gobierno del Estado de Yucatán, 2019).

2.1.3 Tipo de empresa

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”, es una empresa que, dada su actividad; comercialización y distribución de productos desechables, artículos de repostería y dulces a granel, se ubica dentro del sector terciario o de servicios, ya que el elemento básico de su actividad se encuentra netamente dedicado a la satisfacción

de necesidades comerciales que requieran tanto por consumidores finales, como otras empresas e industrias (De Zuani, 2003).

En lo que respecta a su dimensión, por su número de empleados (27 en total), de acuerdo con la Secretaría de Economía (2019), la empresa se encuentra clasificada dentro de la categoría de pequeña empresa. De igual forma, dada la propiedad de su capital y propósito económico, puede ser clasificada como una empresa privada de carácter lucrativo.

Considerando el alcance territorial de su mercado, y las posibles relaciones e interacciones con su entorno político, económico o social (Fischer & Espejo, 2004), la empresa en cuestión también puede ser catalogada como una empresa regional, ya que su operación involucra no solo a varias zonas ubicadas en la ciudad de Mérida y Hunucmá en el estado de Yucatán, sino también debido a que vende y distribuye sus productos a clientes directos en San Francisco de Campeche, Campeche, y Chetumal y Cancún en el estado de Quintana Roo.

Para terminar, teniendo en cuenta la actividad desarrollada, “Comercializadora Peninsular Alsa S.A. de C.V”. puede clasificarse como una empresa dentro del giro comercial mayorista y minoristas, ya que su función primordial es la compra-venta de productos terminados, para posteriormente, efectuar ventas, ya sea al menudeo/mayoreo en sus sucursales, o a gran escala a otras empresas, así como también, distribuir el producto directamente a sus clientes y consumidores finales (Hernández & Rodríguez, 2000).

2.1.4 Clientes

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A de C.V.” dirige sus servicios a empresas y particulares de los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo que utilizan uno o varios de los productos que esta ofrece, ya sea para su operación diaria, venta, distribución, o simplemente para situaciones específicas en algún momento del año.

Esta empresa, cuenta con una cartera de clientes que incluye desde particulares hasta empresas privadas en el giro de alimentos, limpieza, abarrotes, ferretería,

construcción, desechables, etc. Con el paso del tiempo, ha logrado identificar como cliente principal de su servicio, a las siguientes empresas y particulares: Carnes Rápidas del Sureste, S.A. de C.V. (Los trompos), Operadora Restaurantera Gema, S.A. de C.V. (Alabama Mamma), Comercializadora Maxienvases, S.A de C.V. y Lapa Matriz, S.A de C.V. en la ciudad de Mérida, Yucatán; Plásticos y Derivados Sauri, S.A de C.V en la ciudad de Campeche, Campeche; y ciertos particulares ubicados en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

2.1.5 Proveedores

Cuenta con un grupo de proveedores integrado en su mayoría por empresas dentro de la industria del plástico, entre las cuales se encuentran: Plásticos Urpri, S.A. de C.V.; Reyra del Sureste, S.A. de C.V.; Grupo Richaud, S.A. de C.V.; Grupo Convermex, S.A. de C.V.; Mega Empack, S.A. de C.V.; Envases Cuevas, S.A. de C.V.; Envases Primo Cuevas, S.A. de C.V.; Recipientes y Empaques de México, S. A. de C. V. (REMSA). Así como también, empresas en la industria de alimentos y confitería, tales como: Deimán S.A. de C.V., Barcel S.A. de C.V. y Ricolino S.A de C.V.

2.1.6. Productos

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”, cuenta con un catálogo amplio de productos para su comercialización. De acuerdo con su porcentaje de venta, entre sus productos con mayor circulación, se encuentran:

- Desechables (60%): platos, vasos, contenedores y charolas (de unicel y plástico), películas de stretch, papel aluminio, servilletas, cubiertos, tapas, domos, moldes y bolsas (plástico), botellas y garrafrones de pet y pad.
- Artículos de repostería (20%): harinas, mantequillas, cremas, chantillí, vainillas, saborizantes, colorantes, y coberturas.
- Dulces a granel (20%): lunetas, chocoretas, gomitas dulces y enchiladas, cacahuates, chocolates, almendras confitadas y fruta deshidratada.

2.1.7 Competidores

Entre las empresas que “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” ha logrado identificar como su competencia directa en el mercado, se encuentran principalmente empresas yucatecas dedicadas a la comercialización (mayoreo-menudeo) y distribución de productos desechables, tales como: Multiempac S.A. de C.V. (Multi E), Fervab, S.A de C.V, y Desechables Poliyuca, S.A. de C.V.

2.1.8 Partes relacionadas

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” ha tratado de mantener una relación duradera y un diálogo fluido y constante con sus grupos de interés. Entre los sujetos que esta empresa considera como tales, se encuentran:

- Accionistas – Alta dirección: son la fuente principal de financiamiento de la empresa, y de estos depende la administración de las actividades requeridas para su desarrollo y operación.
- Empleados: son los encargados de desarrollar las actividades que permiten a la empresa mantener su operación diaria.
- Clientes: son el elemento al que se dirige cada una de sus acciones, al ser los principales consumidores de los productos y servicios que son propios de su operación.
- Proveedores: son aliados comerciales de los que la empresa se abastece de materiales u otros suministros necesarios para su operación diaria.

Por otra parte, la empresa estudiada no forma parte de ninguna cámara u organismo relacionado con su actividad comercial, por lo que dada su actividad principal (comercialización de productos desechables), su operación únicamente se encuentra sujeta a regulaciones emitidas por dependencias gubernamentales dentro de la industria del plástico. De igual forma, cabe mencionar que la empresa no realiza otras inversiones que no estén relacionadas de manera directa con la empresa y su actividad.

2.2 Antecedentes de la empresa

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”, también conocida de manera comercial como “Alsa Desechables”, es una empresa privada de tipo familiar ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán, dedicada a la comercialización y distribución primordialmente de productos desechables, y de manera complementaria de artículos de repostería y dulces a granel.

Esta empresa, surge como iniciativa de la C. Mirta Roselia Salinas Montañez por iniciar un negocio familiar y, al seguir el consejo de una persona allegada a la familia con experiencia en el comercio de productos desechables. Por lo que, con el apoyo de su hijo José Rodrigo Albertos Salinas, en el año 2002, deciden incursionar en el mercado e iniciar su operación con la apertura de una sucursal, ubicada en calle 21 # 54 por 8, departamento 8 en la colonia México en la ciudad de Mérida, Yucatán, dedicada exclusivamente a la venta de productos desechables (vasos, platos, bolsas, envases, botellas, popotes, servilletas, entre otros).

Con el paso del tiempo, y dado los buenos resultados obtenidos, para el año 2008 la empresa decide ampliar su negocio, y abrir dos nuevas sucursales (Chuburná y Polígono) bajo el mismo modelo de negocio.

Ante la creciente iniciativa de su hijo, por atraer a una audiencia de clientes mucho más amplia y también, de continuar con la expansión del negocio, para el año 2010, se toma la decisión de abrir un Centro de Distribución (CEDIS) que pudiera surtir a sus unidades de negocio con los suministros necesarios para su operación.

Con este hecho, el 11 de febrero de 2010, la empresa hace un cambio en su régimen fiscal, pasando de persona física a moral, iniciando su operación de manera formal bajo la razón social de “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”; quedando bajo la dirección conjunta del recién Lic. en Administración y Desarrollo Empresarial, José Rodrigo Albertos Salinas como director general, y la C. Mirta Roselia Salinas Montañez como directora comercial.

Durante este mismo año, se apertura un almacén para desempeñar las funciones de Centro de Distribución, ubicado en calle 37 # 459 por 50 y 54, colonia Centro. De igual forma, con el fin de tener un mejor posicionamiento en el mercado, la empresa pone en marcha planes para la adquisición y apertura de nuevas sucursales que le permitieran cubrir las crecientes expectativas y requerimientos de sus clientes.

Por otro lado, dada la alta demanda de ciertos productos, durante el transcurso del 2010, se decide incorporar a su línea de productos, artículos relacionados con la repostería, y bajo la marca de “Dulcería mi antojito”, la venta de dulces a granel. Ambos como un servicio complementario a la venta de productos desechables, ya que estos únicamente se ofrecerían de manera directa a los clientes, en las sucursales de Francisco de Montejo y la Colonia México.

En el 2011, tras mucho esfuerzo y trabajo, la empresa decide dar el siguiente paso e incluir como complemento de sus servicios, la distribución directa de los productos que ésta comercializa, a empresas y particulares, no solo dentro de la ciudad de Mérida, sino también en zonas del interior del estado de Yucatán, Campeche y Quintana Roo. Como resultado de lo anterior y, dado el incremento gradual de sus clientes, para el 2015 deciden cambiar de ubicación su almacén, y establecer formalmente su centro de distribución en el Complejo Yucatán Tablaje Catastral: 18587-31371, km 32.5 del anillo periférico, Bodega 11, colonia San José Chuburná.

Finalmente, para el 2018, dado su número de clientes y sucursales, deciden reubicar nuevamente sus oficinas y Centro de Distribución a un edificio que cuenta con mayor espacio para el almacenaje y mejor logística de los productos ofrecidos en su actividad diaria; actualmente ubicado en calle 17 # 338 Bis por 14 y 20, colonia Ciudad Industrial.

Hoy en día, “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” es una empresa consolidada dedicada a la comercialización y distribución de productos desechables. Cuenta con un centro para el almacenaje y distribución de sus productos, con 12 puntos de venta ubicados de manera estratégica en diversas zonas de la ciudad de Mérida, una amplia cartera de clientes, una red de venta y distribución que abarca el interior de los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, y con planes a futuro

para incorporar a su catálogo de productos una línea de artículos biodegradables en favor del cuidado del medio ambiente.

2.3 Ambiente interno de la empresa

2.3.1 Misión, visión y valores

La empresa “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A de C.V.” declara su misión, visión y valores de la siguiente manera:

Misión:

Atender las necesidades de productos desechables, artículos para repostería y dulces a granel que nuestros clientes requieran, al proporcionar un servicio de calidad que sea respetuoso con el medio ambiente, y a nuestros empleados la posibilidad de crecimiento y mejora continua.

Visión:

Ser una empresa líder y en continuo crecimiento, con presencia en todo el sureste de la República Mexicana, y que se distinga por brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes, una rentabilidad sostenida a nuestros accionistas y proveedores, amplia oportunidad de desarrollo para nuestros empleados, y que contribuya de manera positiva con la sociedad, al actuar de manera respetuosa con el medio ambiente.

Valores:

- Actitud de servicio: estar en disposición de servir a los demás y hacerlo con entusiasmo.
- Calidad en el servicio: garantizar la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Excelencia: ofrecer un servicio que sea capaz de satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

- Honestidad: congruencia entre lo que pensamos y actuamos con base en la verdad y en la auténtica justicia.
- Responsabilidad: cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con clientes y colaboradores generando confianza en ambas partes.
- Seguridad: dar la seguridad a nuestros clientes y colaboradores de que están tratando con una empresa honesta.
- Respeto: apreciar y valorar a los clientes, proveedores y empleados como a uno mismo.
- Unidad: mantener la unión y solidaridad existente entre los clientes, proveedores y nuestra empresa.
- Compromiso: servir a nuestros clientes y proveedores con los mejores productos que el mercado demanda.
- Trabajo en equipo: trabajar con confianza y compromiso entre los miembros del equipo.
- Integridad: fomentar y respetar nuestros valores siendo congruentes en nuestras acciones con los colaboradores y clientes.

2.3.2 Régimen legal y fiscal

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A de C.V.” comenzó su actividad empresarial en 2002 bajo el régimen fiscal de persona física, teniendo como representante legal al C. José Rodrigo Albertos Salinas, actual director general de la empresa. Posterior a esto, para el 2010 esta empresa pasó a constituirse como una sociedad mercantil de capital variable bajo la razón social antes mencionada.

De acuerdo con su acta constitutiva, la relación de actividades a las cuales “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” se encuentra sujeta, son las siguientes:

- a) Compra, venta, importación, exportación, comercialización, suministro y distribución de toda clase de bolsas, platos, vasos, cubiertos, envases, charolas, plásticos, y productos desechables en general.

- b) La compra, venta, importación, exportación, comercialización, suministro y distribución de toda clase de productos y artículos de repostería, dulces, así como de clase de productos, materias primas, enceres y aditamentos en general.
- c) Ser agente, representante, comisionista, distribuidor y factor mercantil, de toda clase de casas comerciales e industriales, nacionales y extranjeras en el ramo.
- d) La adquisición, enajenación, arrendamiento, subarrendamiento o comodato y uso por cualquier título legal de los bienes muebles o inmuebles que fuere necesarios o convenientes para la consecución de los fines antes mencionados
- e) El otorgamiento de toda clase de garantías personales, reales, fiduciarias, cambiarias o de cualquier otra índole, para garantizar obligaciones propias o de terceros con quienes se tenga o no relaciones de negocios.
- f) Avalar, endosar e intervenir en cualquier forma en todo tipo de títulos de crédito y documentos contables a favor de terceros.
- g) La celebración de toda clase de contratos, convenios y actos de lícito comercio y conexas a fines indicados, ya sean estos comerciales, civiles, administrativos, industriales o de cualquier otra índole, que le puedan reportar a la sociedad una ganancia lícita y que fueren necesarios o convenientes para su objeto social.

Cabe resaltar que los objetos correspondientes a los incisos a y b son aquellos que determinan y describen el propósito actual de las operaciones de la empresa. El cual, de acuerdo con lo enunciado por los directivos, es la “comercialización de productos desechables, artículos de repostería y dulces a granel”.

2.3.3 Objetivos y políticas corporativas

La empresa en cuestión, ha establecido para el 2019 como objetivos principales de su actividad, los siguientes:

- Incrementar las ventas en un rango del 10% al 15%, en comparación del año anterior.

- Incorporar una nueva línea de productos biodegradables durante un periodo de 18 meses, a partir del año en curso.

Con relación a los lineamientos que establecen las directrices a seguir en la empresa, esta cuenta con un reglamento interno en el que se establecen disposiciones obligatorias a seguir por los trabajadores y patrones en el desarrollo de su trabajo. Entre las cuales se encuentran:

1. Horas de entrada y salidas de trabajadores.
2. Limpieza de oficinas, almacén y sucursales.
3. Días y lugares de pago.
4. Normas para prevenir los riesgos de trabajo.
5. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a exámenes médicos.
6. Permisos y licencias.
7. Sistemas de quejas y sugerencias.
8. Disciplina.

2.3.4 Estructura organizacional

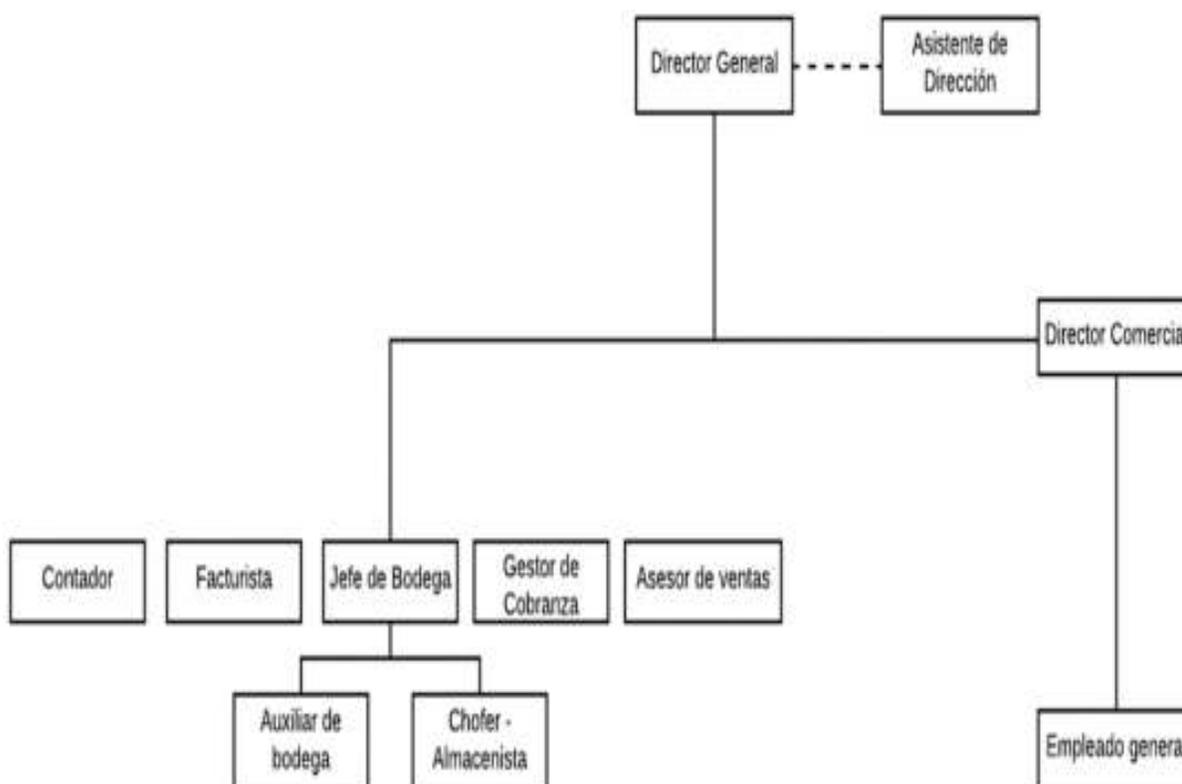
Considerando la forma en que la empresa organiza sus actividades y procesos, su esquema estructural, se encuentra representado en la figura 2.1.

Para la toma de decisiones ejecutivas y administrativas, la alta dirección de la empresa se encuentra integrada por:

- Director general (1): accionista mayoritario de la empresa; encargado de garantizar que los procesos operativos relacionados con el almacenamiento y distribución de productos, sean eficientes y efectivos, buscando con eso la optimización de los recursos (físicos, humanos y financieros) de la empresa.

- Director Comercial (1): accionista minoritario de la empresa; responsable de coordinar y supervisar las actividades de ventas, y de dirigir y supervisar al personal de sus establecimientos comerciales de la empresa.

Figura 2.1 Organigrama “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”



Fuente: elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Adicional a estos puestos, se cuenta con un tercero que trabaja de forma conjunta con la alta dirección de la empresa:

- Asistente de dirección (1): responsable de asistir y brindar apoyo al director general y al director comercial con la realización de sus actividades. Por otra parte, en la ausencia de los mismos, este puesto es el encargado de coordinar la operación de la empresa. Asimismo, también se encarga de llevar a cabo

funciones administrativas, tales como la realización de trámites, la atención a clientes y proveedores, y la gestión, adquisición y abastecimiento de productos.

Para la gestión y control de sus actividades y recursos económicos, la empresa cuenta con los siguientes puestos:

- Contador (1): encargado de realizar el registro y procesamiento de los movimientos contables, preparar y controlar los balances y reportes financieros, realizar los ajustes y pagos de impuestos, y del control y manejo de la nómina del personal de la empresa.
- Facturista (1): responsable de coordinar que las facturaciones del servicio prestado por la empresa a los clientes, se de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos para la recuperación del efectivo en tiempo y forma.

Adicional a estos elementos, la empresa cuenta con un puesto encargado del cobro de las cuentas pendientes de pago:

- Gestor de cobranza (1): encargado de realizar la gestión de cobros personalizada a los clientes, a través de las visitas domiciliarias, llamadas telefónicas y/o envío de correos electrónicos, dependiendo el caso.

Para las actividades relacionadas con la logística y distribución de productos, la empresa cuenta con:

- Jefe de Bodega (1): responsable de controlar y registrar las entradas y salidas de mercancía, organizar la planificación de entrega de productos a clientes, y organizar el almacenaje eficaz de las mercancías de la empresa.
- Auxiliar de Bodega (1): responsable de asistir en las actividades de almacén al recibir, revisar y organizar las mercancías para su distribución.
- Chofer - Almacenista (1): es encargado de realizar la limpieza del almacén, la carga, descarga y acomodo de mercancía, y del reparto oportuno en tiempo y forma de productos a sucursales y clientes.

En lo que se refiere a sus procesos de venta, para su realización la empresa cuenta con los siguientes puestos:

- Asesor de ventas (1): es responsable de la prospección y captación de nuevos clientes, de la preparación de ofertas y presupuestos, y de la argumentación y cierre de ventas

Por último, en lo que respecta a la atención y venta de productos en sucursal, la empresa cuenta con:

- Empleado general (19): es el encargado de ayudar a los clientes a encontrar lo que necesitan en las sucursales, de la venta de productos en exhibición, del arreglo y reabastecimiento de estanterías, del levantamiento de pedidos, y de mantener la limpieza del establecimiento.

Actualmente, sin incluir al director general y al director comercial, la empresa cuenta con una plantilla compuesta por 27 colaboradores, los cuales se encuentran distribuidos entre el CEDIS y sus diferentes sucursales.

2.3.5 Procesos clave

Tomando en cuenta los procesos que permiten a una entidad lograr el cumplimiento de su propósito corporativo, “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V” ha designado como proceso clave, la comercialización de productos desechables. Este proceso, se encuentra constituido de la siguiente manera:

1. Secuencia de operación: Proveedor – CEDIS:

- Revisión de inventarios.
- Elaboración de la orden de compra.
- Recepción de mercancía.
- Revisión de la orden de compra.

- Notificación al proveedor, en caso de incidentes.
- Entrada de productos al sistema.
- Acomodo de mercancía.

2. Secuencia de operación: CEDIS – Tiendas:

- Levantamiento de pedidos.
- Selección y preparación de la mercancía; apuntar y marcar si hay variaciones en marca, número de piezas o existencias.
- Preparación de la comanda de salida.
- Revisión de la comanda.
- Carga y entrega de la mercancía.
- Revisión y firma del pedido en tienda; en caso de algún faltante hacer la anotación.
- Notificación al CEDIS en caso de anomalías e incidencias de la mercancía.

3. Secuencia de operación: CEDIS – Cliente directo:

- Recepción y verificación del pedido.
- Selección y preparación de la mercancía; apuntar y marcar si hay variaciones en marca, número de piezas o existencias.
- Elaboración de la factura o remisión.
- Revisión de la mercancía con factura o remisión.
- Carga y entrega de mercancía.
- Verificación con el cliente que todo este correcto; en caso de algún faltante hacer la anotación.
- Notificación al CEDIS en caso de anomalías e incidencias de la mercancía.

2.3.6 Recursos

Entre los recursos que proveen a “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” los medios necesarios para realizar su actividad, se encuentran los siguientes:

- Recursos humanos: engloban a todo el personal de la empresa: desde el director general y comercial, hasta los empleados generales que operan en cada una de las sucursales. Excluyendo a la alta dirección, en la actualidad la empresa en cuestión cuenta con una plantilla de 27 colaboradores.
- Recursos financieros: se incluyen los recursos de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades. Considerando las disposiciones establecidas por la empresa para la realización de este trabajo, no se cuenta la información requerida para la descripción de este apartado.
- Recursos materiales: en estos la empresa incluyen todos los bienes de los que dispone para desarrollar su trabajo. Entre ellos se encuentran sus inmuebles con su correspondiente mobiliario (CEDIS, oficinas y sucursales), vehículos de reparto (3), material de oficina (papelería y equipos informáticos) y productos para venta y en stock, tanto en almacén como en sucursales.
- Recursos tecnológicos: en estos la empresa incluye los sistemas y procesos auxiliares que le permiten coordinar sus actividades. Entre los principales se encuentran: su sistema de planificación de recursos empresariales (SAI ERP), y sus procesos de comercialización y venta, almacenaje e inventario, facturación, cobranza, distribución y entrega de productos. Esto a pesar de no contar con una gestión clara de los mismo.

2.4 Conclusión

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” es una empresa que se encuentra en un entorno de constantes cambios debido a las diversas necesidades que se hacen presentes en el mercado que atiende. Por otro parte, como se puede observar en este capítulo, cuenta con varios elementos documentados de su sistema de gestión que

ayudan a establecer su identidad, así como a determinar y comprender su actividad y el rumbo que esta pretende seguir como una entidad corporativa; tales como: su misión, visión, valores, objetivos y políticas corporativas, estructura organizacional (organigrama), etc. No obstante, cabe destacar que, a pesar de ser parcialmente conocidos por la dirección y de ser presentadas en este capítulo, la empresa aun no cuenta con información documentada que haga referencia a características del entorno externo en que esta se desempeña. Razón por la cual, se puede concluir que, a pesar de que este hecho no ha obstaculizado su crecimiento como empresa, la información presentada en este capítulo le permitirá tener una perspectiva mucho más amplia de cuales son aquellos elementos que la integran, así como también, de cuales son aquellos que juegan un papel importante para su proceso de desarrollo.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

En este capítulo se presentan los resultados del proceso diagnóstico realizado a “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”, con el objetivo, no solo de determinar el grado de alineación que tiene el sistema de gestión actual de esta empresa con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, sino también, para el desarrollo de una serie de recomendaciones que le permitan adoptar un sistema de gestión de calidad que se adapte a sus necesidades y características.

3.1 Situación actual

“Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”, es una empresa que, a pesar de la alta competitividad y dinamismo que caracterizan al sector en que se desempeña, ha logrado mantener un ritmo de crecimiento estable. No obstante, esta aparente estabilidad, ha ocasionado que en la empresa se pasen por alto una serie de falencias en su sistema de gestión que, de no atenderse, pueden tener un efecto negativo sobre su estructura, funcionamiento interno y desempeño global.

Entre algunas de las falencias que el director general de esta empresa, dada su experiencia y constante interacción con las actividades que se llevan a cabo, ha logrado identificar con el paso del tiempo, se encuentran las siguientes:

- La falta de un análisis periódico tanto del contexto interno como externo, que permita a la empresa determinar los factores positivos y negativos que puedan afectar su capacidad para el logro de resultados.
- La falta de comprensión y determinación de los requisitos (necesidades y expectativas) de las partes interesadas que pueden influir en el aumento de su satisfacción.
- La falta de identificación y análisis de los riesgos relacionados con los procesos, actividades u operaciones realizadas por la empresa, y la manera en que estos pueden influir en la consecución de sus objetivos.

- La falta de definición y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la empresa y sus interacciones, esto con el fin de asegurar que sus actividades y operaciones son llevadas a cabo de la mejor manera posible.
- La falta de información documentada que puede servir como un soporte y respaldo de las actividades llevadas a cabo por la empresa.
- La falta de establecimiento de criterios que aseguren y regulen la correcta comunicación, tanto interna como externa, de la empresa y con sus partes interesadas.
- La falta de establecimiento de indicadores que permitan a la empresa evaluar y medir si los resultados de su operación, coinciden con lo que se tiene planificado.
- La falta de diseño e implementación de acciones correctivas y de mejora, que permitan a la empresa eliminar las no conformidades y aprovechar las oportunidades que promuevan su desarrollo y mejora continua.

En este contexto, atender estas carencias se convierte en la razón que motiva al director general de “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” a optar por la adopción de un sistema de gestión de calidad, ya que dadas sus características, se considera que este le permitirá, no solo atender satisfactoriamente lo antes mencionadas, sino también, que a futuro servirá como un factor diferencial para la empresa, y sobre todo, aportará valor agregado a los procesos de planeación, control y mejora continua de los elementos organizativos que influyen en el logro de sus objetivos, y también en su capacidad para proveer productos y/o servicios que satisfagan los requisitos y mejoren la satisfacción de sus clientes y demás partes interesadas.

3.2 Metodología del diagnóstico

Para lograr lo mencionado en el apartado anterior, el trabajo a desarrollar, pretende establecer una brecha preliminar que permita a la empresa en cuestión, determinar el grado de alineación que sus procesos y actividades tienen con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015 para un sistema de gestión de la calidad. Esto con el fin, de destacar la importancia de la implementación de este tipo de sistemas como una alternativa para desarrollar al interior de una organización una serie de procesos, procedimientos y/o actividades que se encuentren encaminadas al logro de sus objetivos y mejora continua.

Para el desarrollo de esta actividad, se empleará una matriz de diagnóstico diseñada con base en los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015 para la adopción de un sistema de gestión de calidad aplicable a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y ubicación geográfica (ver Anexo 1). A través de esta matriz de diagnóstico, se hizo una revisión del porcentaje de cumplimiento que tiene el sistema de gestión actual de la empresa de acuerdo a los requisitos que esta norma establece para un sistema de gestión de calidad.

En lo que se refiere al levantamiento de información, empleando como guía la matriz de diagnóstico antes mencionada (ver Anexo 1), se llevaron a cabo las siguientes actividades: entrevistas dirigidas a la alta dirección (director general) y al resto de personal que opera en el centro de distribución de la empresa (asistente de dirección, contador, facturista, jefe de bodega, auxiliar de bodega y chofer - almacenista) para tener un panorama más amplio de cuál es la visión que se tiene acerca de los requisitos de un sistema de gestión de la calidad en la gestión que se realiza actualmente en la empresa; una revisión y análisis de la documentación con que la empresa cuenta actualmente sobre sus actividades, infraestructura, sistema interno de información, procedimientos y prácticas de trabajo; y por último, una serie de visitas constantes, tanto a sus oficinas como a su centro de distribución, enfocadas a observar los hechos (funciones, tareas y actividades) sustentados en la documentación, registros y archivos presentados por la empresa durante el proceso de evaluación diagnóstica. Esto con el

objetivo de recopilar la mayor cantidad de datos relevantes posibles, y a partir de ellos, extraer la información necesaria para determinar el grado de alineación que tiene el sistema de gestión de “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” respecto a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

Cabe mencionar que, para determinar el grado de alineación de la empresa respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 presentados en sus capítulos del 4 al 10 (los 3 primeros capítulos son de carácter introductorio), para la matriz de diagnóstico, se empleó una serie de criterios de calificación que fueron diseñados tomando como base la escala manejada por la Organización Internacional de Normalización (2000) en el anexo A de la norma ISO 9004, denominado: “Directrices para la autoevaluación”; la cual permite determinar el grado relativo de madurez del sistema de gestión de calidad de una empresa e identificar sus principales áreas de mejora.

En el citado anexo, se toman como referencia 5 niveles de madurez en los cuales una empresa puede encontrarse en función de la eficiencia y eficacia de su desempeño. En el nivel más bajo, el 1 es el que corresponde a la línea base y en función de esta, se producen incrementos hasta llegar al nivel más alto, el 5, en el que se habla de las mejores prácticas para un determinado criterio.

Para fines de este trabajo y dado a que la empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de gestión de la calidad previamente implementado, los niveles de madurez fueron reemplazados con los siguientes porcentajes de cumplimiento¹:

- 0% cuando el requisito de la norma no se encuentra diseñado (ND), es decir, las actividades de la empresa demuestran que no se cumplen con el requisito, o bien, no se ha considerado su implementación.
- 25% cuando el requisito se encuentra parcialmente diseñado (PD), es decir, las actividades de la empresa demuestran que se tiene el requisito definido, pero éste no está del todo conforme a lo establecido por la norma.

¹ Porcentaje de cumplimiento a la norma: bajo: entre 0 y 50%; medio: entre 51 y 80%; alto: entre 81 y 100%.

- 50% cuando el requisito se encuentra solamente diseñado (D), es decir, las actividades de la empresa se realizan conforme al requisito de la norma, pero no se cuenta con evidencia de su aplicación.
- 75% cuando el requisito se encuentre parcialmente implementado (PI), es decir, las actividades de la empresa se realizan conforme al requisito de la norma, se cuenta con poca evidencia de su aplicación, pero este no lleva a cabo de manera continua.
- 100% cuando el requisito se encuentra totalmente implementado (TI), es decir, las actividades de la empresa se realizan conforme al requisito de la norma y se cuenta con evidencia de su aplicación y mejora continua.

Cabe destacar que cada uno de los criterios de calificación, ha sido definido para poder asignar un porcentaje de cumplimiento a la empresa al considerar el alineamiento que tienen sus actividades con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

Para obtener el porcentaje de cumplimiento general de cada uno de los requisitos (capítulos) que integran a la norma, y de esta forma determinar el grado de alineación que tiene la empresa respecto a esta, se llevó a cabo lo siguiente:

1. En primera instancia, se realizó el cálculo del promedio ponderado de cada uno de los puntos normativos (marcados con un numeral) que integran a cada uno de los requisitos (capítulo) contemplados en la matriz de diagnóstico.
2. Posteriormente, para obtener el porcentaje de cumplimiento general de cada requisito (capítulo), se procedió a calcular el promedio de los porcentajes obtenidos en el paso anterior.
3. Finalmente, para obtener el grado de cumplimiento general de la empresa respecto a la norma, únicamente se realizó el cálculo del promedio de los porcentajes de cumplimiento general de los requisitos (capítulos) que se evalúan en la matriz diagnóstica.

Cabe mencionar que la matriz de diagnóstico diseñada para este estudio, no solamente permite evaluar y asignar un porcentaje de cumplimiento a la empresa respecto a los requisitos de la norma, sino que también, a través del apartado “Observaciones”, se puede presentar las evidencias e información necesaria que ayude a comprender la calificación asignada a los puntos normativos que integran cada uno de los requisitos de la norma.

3.3 Resultados del diagnóstico

A continuación, se presenta una descripción a detalle de los resultados de la evaluación diagnóstica realizado a la empresa “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”; tomando en cuenta su grado de alineación y cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

3.3.1 Capítulo 4: Contexto de la Organización

En la tabla 3.1 se muestran los resultados obtenidos por la empresa respecto al grado de cumplimiento del requisito “Contexto de la organización”, correspondiente al capítulo 4 de la norma ISO 9001:2015.

Tabla 3.1 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 4:
Contexto de la organización.

Numeral	4. Contexto de la organización	Porcentaje de cumplimiento
4.1	Comprensión de la organización y su contexto	13%
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	13%
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	0%
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	25%
Porcentaje de cumplimiento total		13%

Fuente: Elaboración propia.

La normativa que resultó con el porcentaje más bajo fue “Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad”, con un porcentaje de cumplimiento de 0%; dado que la empresa actualmente no cuenta con un sistema de gestión empresarial que haya sido diseñado tomando como guía una norma de gestión de la calidad, en cambio, este ha sido desarrollado sin una planificación clara al tratar de superar los diferentes retos que se han hecho presentes en su camino con el paso del tiempo.

Por otra parte, también se puede observar que los apartados “Comprensión de la organización y su contexto” y “Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas”, cumplen en un 13% lo requerido por la norma; esto debido a que la empresa no ha logrado establecer cuáles son los factores internos que pueden afectar su propósito y dirección estratégica, ni tampoco cuáles son los requisitos de sus clientes y demás partes interesadas que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de su actividad

Por último, en cuanto al apartado “Sistema de gestión de la calidad y sus procesos”, este cumple en un 25% lo requerido por la norma; puesto que si bien, la empresa ha logrado identificar algunos de los procesos que intervienen en su sistema de gestión, estos no han sido establecidos ni definidos de forma clara, no se conoce la secuencia e interacción que tienen con todas sus actividades desempeñadas, y mucho menos, se cuenta con criterios establecidos que permitan su adecuada gestión. En otras palabras, se puede decir que la empresa cuenta con poca información de apoyo documentada que le permita justificar su desarrollo y operación.

En resumen, el capítulo 4 se cumple en un 13% de acuerdo con los requisitos establecidos por norma ISO 9001:2015.

3.3.2 Capítulo 5: Liderazgo

En la tabla 3.2, se muestran los resultados obtenidos por la empresa respecto al cumplimiento del requisito “Liderazgo”, correspondiente al capítulo 5 de la norma ISO 9001:2015.

Tabla 3.2 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 5: Liderazgo.

Numeral	5. Liderazgo	Porcentaje de cumplimiento
5.1	Liderazgo y compromiso	15%
5.2	Política	0%
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	13%
Porcentaje de cumplimiento total		9%

Fuente: Elaboración propia.

El apartado que resultó con el porcentaje de cumplimiento más bajo fue “Política”, con un porcentaje de 0%; ya que si bien, la empresa actualmente cuenta con una política corporativa, al no estar definida dentro de un sistema de gestión de la calidad, esto no resulta ser un marco de referencia para el establecimiento de objetivos de calidad con el enfoque que la norma ISO requiere.

Respecto del apartado “Liderazgo y compromiso”, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 15%. A pesar de que la dirección de la empresa asume la responsabilidad de rendir cuentas sobre la eficacia de su sistema de gestión empresarial; esto al asegurarse de que se cuenta con los recursos necesarios para garantizar el funcionamiento de la empresa, al apoyar y dirigir a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión y, al promover la realización de actividades que le permitan a la empresa mejorar en su día a día. Estas acciones aún no han sido definidas bajo los criterios de un sistema de gestión de calidad, esto debido a que en la empresa aún no se ha concebido la incorporación de este tipo de requisitos a su sistema de gestión; tal como es el caso del establecimiento de una política y objetivos desarrollados bajo criterios de calidad, así como también, de la incorporación del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos para el desarrollo de sus actividades.

Lo anterior, aunado a la poca evidencia que se tiene de que los requisitos de sus clientes, no es tomado en cuenta para la realización de sus actividades diarias. De la misma manera, la satisfacción del cliente, no es medida en ningún momento, razón por la cual, no es posible establecer si hay aumento o disminución de esta.

Por otra parte, el apartado “Asignación de roles, responsabilidades y autoridad en la organización”, cumple en un 13% los requisitos de la norma, ya que si bien, la empresa cuenta con un organigrama, este no se encuentra actualizado, y no cuenta con una estructura que considere los procesos desarrollados por la misma; por lo que, al no encontrarse definido dentro de un sistema de gestión de calidad, la alta dirección pasa por alto la asignación de roles, responsabilidades y autoridades que permitan la gestión de este tipo de sistema empresarial.

En resumen, el capítulo 5 se cumple en un 9% de acuerdo con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

3.3.3 Capítulo 6: Planificación

En la tabla 3.3, se muestran los resultados obtenidos por la empresa respecto al grado de cumplimiento del requisito “Planificación”, correspondiente al capítulo 6 de la norma ISO 9001:2015.

Tabla 3.3 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 6: Planificación.

Numeral	6. Planificación	Porcentaje de cumplimiento
6.1	Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades	0%
6.2	Objetivos de la calidad y planificación	17%
6.3	Planificación de los cambios	25%
Porcentaje de cumplimiento total		14%

Fuente: Elaboración propia.

El apartado que resultó con el menor porcentaje de cumplimiento fue “Acciones para abordar los riesgos y oportunidades”, con un porcentaje de 0%; ya que la empresa, al no contar con un sistema de gestión de calidad, no ha establecido cuales son los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar el cumplimiento de sus resultados, ni tampoco cuenta con un plan de acción definido que pueda aminorar los impactos que pueden afectar la calidad de su actividad empresarial.

Por otra parte, en lo que respecta al apartado “Objetivos de calidad y planificación”, este se cumple en un 17% de acuerdo a lo establecido por la norma; dado que, como ya había sido mencionado en el requisito anterior, si bien, la empresa cuenta con objetivos y una política corporativa, estos no se encuentran definidos dentro de un sistema de gestión de calidad.

Por último, en lo que respecta al apartado “Planificación de los cambios”, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 25%; ya que la empresa, a pesar de que en ocasiones suele realizar cambios en su sistema de gestión, estos son llevados a cabo sin ningún tipo de planificación, y sin determinar las consecuencias que los cambios y/o acciones implementadas pueden tener sobre su actividad empresarial.

En resumen, el capítulo 6 se cumple en un 14% de acuerdo con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

3.3.4 Capítulo 7: Soporte

En la tabla 3.4, se muestran los resultados obtenidos por la empresa respecto al cumplimiento del requisito “Soporte”, correspondiente al capítulo 7 de la norma ISO 9001:2015.

Tabla 3.4 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 7: Soporte.

Numeral	7. Soporte	Porcentaje de cumplimiento
7.1	Recursos	27%
7.2	Competencia	25%
7.3	Toma de conciencia	0%
7.4	Comunicación	25%
7.5	Información documentada	8%
Porcentaje de cumplimiento total		17%

Fuente: Elaboración propia.

El apartado que resultó con el porcentaje de cumplimiento más bajo fue “Toma de conciencia”, con un porcentaje del 0%. A pesar de que la empresa cuenta con objetivos

y una política corporativa, incluso al no encontrarse definidos dentro de un sistema de gestión de calidad, no se han establecido los criterios necesarios que promuevan la toma de decisiones asociada a su cumplimiento, así como tampoco, las actividades de concientización que aseguren que estos recursos sean dados a conocer a los trabajadores en todos los niveles de la empresa.

En lo que se refiere al apartado “Recursos”, este obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 27%; esto debido a que, a pesar de que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad establecido, la alta dirección argumenta que se cuenta con los recursos necesarios para cubrir de manera parcial los requisitos establecidos por la norma; no obstante, aún se debe trabajar en definir cuáles son las capacidades y limitaciones de estos recursos. De forma similar, a pesar de que también se ha logrado identificar qué es lo que necesita obtener de los proveedores para el desarrollo de su actividad, no se cuenta con la documentación requerida que permita evidenciar el uso de esta información.

Siguiendo con la descripción de este apartado, cabe mencionar que, para determinar cuál es el personal adecuado para la implementación eficaz de sus actividades, procesos y la operación y control de sus recursos, en la empresa, únicamente se realiza una evaluación de la solicitud de empleo y/o currículum vitae, es decir, no se cuenta con una metodología establecida para la selección y contratación de sus trabajadores.

Por otra parte, en lo que se refiere a su infraestructura, a pesar de que se cuenta con las instalaciones y recursos necesarios para asegurar que su operación logra la conformidad de los productos y servicios que ofrece, no se ha conseguido definir un método de control que le permita identificar cuáles son las condiciones que caracterizan a su ambiente de trabajo.

En lo que atañe a los recursos de seguimiento y medición para los servicios que se proveen, la empresa no realiza este tipo de procedimientos, sin embargo, de ser necesaria su realización, la alta dirección considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios para medir la validez y fiabilidad de sus resultados en términos de seguimiento y conformidad de los productos y servicios que esta suministra. Cabe

mencionar que, hasta el momento, no se han identificado cuales podrían ser los métodos y/o equipos de medición con los que la empresa cuenta para el desarrollo de esta actividad.

Por último, en cuanto al manejo de los conocimientos que la empresa tiene; si bien, se tienen identificado algunos de los conocimientos con los que cada trabajador debe contar (dependiendo de su puesto y actividad) para garantizar la adecuada realización de los procesos y actividades de la empresa, estos no han sido documentados ni definidos de forma clara, razón por la cual, no se ha logrado dar a conocer a los trabajadores de una manera que garantice su comprensión.

En cuanto a los apartados “Competencia” y “Comunicación”, ambos tuvieron un cumplimiento del 25% en cuanto a los requisitos de la norma; puesto que, en primer lugar, a pesar de que la empresa cuenta con una descripción general de puestos, las competencias de los trabajadores no se han establecido de forma clara ya que no se cuenta con documentación que evidencie su evaluación, ni el modo en la que el sistema de gestión de la empresa se pueda ver afectado por estas. Esto además de que no se cuenta con una metodología para identificar necesidades de capacitación, ni un plan de formación para promover el desarrollo de los trabajadores. Mientras que, en segundo lugar, en la empresa no existe un proceso de comunicación definido formalmente, es decir, básicamente el qué, cuándo, quién, cómo y a quién se comunica se da espontáneamente según las situaciones que se presenten en el día a día.

Por último, respecto al apartado “Información documentada”, este obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 8%. A pesar de que la empresa cuenta con cierta información documentada (productos, clientes, proveedores, situación financiera, etc.), aún no se ha determinado cuál de esta información es necesaria para la implementación y funcionamiento eficaz de un sistema de gestión de calidad.

Por otra parte, para la creación y actualización de esta información, la empresa cuenta con un sistema de ERP que le permite crear, identificar, revisar, aprobar y actualizar datos sobre aspectos relevantes para la empresa (entrada y salida de productos, proveedores, clientes, estado financiero, etc.), sin embargo, este sistema no se

encuentra aplicado a todos los procesos que son manejados por la empresa, así como tampoco se cuenta con un procedimiento documentado para asegurarse de que la información documentada se encuentre disponible, adecuada para su uso y se encuentre protegida apropiadamente.

En resumen, el capítulo 7 se cumple en un 17% de acuerdo con los requisitos establecidos por norma ISO 9001:2015.

3.3.5 Capítulo 8: Operación

En la tabla 3.5, se muestran los resultados obtenidos por la empresa respecto al grado de cumplimiento del requisito “Operación”, correspondiente al capítulo 8 de la norma ISO 9001:2015.

El apartado que resultó con el porcentaje de cumplimiento más bajo fue “Diseño y desarrollo de los productos y servicios”, con un grado de cumplimiento del 0%; dado que, al ser una empresa comercializadora, esta no cuenta con un proceso de planificación, implementación, ni de control que le permita diseñar y desarrollar los productos y servicios que esta ofrece.

Tabla 3.5 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 8: Operación.

Numeral	8. Operación	Porcentaje de cumplimiento
8.1	Planificación y control operacional	25%
8.2	Requisitos para los productos y servicios	37%
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	0%
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	21%
8.5	Producción y provisión del servicio	31%
8.6	Liberación de los productos y servicios	40%
8.7	Control de las salidas no conformes	40%
Porcentaje de cumplimiento total		28%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al apartado “Planificación y control operacional”, esta obtuvo un 25% de cumplimiento respecto los requisitos de la norma. En la empresa se ha logrado identificar ciertos requisitos y recursos que son necesarios para la provisión de sus productos y/o servicios, sin embargo, para este proceso, sólo han tomado en cuenta a sus clientes usuales, y no se cuenta con una metodología establecida para la planificación, implementación y control de los procesos asociados con esta actividad.

Siguiendo con la descripción de este apartado, si bien, en la empresa no se cuenta con criterios establecidos para el control de los procesos contratados externamente, se trata de que estos servicios sean llevados a cabo conforme a los requisitos que la alta dirección pacta con cada proveedor.

Para finalizar, cabe señalar que la empresa implementa acciones que son requeridas para atenuar los cambios no previstos que se dan como resultado de su actividad, sin embargo, estas acciones no son establecidas bajo un proceso de planificación previa que le permita realizar una revisión de las posibles consecuencias de estos cambios, así como tampoco se cuenta con información documentada que justifique la realización de esta actividad.

Con relación al apartado “Requisitos para los productos y servicios”, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 37%. En cuanto a la comunicación con los clientes para proporcionar información relativa a los productos que ofrece, la empresa no cuenta con un catálogo de productos propio que le sirva para proporcionar este tipo de información, sin embargo, en el caso de que llegara a ser solicitada, se emplean los catálogos que han sido proporcionados por los proveedores de las diferentes marcas de productos que son ofrecidos a la venta.

Asimismo, cabe mencionar que en la empresa se ha establecido tres formas para mantener el contacto con sus clientes: visitas a la empresa y/o particulares, vía teléfono y vía e-mail. No obstante, cabe destacar que no se cuenta con un procedimiento de comunicación formal que le permita llevar a cabo actividades tales como la atención de consultas, contratos, cambios y retroalimentación respecto de a los productos y servicios ofrecidos, incluyendo las quejas.

Por otra parte, la empresa tampoco ha establecido los criterios requeridos para el manejo de los productos adquiridos por los clientes, así como tampoco los requisitos específicos para la implementación de acciones de contingencia para afrontar de manera oportuna, adecuada y efectiva los incidentes, accidentes y/o estados de emergencias que pudieran ocurrir tanto en sus instalaciones como fuera de ellas.

Por último, en cuanto a la determinación de los requisitos establecidos para la prestación de los servicios que se ofrecen (comercialización y distribución de productos), la empresa no cuenta con información y/o documentación que evidencie su existencia, no obstante, a pesar de esto, la alta dirección considera que la empresa puede cumplir con todas las declaraciones hechas a sus clientes acerca de cada uno de los servicios que esta ofrece.

Respecto al apartado “Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente”, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 21%. A pesar de que la empresa cuenta con una base de datos de proveedores con sus respectivos productos, no se cuenta con un registro de los requisitos acordados para el suministro de éstos (aparte de las órdenes de compra y sus respectivas facturas), ni con un método de control establecido para este proceso. Asimismo, a pesar de que en la empresa no se cuenta con un método de control para asegurarse que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa su capacidad de entregar los productos y servicios suministrados conforme a los requisitos establecidos por sus clientes, al momento de querer adquirir un nuevo producto y/o servicio, se recopilan las diferentes ofertas de proveedores; haciendo un comparativo entre las características de los productos y/o servicios ofrecidos con el fin de evaluar y elegir la mejor alternativa.

Por otra parte, cabe mencionar que la empresa de igual forma realiza una verificación de las órdenes de compra y/o facturas emitidas al momento de recibir un producto, sin embargo, aparte de esto, no cuenta con un contrato diseñado para la prestación de servicios por parte de proveedores (en el que se establezcan los requisitos y características de cada uno de estos), así como también, no se mantiene información documentada que sirva de evidencia para este proceso.

En lo que refiere al apartado “Producción y provisión del servicio”, se obtuvo una puntuación del 31%; el único control que realiza la empresa para asegurar la provisión de productos, es una revisión visual de la orden de entrega y/o factura emitida por el cliente. En este mismo contexto, es importante subrayar, que la empresa no cuenta con una metodología que le permita realizar una medición, dar seguimiento y mantener el control de todas aquellas actividades que se involucran con la comercialización de productos, por ende, no cuentan con un método que les permita controlar los recursos, personas involucradas, infraestructura y los resultados de esta actividad.

Un aspecto a destacar de este apartado, es la identificación y trazabilidad que la empresa tiene sobre sus productos en almacén, ya que se mantiene un registro de la existencia y el estado de cada uno de los productos que ofrece a sus clientes. Tomando lo anterior en cuenta, resulta importante mencionar que, hasta el momento, en la empresa no se ha logrado identificar cuáles son los requisitos y consecuencias asociados a los cambios que los productos y servicios ofrecidos pueden sufrir antes, durante y después del proceso de entrega.

Por último, en cuanto a las normativas “Liberación de productos y servicios” y “Control de las salidas no conformes”, ambas obtuvieron un puntaje del 40%; esto debido a que como ya había sido mencionado, la empresa antes de la liberación de cada orden de salida de productos, dirigida a tiendas y/o clientes particulares; realizando una revisión de los pedidos, en el caso de las tiendas, y de las facturas y ordenes de entrega emitidas, en el caso de estar dirigida a clientes particulares; esto con el fin de verificar que se cumpla con los requisitos y/o se entreguen los productos solicitados por el cliente. Cabe mencionar, que la liberación de pedidos, únicamente se hace previa verificación y confirmación con el cliente.

Por otro lado, en cuanto a las salidas no conformes de productos, estas son identificadas oportunamente antes de su despacho (previa revisión de los pedidos, facturas u orden de compra). Y en el caso de ser requerido, se implementan las acciones necesarias para corregir las no conformidades relacionadas a este proceso, sin embargo, no se mantiene información documentada que evidencie la realización de esta actividad.

En resumen, el capítulo 8 se cumple en un 28% de acuerdo con los requisitos establecidos por norma ISO 9001:2015.

3.3.6 Capítulo 9: Evaluación de desempeño

En la tabla 3.6, se muestran los resultados obtenidos por la empresa respecto al cumplimiento del requisito “Evaluación de desempeño”, correspondiente al capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015.

Tabla 3.6 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 9: Evaluación del desempeño.

Numeral	9. Evaluación del desempeño	Porcentaje de cumplimiento
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	19%
9.2	Auditoría interna	13%
9.3	Revisión por la dirección	19%
Porcentaje de cumplimiento total		17%

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere al apartado “Seguimiento, medición, análisis y evaluación”, este se cumple en un 19% de acuerdo con lo requerido por la norma; ya que, a pesar de que la dirección de la empresa ha establecido que los estados financieros, son una pieza clave para determinar su desempeño real (razón por la cual se deben de llevar a cabo actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación de esta información), no se cuenta con un método, así como tampoco, con una periodicidad establecida para que estas acciones sean llevados a cabo.

Siguiendo con la descripción de este apartado, en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes; a menos que una queja o no conformidad sea emitida por parte de ellos, la empresa no realiza ninguna actividad que le permita dar seguimiento a la percepción de sus clientes respecto al grado de cumplimiento de sus necesidades y/o expectativas.

Finalmente, cabe mencionar que, en cuanto al proceso de análisis y evaluación de resultados, aparte de la revisión de los estados financieros (ventas, estado de créditos,

pago a proveedores, etc.), la empresa no realiza un análisis y/o evaluación de los resultados obtenidos del resto de las actividades y/o procesos que forman parte de su operación.

Respecto al apartado “Auditoría interna”, este alcanzó un porcentaje de cumplimiento del 13% de acuerdo a los requisitos de la norma; a pesar de que la empresa no cuenta con un proceso de auditoría interna formalmente establecido, la alta dirección, realiza revisiones esporádicas de ciertos criterios relacionados con su actividad (estado de las ventas, situación crediticia de clientes, pago a proveedores, existencia de productos, etc.), sin embargo, no se elaboran documentos que evidencien la realización de este proceso.

Por último, en cuanto al apartado “Revisión por la dirección”, se obtuvo un grado de cumplimiento del 19%; esto se puede explicar dado que, a pesar de que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad establecido, la alta dirección, siempre que la situación lo amerita, realiza reuniones para verificar las tareas y/o pendientes a realizar, verifica el estado de requisición de productos y recursos requeridos para la operación de la empresa, atiende las no conformidades de clientes y proveedores, y propone acciones correctivas y de mejora, esto según la situación que la empresa se encuentre atravesando.

Cabe destacar que estas reuniones no tienen una periodicidad establecida, es decir, se llevan a cabo siempre que la situación lo amerita. Por otra parte, cabe señalar que no se han establecido las entradas, los resultados y/o características de este proceso, así como también, no se mantiene información documentada sobre esta actividad.

En resumen, el capítulo 9 se cumple en un 17% de acuerdo con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

3.3.7 Capítulo 10: Mejora

En la tabla 3.7, se muestran los resultados obtenidos por la empresa respecto al grado de cumplimiento del requisito “Mejora”, correspondiente al capítulo 10 de la norma ISO 9001:2015.

En relación con el apartado “Generalidades”, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 25%; a pesar de que en la empresa se ejecutan las acciones necesarias para corregir las no conformidades que se originen como resultado de su actividad, aún no se han identificado y establecido cuáles son las situaciones (oportunidades) que le permitirían mejorar el cumplimiento de los requisitos de sus clientes para lograr el aumento de su satisfacción.

Tabla 3.7 Porcentaje de cumplimiento – capítulo 10: Mejora.

Numeral	10. Mejora	Porcentaje de cumplimiento
10.1	Generalidades	25%
10.2	No conformidad y acción correctiva	9%
10.3	Mejora continua	13%
Porcentaje de cumplimiento total		16%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al apartado “No conformidad y acción correctiva”, este obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 9%; esto debido a que, la empresa al momento de presentar una no conformidad, o bien, al atravesar una situación problemática, realiza las acciones correctivas pertinentes para corregir la situación. Sin embargo, este procedimiento no cuenta con método de revisión y/o evaluación previa, ya que las decisiones se toman al momento de que el problema y/o no conformidad se hace presente. Cabe destacar que la empresa, no conserva información documentada que evidencie la naturaleza de las no conformidades, de las acciones correctivas implementadas para su control y/o corrección, ni de los resultados de estas acciones.

Para finalizar, el apartado “Mejora continua”, el resultado del diagnóstico reflejó un 13% de cumplimiento; dado que, al no contar con un sistema de gestión de calidad, la empresa no implementa acciones que le permitan demostrar una mejora continua de su sistema de gestión. Cabe señalar que a pesar de que no cuenta con un método de análisis y evaluación para la revisión de sus resultados, en el caso de identificar una necesidad u oportunidad de mejora; la alta dirección argumenta ser capaz de

comenzar la implementación de acciones que le permitan atender sus necesidades y aprovechar las oportunidades de mejora en beneficio de la empresa.

En resumen, el capítulo 10 se cumple en un 16% de acuerdo a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

3.3 Conclusión

Tomando en consideración el porcentaje de cumplimiento total de cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 evaluados durante el proceso de diagnóstico, “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V” en promedio obtuvo un porcentaje de cumplimiento a la norma del 16%. Lo cual, de acuerdo con el criterio de calificación establecido para fines de este trabajo, se encuentra catalogado como un porcentaje de cumplimiento bajo respecto a la norma y, a los requisitos que se establecen como elementos de un sistema de gestión de calidad, es decir, existen una gran cantidad de requisitos que se deben implementar y además muchos aspectos de la gestión de la empresa que se deben mejorar.

No obstante, a pesar de los resultados y falencias del sistema de gestión de la empresa en el cumplimiento de los requisitos de la norma, los datos e información recabados durante el proceso de diagnóstico, sentarán una base sólida para el desarrollo de una serie de recomendaciones que permitan a la empresa adoptar un sistema de gestión de calidad que se ajuste a sus características y, sobre todo, que proporcione alternativas que den una solución eficaz a las necesidades planteadas en este caso de estudio.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se hace el planteamiento correspondiente de las conclusiones a las cuales se ha llegado durante el proceso de elaboración de este trabajo terminal. Así mismo, para finalizar, también se presentan cada una de las recomendaciones emitidas a la empresa objeto de estudio para alinear su sistema de gestión actual, con los elementos que la norma ISO 9001:2015 establece para un sistema de gestión que se encuentra orientado bajo estándares de calidad.

4.1 Conclusiones

Después de haber realizado el diagnóstico de la empresa “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A de C.V.” respecto a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015, en la tabla 4.1 se muestran los resultados obtenidos en cada uno de los requisitos evaluados, determinando el porcentaje de cumplimiento de la empresa según la escala establecida en el apartado 3.2 del capítulo 3 de este trabajo terminal.

Tabla 4.1 Porcentaje de cumplimiento general de la norma ISO 9001:2015

Numeral	Requisito	Porcentaje de cumplimiento
4	Contexto de la organización	13%
5	Liderazgo	9%
6	Planificación	14%
7	Soporte	17%
8	Operación	28%
9	Evaluación del desempeño	17%
10	Mejora	16%
Cumplimiento general de la norma		16%

Fuente: elaboración propia.

Según la escala manejada, la empresa presenta un nivel de cumplimiento bajo (16%) respecto a la norma y a los requisitos que ésta establece como elementos base de un sistema de gestión de calidad, en otras palabras, existen una gran cantidad de

requisitos que se deben de implementar y además muchos otros aspectos de la gestión de la empresa que se deben mejorar. Esto se puede explicar debido a que la empresa no cuenta con un sistema de gestión que haya sido diseñado tomando como guía una norma para la gestión de la calidad, en cambio, este ha sido desarrollado sin una planificación clara; esto al tratar de superar los diferentes retos que se le han ido presentando a la empresa a lo largo de su tiempo de operación.

No obstante, de acuerdo con lo antes mencionado, cabe destacar que la falta de integración de procesos, la ausencia de procedimientos documentados y la inexistente definición de mecanismos de planeación y control que acompañan a cada una de las actividades de la empresa, son aspectos dentro de su gestión que pueden tener una incidencia directa sobre el éxito o fracaso de la implementación de la norma o de cualquier otra alternativa que busque cambiar su situación actual. Esto aunado al hecho de que, hasta la fecha, no se mantiene evidencia de las problemáticas que se han generado a consecuencia de cada una de sus falencias, motivo por lo cual, no ha sido posible implementar ningún tipo de acción preventiva y/o correctiva. Lo cual ha ocasionado que, en la empresa, se hagan presentes errores que afectan su funcionamiento de manera muy frecuente.

De acuerdo con esta información, se puede deducir que se requerirá de un compromiso y disponibilidad considerables por parte de la dirección y el resto de colaboradores, para que realmente se vean reflejados las ventajas y los beneficios que conlleva aplicar las exigencias de la norma ISO 9001:2015, a un sistema de gestión empresarial.

Al finalizar el presente trabajo se concluye lo siguiente:

La implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, representa una oportunidad de mejora para la gestión empresarial de “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.”, dando como resultado la obtención de un conjunto de beneficios que le permitirán llevar a cabo una serie de acciones para la obtención de mejores resultados y la mejora continua de su desempeño global. Encontrándose entre los principales:

- La determinación de aspectos internos y externos de su contexto que pueden influir en logro de su propósito, objetivos y sostenibilidad como empresa.
- La identificación de las partes interesadas pertinentes que pueden generar un riesgo significativo para su sostenibilidad si sus necesidades y expectativas no se cumplen.
- El establecimiento, implementación, control y mantenimiento de los procesos y procedimientos de trabajo necesarios para la ejecución óptima de cada una de sus actividades.
- La planificación de acciones que le permitan anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades (internos y externos) asociadas con su contexto y objetivos.
- La instauración de un proceso de comunicación, tanto interno como externo, que fomente el compromiso de sus colaboradores y aumenta la comprensión de su contexto y de los requisitos (necesidades y expectativas) de sus clientes y demás partes interesadas.
- El desarrollo e puesta en marcha de acciones que permitan a sus colaboradores adquirir las competencias necesarias que aseguren la realización óptima de sus funciones.
- El establecimiento de métodos y criterios apropiados para llevar a cabo el seguimiento, medición, análisis y consecuente evaluación de sus resultados y desempeño global.
- La selección de oportunidades e implementación de cualquier acción necesaria para la mejorar continua de su operación y el aumento de la satisfacción de sus clientes y otras partes interesadas.
- Y finalmente, la creación de información documentada que haga referencia y sirva como un soporte y guía de su sistema de gestión empresarial.

Considerando lo anterior, queda claro que existen una gran variedad de beneficios para las empresas que pretendan llevar a cabo un proceso de implementación de este tipo de sistemas y normativas. No obstante, es importante tener en cuenta que, para ver reflejado verdaderamente cada uno de estos beneficios, no basta con implantar la

normativa únicamente con el fin de conseguir una certificación, o bien, porque una empresa competidora lo ha logrado y lo utiliza como herramienta de diferenciación y acción publicitaria. Ya que, si este es el caso, difícilmente se logrará extraer todo el potencial que se puede obtener de la implantación de un sistema de gestión de la calidad; independiente de si este se basa o no en un estándar internacionalmente reconocido, como es el caso de la norma ISO 9001:2015.

En este sentido, para concluir con este apartado, resulta conveniente denotar que, el éxito o fracaso de este tipo de acciones, en primer lugar, dependerá del grado de asimilación que se logre en la empresa sobre las prácticas de calidad que se pretenden llevar a cabo y, en segundo, del grado en el cual, la empresa misma, vaya más allá de los requisitos mínimos que la normativa establece para generar un verdadero cambio en la forma en que se gestionan todos aquellos elementos organizativos que de alguna manera u otra, influyen en el logro de sus objetivos y resultados deseados.

4.3 Recomendaciones

Una vez mencionadas las conclusiones, a continuación, se procede a enlistar una serie de recomendaciones que permitirán a la empresa objeto de estudio, cubrir parcialmente los requisitos que la norma ISO 9001:2015 establece para un sistema de gestión que busca orientarse bajo estándares de calidad.

En lo que refiere al requisito correspondiente al capítulo 4 denominado “Contexto de la organización”, se aconseja a la empresa tomar en cuenta lo siguiente:

- Para llevar a cabo la correcta identificación y comprensión de las cuestiones externas e internas del contexto que son pertinentes para asegurar el cumplimiento de su propósito y dirección estratégica, se recomienda a la empresa elegir una metodología y/o herramienta de análisis en función de las características de su contexto (complejidad, interrelaciones, etc.), la naturaleza del producto y/o servicio que esta ofrece, o bien, de alguna de sus

particularidades organizativas (dimensión, dispersión geográfica, estructura jerárquica, recursos disponibles, etc.).

Con esto en mente, algunos métodos que la empresa puede utilizar para llevar a cabo esta tarea, pueden ser: el análisis FODA, el análisis del entorno (PEST), el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, estudios de mercado, análisis de competencia, informes socioeconómicos, etc. No obstante, en vista de su amplio uso y aplicación simple, se recomienda emplear una matriz de análisis FODA como una opción, entre muchas otras, para realizar el análisis de su contexto organizacional; a través de este método, se espera que la empresa desarrolle un plan de acción que le permita tomar decisiones orientadas a utilizar sus fortalezas como un apoyo para minimizar sus debilidades, evitar sus amenazas, o bien, reducir sus probabilidades afecciones y, finalmente, sacar un máximo provecho de las oportunidades que le entrega cada situación.

- Por otra parte, para el análisis de sus partes interesadas pertinentes, se sugiere a la empresa llevar a cabo las siguientes acciones:
 1. Identificar las partes interesadas y sus necesidades.
 2. Identificar su capacidad de influencia e impacto (evaluar su relevancia o pertinencia).
 3. Establecer canales de comunicación (a través de los cuales se mantendrá esa relación futura).
 4. Realizar seguimiento de la información relevante (necesidades y requisitos que van cambiando).

En primer lugar, algunas de las preguntas que pueden ser de ayuda para dar inicio con el proceso de identificación de sus partes interesadas, son las siguientes: ¿Qué personas o grupos tienen influencia en el desempeño de la empresa? ¿Qué personas o grupos pueden verse afectados por las operaciones de la empresa? ¿Con quiénes tiene la empresa responsabilidades legales, financieras u operativas?

En segundo lugar, para llevar a cabo la identificación de las necesidades y expectativas que corresponden a cada parte interesada, puede apoyarse de las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son las expectativas o intereses de las partes interesadas con respecto a las actividades de la empresa? ¿Cuáles son las expectativas o intereses de la empresa con respecto a cada una de ellas? ¿En qué medida puede afectar cada una a las actividades de la empresa? ¿En qué medida puede afectar la organización a estas partes interesadas? ¿Qué partes interesadas son prioritarias?

En tercer lugar, para realizar el análisis y evaluación de la capacidad de influencia y relevancia (alto/bajo) de sus partes interesadas, se aconseja a la empresa establecer criterios de evaluación que le permitan determinar el grado de interés (alto/bajo) que cada una demuestra por las estrategias de la empresa.

Y en último lugar, para el establecimiento de los canales de comunicación eficaces que permitan a la empresa conocer cada una de las demandas (necesidades, expectativas y/o requisitos) de sus partes interesadas, se recomienda definir: un responsable del diálogo con cada parte interesada; el método de relación que se utilizará (correo, teléfono, encuestas, etc.); quién será el interlocutor en el grupo de interés (si es que se conoce) y; por último, establecer sus demandas y los criterios para su actualización constante.

- Por último, pero no menos importante, para realizar una correcta identificación, clasificación y agrupación de los procesos que se desarrollan en la empresa, se recomienda llevar a cabo lo siguiente:
 - a) Descartar las actividades innecesarias que puedan tener una afección directa sobre su desempeño.
 - b) Categorizar el resto de sus actividades (consideradas ya como procesos) en función del tipo de resultado que proporcionan (estratégicos, operativos o de soporte).

- c) Realizar un mapa de procesos genérico, donde se aprecie la representación gráfica de sus procesos, la secuencia y sus interrelaciones principales, junto a sus relaciones con el entorno.
- d) Y finalmente, determinar y aplicar los criterios y métodos de seguimiento y de medición necesarios para asegurarse de la operación y control eficaz de sus procesos.

En relación con lo anterior, resulta relevante tener en cuenta que, para estar en posición de conseguir los resultados que se pretenden con la identificación, clasificación y agrupación de procesos, resultará necesario que la empresa defina y planifique cada uno de estos; tomando en consideración las circunstancias que podrían dificultar (riesgos), o bien, favorecer (oportunidades) la consecución de los resultados previstos por la empresa.

En lo que respecta al requisito correspondiente al capítulo 5 denominado “Liderazgo”, se recomienda a la alta dirección de la empresa tener en cuenta lo siguiente:

- La demostración más clara de que la alta dirección lidera y demuestra su compromiso con la integración del sistema de gestión de calidad a los procesos del negocio y con la estrategia de la organización, es por medio del establecimiento de una política de calidad.

En este sentido, se aconseja que la empresa, desde un principio, deje lo más claro posible, cuáles son las orientaciones generales, intenciones y objetivos de la organización referente al establecimiento de esta política. Como por ejemplo: satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas mediante la conformidad del producto; entrega oportuna y disponibilidad de stock; analizar los factores tales como recursos, procedimientos y métodos tomando en cuenta la evaluación de riesgos, consecuencias e impacto de sus actividades sobre los clientes y partes interesadas; proveer a todo el personal y partes interesadas de las herramientas necesarias para alcanzar las metas y objetivos trazados en la empresa; analizar

datos e información tales como reclamos de clientes, rentabilidad en ventas; tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de los hechos, etc.

En otras palabras, en su contenido se deberá establecer los fundamentos estratégicos y las directrices necesarias para que la empresa pueda concretar y desplegar los objetivos que servirán como sustento para su propósito y administración estratégica.

Por otra parte, al igual que una definición adecuada, también resulta relevante considerar el tipo de difusión y aplicación que se le dará a esta política. Por lo que se sugiere que se evite el desarrollo de un contenido abstracto, de tal forma que, el resto de colaboradores, pueda comprendan cuáles son los intereses reales de la alta dirección respecto a la implementación de esta política. Razón por la cual, esta no debe de ser ajena al plan de marketing, plan estratégico o al plan de gestión de la propia empresa.

- Finalmente, para reafirmar el liderazgo y compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión de calidad, resulta de igual importancia establecer las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la empresa que participaran en el proceso de implementación de este sistema de gestión. Razón por la cual, es preciso que, en la empresa, desde su contratación, los colaboradores sepan cuál es el papel que deben cumplir (destacando sus funciones, responsabilidades, autoridad y poder de decisión correspondiente) no sólo como parte del sistema de gestión, sino también, en cada uno de los procesos que forman parte de la actividad empresarial.

Para asegurar el cumplimiento de esta pauta, se aconseja a la empresa poner por escrito una descripción de los diferentes puestos de trabajo que incluya las funciones y la responsabilidad - autoridad de cada uno de los colaboradores. De tal manera que, a partir de esto sea posible comprender la asignación de funciones, responsabilidades y/o autoridades como una parte fundamental de

los procesos de la empresa y del sistema de gestión de calidad; sustentando esta planificación, con un adecuado enfoque a riesgos, para así tener la capacidad de adelantarse a eventuales situaciones en las que los responsables de determinadas funciones no estarán disponibles (como, por ejemplo: incapacidades, viajes por trabajo, vacaciones, etc.), contemplando la posibilidad de otras personas asuman las tareas o decisiones correspondientes.

Respecto a esta información, será responsabilidad de la alta dirección definir qué tan detallada y descriptiva deberá ser. Algunos de los métodos que se recomienda para su establecimiento y comunicación, pueden ser: descriptivos de puestos de trabajo, organigramas, manuales de acogida, la inclusión en procedimientos o fichas de procesos, acciones formativas, períodos de prueba supervisados en los que se realizan las actividades, restricciones de acceso, gestión de permisos en los sistemas de información, etc.

En lo que atañe al requisito correspondiente al capítulo 6 denominado “Planeación”, se sugiere a la empresa tomar en cuenta lo siguiente:

- Para la determinación de los riesgos y oportunidades que pueden estar presentes en su ámbito empresarial, se sugiere a la empresa seguir las siguientes pautas:
 1. Realizar un análisis de su contexto externo e interno y de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, o bien, de los procesos operativos de su modelo de negocio como una alternativa para la identificación de los riesgos y oportunidades de las que dispone la empresa.
 2. Establecer los criterios que permiten evaluar (priorizar) la importancia de cada riesgo/oportunidad; estos pueden determinarse en función de objetivos, los recursos disponibles, los requisitos legales o especificaciones de prestación de servicios, etc.
 3. Elaborar una relación de los sucesos (riesgos/oportunidades) que podrían afectar, negativa o positivamente, los objetivos y resultados de

la empresa, partiendo del proceso de identificación realizado mediante las alternativas de análisis sugeridas en el primer paso.

4. Realizar una valoración de los efectos y consecuencias del riesgo en los resultados de cada proceso, así como de la probabilidad de que se produzcan dichas consecuencias. Para esto, se aconseja realizar un cuadro de gestión de riesgos y oportunidades en el que se anotan cada uno de sus causas y posibles fuentes, así como los efectos o impactos de cada uno. Añadiendo como complemento, una valoración que permita establecer la probabilidad de que cada uno suceda. De tal manera que, la combinación de estas valoraciones ayude a la empresa a determinar el nivel de cada de riesgo identificado.
 5. Establecer el tratamiento (acciones a implementar y adoptar) que se ha de dar a los riesgos identificados, tomando en cuenta los criterios y niveles de riesgo establecidos en pasos anteriores. La finalidad última de esta pauta, es determinar qué riesgos no se consideran suficientemente controlados y, por ende, exigen un tratamiento inmediato.
 6. Realizado todo lo anterior, se sugiere llevar a cabo un registro y seguimiento de estas acciones; de tal manera que éstas, puedan ser utilizadas para la planificación de nuevas acciones de mejora.
- En cuanto al establecimiento y planificación de los objetivos que acompañan a la política de calidad previamente establecida por la empresa en el capítulo 5, es importante tener en cuenta que, los aspectos sobre los que se deben fijar estos objetivos, deben de guardar relación con los requisitos del producto o servicio que se ofrecen, el aumento de la satisfacción del cliente, el aumento de la eficacia de sus procesos (mayor capacidad para obtener los resultados previstos), o bien, del logro de los resultados deseados utilizando los recursos de forma más racional (mejorar la eficiencia); esto al seguir las especificaciones establecidas por la alta dirección. Para llevar a cabo esta tarea de la mejor forma posible, se recomienda a la empresa definir los siguientes puntos:

1. El objeto de la mejora y a qué situación se pretende llegar, evitando frases muy genéricas (como: “mejorar la calidad del servicio”, “ser más eficientes”, etc.).
2. Las acciones a realizar para conseguir el objetivo, sus responsables, los plazos en los cuales deben ejecutarse y los recursos que serán necesarios.
3. El seguimiento sobre el avance de esta planificación: la frecuencia de análisis de este avance puede tener distinta periodicidad para los diversos objetivos dependiendo de la naturaleza de estos. El resultado del análisis serán las decisiones relacionadas con la definición y planificación del objetivo.
4. La forma y los criterios a seguir para evaluar su cumplimiento: esto significa que al final del plazo definido para cumplir con el objetivo, hay que ser capaz de concluir sin ambigüedades si se ha logrado la mejora.

Entre algunos de los métodos o herramientas que se recomiendan utilizar para llevar a cabo lo antes propuesto, se encuentran: informes o actas de reunión, aplicaciones informáticas, cuadros de mando, modelos para seguimiento de proyectos, etc.

- Por último, para llevar a cabo un proceso de cambio que sea planificado, organizado y controlado, de tal manera que este no afecte al sistema de gestión de la empresa, se recomienda seguir los siguientes pasos:
 - a) Identificar los posibles sucesos que pueden generarse por medio de modificaciones en los procesos, producto/servicio, requisitos de las partes interesadas, legales o reglamentarios, etc., y que, de alguna manera u otra, pueda afectar el propósito, objetivos, desempeño y sostenibilidad de la empresa.
 - b) Identificado el cambio, se debe realizar una descripción detallada junto con el objetivo y propósito a alcanzar con él, así como también, las consecuencias y los procesos afectados por el mismo.

- c) De acuerdo a la descripción y objetivo del cambio, se deberá de validar si su aceptación es viable o no. De ser aceptado y para que este sea tomado en cuenta por toda empresa, deberá ser socializado mediante reuniones y/o revisiones periódicas por parte de la alta dirección. Mientras que, en el caso contrario, únicamente deberá de ser archivado para mantener una evidencia de su registro.
- d) Aceptado el cambio, se procederá a identificar las principales modificaciones que implicara su implementación y, que, de igual manera, pueden afectar: la integridad de la empresa, la disponibilidad de sus recursos y los riesgos, o bien, oportunidades emergentes asociadas con el proceso. Para su consecución, se recomienda establecer un cronograma con las actividades a realizar junto con los responsables y fechas para su seguimiento e implementación.
- e) Ejecutar las actividades establecidas, de acuerdo con los responsables y fechas límite para su implementación.
- f) Posterior a la implementación del cambio, se aconseja llevar a cabo su seguimiento. Este proceso, deberá de ser reportado a la alta dirección para determinar si las acciones llevadas a cabo fueron eficaces, o por el contrario, se deberá plantear nuevas actividades.

En cuanto al requisito correspondiente al capítulo 7 denominado “Soporte”, se recomienda a la empresa tomar en cuenta lo siguiente:

- Es importante que en la empresa se tenga en cuenta cuáles son los recursos que se necesitan para llevar a cabo todos sus procesos de la mejor manera posible. Para cumplir con este requisito, se aconseja establecer un proceso para identificar los recursos con los que no se cuenta internamente, ya sea por limitaciones de capacidad, o bien, por la decisión estratégica de la alta dirección. Algunos ejemplos de esta situación, pueden ser: tener la necesidad de personal que cuente con cualificación para actividades específicas, tener la necesidad de alquilar equipos para llevar a cabo alguna operación específica (por ejemplo, la distribución de productos), o bien, utilizar instalaciones de terceros para el

almacenamiento de mercancía por falta de espacio. Resulta relevante que estas u otras posibles situaciones, sean identificadas y monitoreadas para poder asegurarse de que, en la empresa, se tengan disponibles los recursos necesarios, en el momento y la forma en que estos sean requeridos.

- Resulta importante para la empresa determinar el grado en que sus colaboradores aplican sus habilidades, formación, educación, o bien, la experiencia que estos poseen en las funciones que se les tiene asignado; de tal manera que esto favorezca a la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Con esto en mente, el punto de partida para que la alta dirección de la empresa sea capaz de determinar las características antes mencionadas en sus colaboradores, o bien, contar con el personal necesario para la implementación eficaz de su sistema de gestión, es la identificación de todos aquellos roles, responsabilidades y autoridades de cada uno de los puestos de trabajo que figuran en su organigrama. Realizado lo anterior, se sugiera implementar una metodología que ayude a asegurar las competencias que sus colaboradores deben poseer para sus puestos de trabajo; esto al tomar en cuenta:

1. La determinación de las competencias necesarias para cada una de sus funciones y responsabilidades.
2. El conocimiento de las competencias reales que poseen sus colaboradores.
3. La planificación de acciones para adquirir y desarrollar las competencias necesarias.
4. La evaluación de la eficacia de las acciones implementadas para su consecución.

Para para lograr una correcta alineación entre los métodos y las estrategias de la empresa con lo antes mencionado, es importante que se cuente con criterios, tales como: tener una buena definición de los objetivos por puestos de trabajo (medibles, que supongan retos, y que sean alcanzables); contar con un sistema

de compensaciones que sea objetivo y conocido previamente; establecer criterios de valoración y ponderación conocidos por todas las partes; establecer el rumbo de las evaluaciones de desempeño hacia la mejora continua, identificando aspectos positivos y áreas de mejora y, por último; establecer un grado de confianza considerable entre el evaluador y el evaluado, de tal manera que esto facilite llevar a cabo todas las actividades antes mencionadas.

- En cuanto a su ambiente de trabajo, se recomienda a la empresa tratar de asegurar que, las condiciones en las que se llevan a cabo sus actividades, sean las adecuadas para que los servicios que esta ofrece se den conforme a los requerimientos de sus clientes y otras partes interesadas pertinentes.

De manera que, algunas de las medidas que se sugieren tomar en cuenta para evitar el surgimiento de afecciones negativas en el servicio que esta ofrece, se encuentran: a) la asignación de tareas amplias, para evitar la monotonía y el aburrimiento por trabajos demasiado simples y rutinarios; b) la rotación de puestos entre el personal de una misma área de trabajo; c) la optimización de la distribución de las cargas de trabajo y; d) la mantención de una adecuada gestión de los descansos y el horario de las actividades.

- En lo que se refiere a los recursos de seguimiento y medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos establecidos por los clientes u otras partes interesadas. Para su establecimiento, se recomienda a la empresa utilizar las siguientes preguntas:
 - ¿Sobre qué características de mi servicio necesito realizar seguimiento o medición y en qué momento?
 - ¿Qué recursos necesito para realizar el seguimiento o medición sobre el producto o servicio?, instrumentos de medición, métodos de observación o supervisión, inspección, software, etc.
 - ¿Cómo me aseguro de que los recursos utilizados para el seguimiento y medición son adecuados y de que los resultados son fiables?, el modo

dependerá del equipo, método, técnica utilizada y de las características del servicio sobre el que se está realizando el seguimiento o la medición;

- ¿En qué casos necesito mantener el seguimiento de las mediciones sobre el servicio?, la trazabilidad de una medición se trata de poder relacionar la medición con un patrón de referencia y asegurarse de que los resultados de la medición son trazables. Hay principalmente dos causas en las que puede ser necesario mantener la trazabilidad de las mediciones: 1. porque existe algún requisito al respecto por parte del cliente, o 2. porque la propia organización lo necesita para confiar en la validez de una medición.

Para aquellas mediciones que es necesario mantener su seguimiento; la norma requiere verificar (comparar el resultado que mide el equipo de medición utilizado por la empresa, con el obtenido por un patrón de referencia, y si los resultados coinciden se puede considerar que el equipo queda verificado) y/o calibrar (requiere adicionalmente que en la comparación se evalúen los errores de medida) el equipo.

- Otro aspecto importante a considerar, es la forma en que en la empresa se involucra en el proceso de toma de conciencia de sus colaboradores y, en la contribución que estos tienen en la eficacia del sistema de gestión. Para este propósito, algunos de los valores o condiciones que se sugieren a la empresa promover dentro de su cultura corporativa son:
 - a) La comunicación: transmitir con claridad lo que espera la alta dirección del trabajo de los colaboradores, informar de los resultados de la gestión de los cambios que afectan a la organización, etc., y reforzar el grado de compromiso del personal.
 - b) La participación: especialmente en la implantación de los elementos del sistema de gestión de la calidad. Contar con la colaboración activa de los distintos implicados en cada proceso en el momento de su definición, les hará sentirse responsables de los resultados.

- c) El trabajo orientado a objetivos: el lograr una meta concreta, conocida con antelación y alcanzable, ayuda a que la persona que realiza el trabajo tenga más claro cuál es el valor que entrega a la organización.
 - d) El desarrollo profesional: las personas demuestran una mejor disposición al esfuerzo si vislumbran una situación que les recompense satisfactoriamente (posibilidad de carrera profesional en el seno de la organización).
- De la misma forma que se requieren políticas y modelos que rijan la estrategia corporativa en diversos ámbitos, es importante que en la empresa se establezcan las directrices a seguir para una comunicación externa e interna eficaz. Para esto, puede resultar útil hacer las siguientes preguntas: ¿se está haciendo un uso eficaz del correo electrónico?, ¿se gestionan adecuadamente las reuniones?, ¿se conoce con exactitud lo que se le está transmitiendo al cliente?

El uso eficaz de la comunicación interna logra un clima laboral favorable para la toma de conciencia de las personas dentro de la empresa; esto además de tener un efecto beneficioso sobre la eficacia del sistema de gestión. Con esto en mente, tratando de que este proceso en la empresa se lleve a cabo de la manera más clara y estructurada posible, se debe fomentar que en la comunicación que va desde la alta dirección y mandos medios hasta los niveles inferiores, se transmitan instrucciones claras para la realización del trabajo, así como los criterios que se tomarán en cuenta para su valoración.

También resulta importante tener en cuenta, que, a través de la comunicación horizontal, se deberá fomentar una relación entre áreas de trabajo, que sea lo más fluida y clara posible; esto para evitar el surgimiento de obstáculos en el flujo de la información de los procesos de la empresa. Razón por la cual, tal y como es mencionado en el punto anterior, fomentar el trabajo en equipo,

facilitara la comunicación entre sus colaboradores y, por ende, se espera que genere un ambiente propicio para el desarrollo óptimo de sus procesos.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación externa, para asegurar el éxito de la relación que mantiene la empresa con sus clientes y otras partes interesadas, algunas de las acciones que se recomiendan implementar, pueden ser: la revisión de los contenidos de su página web, determinar cuál es la información y percepción que las partes interesadas tienen y conocen respecto a su actividad, participar en eventos de impacto público, o bien, implementar campañas publicitarias en las que se den a conocer no solo los productos y servicios que la empresa ofrece, sino también, dar a conocer aspectos característicos de su cultura corporativa (valores, políticas, etc.).

- Por último, en lo que respecta a la creación y control de información documentada, es importante tener en cuenta que, la propia empresa, es la que debe decidir cuáles son sus necesidades adicionales (de mantener documentos y registros) para asegurar su óptimo desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad (cumplimiento de todos sus requisitos). Por lo que para asegurar el control de la información con que la empresa cuenta actualmente, se recomienda a la alta dirección, así como también, a los encargados de cada área de trabajo, llevar a cabo lo siguiente:
 1. Establecer el tipo de información que deberá ser documentada y, posteriormente, actualizada.
 2. Elegir un soporte adecuado para asegurar su uso.
 3. Revisar y aprobar la información antes de llevar a cabo su distribución.
 4. Asegurar que la información se encuentre disponible para quien la necesita.
 5. Garantizar la protección de la información respecto a su confidencialidad, pérdida (ejemplo: a través de copias de seguridad), daños, etc.
 6. Asegurar que la distribución y accesos a la información se dé bajo medios adecuados (permisos, control de acceso, etc.).

7. Ratificar que la información sea preservada bajo condiciones adecuadas (archivo, conservación, almacenamiento, custodia) al mismo tiempo que se mantiene su legibilidad.
8. Controlar los cambios en la información que se posee (ejemplo: mediante números de versión).
9. Identificar y controlar la información documentada de carácter externo que se necesite (legislación, documentos de proveedores, documentos sectoriales, etc.).
10. Proteger la información documentada que evidencie la actividad (registros) de cualquier alteración no intencional o no controlada de la empresa.

En lo que refiere al requisito correspondiente al capítulo 8 denominado “Operación”, se aconseja a la empresa tener en cuenta lo siguiente:

- El objetivo principal de este requisito es dejar muy claro lo que se debe tener en consideración al momento de planificar los procesos operacionales de la empresa; esto incluye los procesos que dan como resultado el producto o servicio, ya sea que se ejecuten dentro de la organización o se contraten de manera externa.

Para esto, en primer lugar, se recomienda a la empresa tener en claro cuál ha de ser el resultado del proceso y cuáles son los requisitos que este ha de cumplir. En segundo lugar, además de haber determinado cuál es el producto o servicio a obtener, se sugiere establecer los criterios de funcionamiento para los procesos y, los criterios de aceptación del producto o servicio. Al igual que en todo tipo de planificación, para poder asegurar que el proceso sea llevado a cabo de la forma que se desea, es importante determinar cuáles son los recursos necesarios para su realización.

En tercer lugar, también se espera que se definan los controles que se van a implementar en el proceso para asegurar la obtención de un producto o servicio.

Estos controles serán actividades de seguimiento y medición. Un ejemplo podría ser el proceso de atención al público en un punto de venta, mientras que una alternativa de control para asegurar su seguimiento y medición, podría ser el tiempo máximo de espera del cliente antes de ser atendido.

En cuarto lugar, con respecto a la medición del proceso, es importante que en la empresa se decida qué aspectos conviene medir y que indicadores ofrecen sistemáticamente la información sobre la capacidad y el desempeño de cada uno de sus procesos.

Finalmente, en último lugar, se recomienda a la empresa determinar el grado y tipo de información documentada que será necesario mantener y conservar en relación con sus procesos. El principal objetivo de este punto, es asegurar que las actividades llevadas a cabo por la empresa, serán ejecutadas como han sido previstas y, también, evidenciar que se cumplen los requisitos establecidos por el sistema de gestión de calidad.

- Existen diversas vías para comunicarse con el cliente: personal, telefónica, correo electrónico, etc. No obstante, para asegurar una adecuada comunicación, se recomienda a la empresa verificar si la información que se comunica, así como las formas en que esta se comunica con sus clientes, se encuentran adecuadas a los servicios que esta ofrece. Razón por la cual, en el proceso de comunicación con sus clientes, además de proporcionar información relativa a sus productos y servicios, se aconseja a la empresa que en esta también se contemplen aspectos relevantes para su sistema de gestión de calidad, tales como:
 - a) Atención a consultas: mantener una comunicación eficaz en el momento de la venta, así como también, una atención ágil y resolutiva ante cualquier consulta posterior.
 - b) La retroalimentación del cliente (quejas, reclamaciones, opiniones, felicitaciones, sugerencias, etc.): más allá de los medios que se pongan

a disposición del cliente para hacer llegar su opinión, es fundamental que todos los colaboradores que mantienen contacto habitual con los clientes, tengan una actitud favorable para obtenerla.

- c) La propiedad del cliente: cualquier incidencia ocurrida con la propiedad del cliente, cuando se encuentra bajo el control de la organización, debe ser comunicada.
 - d) Acciones de contingencia: se refiere a aquellos protocolos de actuación que forman parte de los requisitos, de determinados productos o servicios, ante situaciones de emergencia. Como, por ejemplo; protocolos de acción en el caso de presentar algún accidente o enfrentar algún tipo de situación de riesgo en los puntos de venta, centro de distribución, o bien, al momento de transportar algún pedido, etc.
- Para asegurar que el cumplimiento de los requisitos de los productos y/o servicios sean los adecuados para el modo en que la empresa ofrece cada uno de estos a sus clientes u otras partes interesadas. Se aconseja tomar en cuenta las siguientes pautas:
 1. Cuando los requisitos se determinan de manera general para un gran número de clientes, sólo bastará con una sola revisión, esta tendrá que actualizarse si cambian los requisitos iniciales. Ejemplos de esto son: catálogos de productos, una tarifa, cláusulas generales de los contratos, etc.
 2. Cuando se ofrece un producto o servicio personalizado, se deberá establecer un método para revisar cada oferta o contrato y, de igual manera, elaborar un documento en donde se deje constancia de esta acción.
 3. En el caso de que el cliente realice pedidos no documentados que requieren ser atendidos de forma inmediata, el personal que recibe el pedido, tiene como obligación confirmar el pedido con el cliente y registrar su revisión.

4. Cualquier cambio en las condiciones inicialmente pactadas con el cliente, debe someterse a una revisión y, la información, deberá de estar disponible para todos los implicados.
- Los requisitos de provisión externa abarcan no sólo la compra de un producto, sino también, la subcontratación de servicios o procesos para la empresa. Por lo que, para asegurar una gestión eficaz de la relación con los proveedores, se recomienda a la empresa establecer criterios que le permitan llevar a cabo su evaluación, selección, seguimiento y reevaluación. Estos criterios, deben estar claramente establecidos y orientarse a conseguir el cumplimiento de los requisitos de los productos y servicios ofrecidos. Razón por la cual, para su establecimiento, se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos: el reconocimiento y flexibilidad de su mercado, su localización, su capacidad de suministro y solvencia financiera, su nivel organizativo, sus experiencias previas y algunos criterios de carácter económico (precio, forma, plazos de pago, etc.).

Decididos los proveedores con que se trabajara, se aconseja a la empresa definir, en primer lugar, cuáles serán los requisitos del producto, servicio o proceso que subcontrata; para que en el momento en que se comuniquen al proveedor (contrato, pedido, etc.), no se presente ningún tipo de duda. La descripción de estos requisitos debe incluir el nivel de calidad requerido, los criterios que se utilizaran para aceptar o no el resultado de la provisión y, los métodos de seguimiento que se utilizaran para verificar su desempeño. La comunicación con el proveedor también ha de llevarse a cabo para compartir la información obtenida de la experiencia, del seguimiento que se realiza y del resultado de las reevaluaciones llevadas a cabo a cada proveedor.

En segundo lugar, esta deberá de establecer, el tipo de seguimiento más adecuada a llevar cabo sobre el desempeño de cada proveedor. Ya sea por medio de inspecciones del producto, auditorías u otro tipo de visitas a las instalaciones del proveedor, acompañamiento en la prestación de un servicio,

calidad percibida por el personal de la organización, análisis de los indicadores de procesos, no conformidades detectadas, etc. Es importante tener en cuenta que la relación con los proveedores debe basarse en la confianza mutua.

- Finalmente, en cuanto al control de salidas no conformes (si el producto o servicio no es el que se esperaba), al detectar cualquier desviación respecto a los requisitos definidos, se recomienda a la empresa iniciar una acción correctiva, de tal manera que, a través de esta, se busque controlar las consecuencias que pudieran existir. Es decir, lo primero sería que el producto o servicio en el que ha sido constatado el problema, quede bien identificado como no conforme y así evitar su uso indebido. Para esto, uno de los tipos de tratamiento que se sugiere tomar en consideración, es la corrección de la no conformidad. Una de la forma más habituales de realizar la corrección sobre un producto o servicio no conforme, es el reproceso (reiniciar la realización del producto o servicio, o retomarla en la etapa en la que se ha producido el problema), mientras que, otra opción podría ser, su autorización bajo concesión, lo cual significa autorizar la aceptación del producto o servicio tal y como se ha obtenido, o bien, luego de su corrección. Cualquiera que sea el tratamiento elegido por la empresa, este debe registrarse y conservarse como información documentada.

En relación con el requisito correspondiente al capítulo 9 denominado “Evaluación de desempeño”, se sugiere a la empresa tomar en cuenta lo siguiente:

- Uno de los muchos beneficios que ofrece la implementación de un sistema de gestión de calidad, se basa fundamentalmente en la capacidad que le puede otorgar para obtener información que le permita evaluar la eficacia de su actividad e iniciar un proceso para la mejora continua de sus resultados. Por lo tanto, una correcta sistematización del seguimiento y medición de sus procesos, se convierte en la principal herramienta para lograr la eficacia y eficiencia de sus actividades. En este sentido, cada proceso puede necesitar distintos puntos de seguimiento y medición para que su desempeño se eficaz.

Algunos criterios que se sugieren a la empresa considerar para el desarrollo de indicadores que le permitan obtener información referente a su desempeño, son los siguientes:

- a) Relevancia: los indicadores deben ofrecer datos significativos sobre el estado del proceso. Resulta más beneficioso asociarlos a los puntos donde el proceso puede sufrir variaciones.
 - b) Definición clara: el modo en que los identificamos debe expresar sin ambigüedades lo que se pretende medir, y el método de cálculo ha de ser inequívoco para que los resultados obtenidos sean fiables y comparables en el tiempo.
 - c) Frecuencia de medición y de análisis: la periodicidad para la obtención de los datos puede no coincidir con la de su análisis. Es decir, al momento de evaluar el comportamiento de un indicador es útil analizar la tendencia de los resultados, más que los valores concretos en un momento determinado.
 - d) Modo de obtención: la forma de conseguir los datos ha de ser sencilla y fiable. Mientras más automatizados estén los procesos, será más fácil llevar su seguimiento y control.
 - e) Valor esperado: es el valor de un indicador que se espera obtener en la normalidad de su funcionamiento, es decir, bajo las condiciones y con los recursos que se tuvieron en cuenta para planificar su proceso. Cuando el indicador no alcanza este valor, debe haber evidencia de su análisis y toma de acciones, en el caso de proceder más adelante.
- La satisfacción del cliente radica en sus percepciones y opiniones como consecuencia de la experiencia que se tiene sobre la calidad objetiva del producto o servicio que la empresa ofrece, así como también, por cómo este valora las condiciones en las que se proporcionan cada uno de estos (trato personal, buena disposición, resolución de incidencias, etc.). Por lo tanto, para medir el grado de satisfacción del cliente, se recomienda a la empresa utilizar,

métodos directos (entrevistas, encuestas, observación, foros, redes sociales, etc.), así como también, métodos indirectos (número de felicitaciones o quejas, aumento o disminución de las ventas, garantías, etc.).

De manera particular, dada su fácil aplicación, uno de los métodos que se sugiere a la empresa implementar para obtener información referente a la satisfacción de sus clientes, son las encuestas de satisfacción. Sin embargo, para que este tipo de encuesta resulte provechosa, la empresa deberá de tener en cuantos algunos factores para su correcta ejecución, tales como: el canal utilizado, el diseño del cuestionario, el interlocutor, el momento y frecuencia de realización de la encuesta, la motivación del cliente y la selección del mismo. De forma complementaria a esta herramienta, también pueden utilizarse otros métodos para conocer la percepción del cliente: aprovechar las reuniones para recoger su opinión; conocer el punto de vista del personal que tiene mayor contacto con el cliente; realizar estudios de mercado, sistemas de recogida de sugerencias, etc.

- El principal objetivo de la auditoría interna es que la empresa conozca el grado de eficacia de su sistema de gestión, es decir, determinar dónde existen problemas para corregirlos y mejorar el desempeño de su actividad. Con esto en mente, algunos aspectos fundamentales que la empresa debe de considerar para lograr la eficacia de este proceso, son los siguientes:
 1. El conocimiento que se tiene sobre los criterios de auditoría: haciendo referencia a todos los requisitos cuyo cumplimiento se debe de verificar. A mayor dominio sobre el contexto y funcionamiento de la organización, mayor será el valor añadido de la auditoría.
 2. Los conocimientos sobre métodos de auditoría: técnicas de investigación, planificación y organización del trabajo, interrelación con los auditados y resto del equipo, aplicación de los criterios de muestreo, establecimiento de prioridades, presentación del informe de auditoría, etc.

3. Las cualidades personales: imparcialidad, firmeza, facilidad para la comunicación, versatilidad, capacidad para la observación, análisis y toma de decisiones.

Por otra parte, para realizar las indagaciones durante la auditoría interna, se aconseja a la empresa tomar en cuenta: a) cómo se planifica el proceso (revisión de la operativa definida); b) cómo se ejecuta lo planificado (revisión de la operativa real); c) cómo se realiza el seguimiento y medición (indicadores, datos, evolución) y; d) cómo se actúa para mejorar (toma de decisiones respecto al proceso).

Cabe destacar que, esta investigación, puede llevarse a cabo a través de entrevistas, revisión de documentos, datos, y mediante la observación sobre cómo se llevan los procesos. Razón por la cual, se espera que sus resultados puedan aportar suficiente evidencia objetiva que permita mostrar el cumplimiento o incumplimiento de los requisitos evaluados. De la misma manera, se recomienda a la empresa tratar de que los resultados y las conclusiones obtenidas como parte de este proceso, queden documentados y reflejen con claridad la descripción de cada no conformidad; haciendo referencia al requisito que se incumple, las valoraciones sobre las posibles causas que la originan, las evidencias objetivas que apoyan la no conformidad y los procesos afectados, el área, departamento, proyecto, etc., en que se ha detectado, de forma que pueda situarse con facilidad el problema.

Finalmente, con relación al requisito correspondiente al capítulo 10 denominado “Mejora”, se recomienda a la empresa tener en cuenta lo siguiente:

- Si la implantación de los requisitos de la norma es eficaz, se espera que la mejora en su sistema de gestión, ocurra de forma natural. No obstante, para lograr lo anterior, resulta relevante asegurar que las actividades de análisis y evaluación sobre los elementos que integran su sistema de gestión, puedan ofrecer oportunidades para realizar acciones de mejora que tomen en cuenta los

tres principios fundamentales de un sistema de gestión de la calidad: 1. la eficacia y eficiencia de los procesos; 2. la calidad del producto o servicio ofrecido y; 3. la satisfacción del cliente y otras partes interesadas.

Por otra parte, de igual forma resulta importante determinar mejoras en las revisiones realizadas por la alta dirección (auditoría interna); esto, al analizar cuan eficaz es el sistema de gestión de la calidad desde un punto de vista estratégico, facilitando así, el proceso de toma de decisiones y la búsqueda de oportunidades para la empresa.

- Las organizaciones en su día a día, identifican mejoras en su gestión, pero muchas veces no se materializan por falta de sistematización y planificación. Debido a esto, se aconseja a la empresa disponer de métodos y recursos orientados a la detección y ejecución de mejoras, definir planes de acción con una asignación clara de responsabilidades, realizar un seguimiento sobre su avance y, por último, analizar los factores de éxito y de fracaso de los proyectos que se han afrontado.
- En la actual versión de la norma hay una mayor integración de la no conformidad y de la acción correctiva como parte de un proceso de mejora continua. Es decir, la idea principal es: detectar los problemas, corregirlos y trabajar para que no vuelvan a ocurrir. Por consiguiente, los pasos que se recomiendan a la empresa seguir para cumplir con los requisitos de esta actividad, son los siguiente:
 1. La corrección de la no conformidad: al detectar la no conformidad, es necesario actuar lo antes posible para minimizar las consecuencias inmediatas del problema.
 2. La evaluación de la necesidad de acciones correctivas: evaluar y decidir si es necesario establecer acciones correctivas para que el problema no vuelva a ocurrir. Considerar causas, gravedad, recurrencia, o relación con otras posibles no conformidades.

3. El establecimiento de acciones correctivas: estas deben orientarse a la causa raíz de la no conformidad.
4. La implementación de la acción correctiva.
5. La comprobación de la eficacia: cerrar el proceso con una comprobación del resultado final, verificando si las acciones correctivas han sido eficaces.

De manera complementaria al conjunto de recomendaciones antes emitidas, debido a los múltiples cambios en materia legislativa por los cuales se encuentra atravesando la industria del plástico, a fin de que, “Comercializadora Peninsular Alsa, S.A. de C.V.” sea una empresa capaz de responder de la mejor manera posible a las condiciones cambiantes de su sector y, demostrar que se encuentra realmente comprometida con la protección del medio ambiente, se aconseja a la alta dirección de la empresa consultar la información presentada por la Organización Internacional de Normalización en la norma ISO 14001 en su versión 2015; la cual hace referencia a la gestión de riesgos medioambientales que puedan surgir con el desarrollo de su actividad empresarial.

Para finalizar con este capítulo y concluir con este trabajo, resulta conveniente mencionar que cada una de estas recomendaciones, han sido elaboradas tomando en cuenta los resultados del proceso diagnóstico realizado a la empresa objeto de estudio y, sobre todo, usando como referente cada uno de los elementos que la norma ISO 9001:2015 establece como requisitos para el establecimiento de un sistema de gestión que busca orientarse bajo un criterio de calidad. Por consiguiente, dado a que no se espera que este sea el único camino a seguir por la empresa para el logro de sus objetivos y la mejora de su desempeño, queda a disposición de la alta dirección, tomar en consideración cada una de estas recomendaciones, o bien, con la información obtenida, implementar algún otro método o herramienta para alcanzar todo lo antes mencionado.

REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Industrias del Plástico, A.C. (2017). *Plástico industria incluyente; actualidad y futuro*. Recuperado de <http://ejkrause.com.mx/camp17-plm/bitacora/plm8-JuanAntonioHernandez.pdf>
- Asociación Nacional de Industrias del Plástico, A.C. (2018). *La industria del plástico y los retos de la sostenibilidad*. Recuperado de <http://convencion2018.anipac.com/wp-content/uploads/2018/09/1.-Juan-Antonio-Hern%C3%A1ndez-La-Industria-del-PI%C3%A1stico-en-M%C3%A9xico-y-los-resto-de-la-Sostenibilidad.pdf>
- Camisón, C., Cruz S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Congreso del Estado de Yucatán (2019). *Hacia un Yucatán con cero residuos para transformar al estado*. Recuperado de http://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver_nota.php?id=336
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Recuperado de <https://4grandesverdades.files.wordpress.com/2009/12/la-calidad-no-cuesta.pdf>
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Desmarets, G. (1995). *Relación existente entre Aseguramiento de la Calidad y Gestión de Calidad Total*. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- De Zuani, E. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones. Segunda ed.* Buenos aires, Argentina: Editorial Maktub.
- Feigenbaum, A. (1998). *Control Total de la Calidad* (3ª ed.). México: Compañía Editorial Continental, S. A de C. V.
- Fisher, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3ª ed.). México: Mc Graw Hill - Interamericana.
- Gobierno del Estado de Yucatán (2019). *Hacia un Yucatán con cero residuos para transformar al estado*. Recuperado de http://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver_nota.php?id=336
- Hernández y Rodríguez, S. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Mc Graw Hill - Interamericana.

- Heras, I. (2006). Génesis y auge de los estándares de gestión: una propuesta para su análisis desde el ámbito académico. En I., Heras (coord.). *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico* (pp. 25-58). Madrid: Editorial Civitas.
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M. y Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. España: Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto. Recuperado de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa* (2ª ed.). Colombia: Editorial Norma.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Michelena, E. (2000). *Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicada a empresas de la industria médico farmacéutica cubana* (Tesis doctoral) Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
- Moreno, M. (1998). *Perfeccionamiento del Sistema de habilidades profesionales de la disciplina de Calidad en la Carrera de Ingeniería Industrial*. (Tesis de maestría). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Organización Internacional de Normalización (2000). *ISO 9004. Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO. Recuperado de <https://gestiondecualidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/iso-9004-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-directrices-para-la-mejora-del-desempec3b1o.pdf>
- Organización Internacional de Normalización (2005). *ISO 9000 (traducción oficial). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO. Recuperado de https://justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf
- Organización Internacional de Normalización (2015a). *ISO 9000 (traducción oficial). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO. Recuperado de http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO-9000-2005_Fundamentos_y_Vocabulario.pdf

- Organización Internacional de Normalización (2015b). *Norma Internacional ISO 9001 (traducción oficial). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO. Recuperado de <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>
- Peralta, E. (2016). *Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión*. Colombia: Universidad de Cartagena. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832738>
- Secretaría de Economía (2019). *México Emprende – Empresas - Pequeñas empresas*. Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, I. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Anexo 1
Matriz de diagnóstico

Abreviaturas

ND: No diseñado – 0%

PD: Parcialmente diseñado – 25%

D: Diseñado – 50%

PI: Parcialmente implementado – 75%

TI: Totalmente implementado - 100%

Numeral	Normativa	ND	PD	D	PI	TI	Observaciones
CAPÍTULO 4 - CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN							
4.1	Comprensión de la organización y su contexto						
	La organización debe establecer las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de calidad.						
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre dichas cuestiones externas e internas.						
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas						
	La organización debe determinar las partes interesadas y sus requisitos de para el sistema de gestión de calidad.						
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre dichas partes interesadas y sus requisitos.						

4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad						
La organización debe determinar tanto los límites como la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad para establecer su alcance.						
La organización debe determinar el alcance del sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta las cuestiones externas e internas, las partes interesadas y sus productos y servicios.						
La organización debe asegurarse de que este alcance debe estar siempre disponible y mantenerse como información documentada.						
La organización tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el sistema de gestión de calidad.						
4.4 El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos						
La organización tiene identificado los procesos necesarios y sus interacciones, para el sistema de gestión de la organización.						
La organización tiene establecidos los criterios para la gestión de sus procesos teniendo en cuenta las entradas y salidas esperadas, sus interacciones, los recursos necesarios para estos, las responsabilidades y autoridades pertinentes, los riesgos y oportunidades relacionados y, los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de los mismos.						
Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.						

Numeral	Normativa	ND	PD	D	PI	TI	Observaciones
CAPÍTULO 5 – LIDERAZGO							
5.1	Liderazgo y Compromiso						
	Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad: La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso respecto al sistema de gestión de calidad al asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia de este sistema.						
	La alta dirección se asegura de que se establezca la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.						
	La alta dirección se asegura de la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización.						
	La alta dirección promueve el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.						
	La alta dirección se asegura de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad estén disponibles.						
	La alta dirección comunica la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de calidad.						
	La alta dirección se asegura de que el sistema de gestión de calidad logre los resultados previstos.						
	La alta dirección se compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de calidad.						

La alta dirección promueve la mejora del sistema de gestión de calidad de la empresa.						
La alta dirección apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.						
Enfoque al cliente: la alta dirección garantiza que los requisitos de los clientes de determinan y se cumplen.						
La alta dirección determina y considera los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.						
5.2 Política						
Desarrollo de la política de la calidad: La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica.						
Que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.						
Que Incluya el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables.						
Comunicación de la política de la calidad: La política de calidad se encuentra disponible para las partes interesadas, se ha difundido, es entendida y se mantiene como información documentada.						
5.3 Roles, responsabilidad y autoridad						
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes quedan asignados, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.						

La alta dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que el sistema de gestión de calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional.						
La alta dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que los procesos están generando las salidas previstas						
La alta dirección asigna responsabilidades y autoridades para informar sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y sobre las oportunidades de mejora.						
La alta dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.						
La alta dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el mismo.						

Numeral	Normativa	ND	PD	D	PI	TI	Observaciones
CAPÍTULO 6 - PLANIFICACIÓN							
6.1	Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades						
Generalidades:	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el sistema de gestión de calidad logre los resultados esperados.						

<p>La organización debe planificar: La organización ha planificado las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades, los ha integrado en los procesos del sistema e implementa acciones para evaluar su eficacia.</p>						
6.2 Objetivos de la calidad y la planificación						
<p>Objetivos de la calidad: Los objetivos de calidad se establecen en las funciones, niveles y procesos pertinentes, son medibles, coherentes y aplicables con la política de calidad; se comunican y actualizan según corresponda y se mantienen como información documentada.</p>						
<p>Los objetivos de calidad son pertinentes para la conformidad del producto y servicio y tienen en cuenta los requisitos aplicables.</p>						
<p>Al planificar la forma de lograr sus objetivos de la calidad, la organización ha determinado los planes, recursos, responsables, plazos y métodos de evaluación de los objetivos.</p>						
6.3 Planificación de los cambios						
<p>La organización tiene un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad y la gestión de su implementación.</p>						

Numeral	Normativa	ND	PD	D	PI	TI	Observaciones
CAPÍTULO 7 - SOPORTE							
7.1	Recursos						
	Generalidades: La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.						
	La organización ha considerado las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes .						
	La organización ha considerado qué se necesita obtener de los proveedores externos.						
	Personas: La organización debe determinar y proporcionar el personal necesario para la implementación eficaz del sistema de gestión de calidad y para la operación y control de sus recursos.						
	Infraestructura: La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para que la operación de sus procesos logre la conformidad de los productos y servicios.						
	Ambiente para la operación de los procesos: La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de sus productos y servicios.						

<p>Recursos de seguimiento y medición: En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios con sus requisitos; la organización ha determinado cuáles son los recursos apropiados para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados de estas actividades.</p>						
<p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.</p>						
<p>Trazabilidad de las mediciones: Dispone de métodos y/o equipos de medición eficaces que garanticen el seguimiento de su proceso operacional.</p>						
<p>Conocimientos de la organización: La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.</p>						
<p>Estos conocimientos deben mantenerse, y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.</p>						
7.2 Competencia						
<p>La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar su rendimiento son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, y ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir las competencias necesarias.</p>						
<p>Se conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.</p>						

7.3 Toma de conciencia					
Existe un programa de concientización en todos los niveles de la organización que permita asegurarse que las personas que realizan el trabajo bajo control de la organización, tomen conciencia de la política y objetivos de calidad pertinentes, así como de su contribución en la eficacia del sistema de gestión de calidad y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos de este sistema.					
7.4 Comunicación					
Se han establecido los procesos de comunicación interna y externa pertinentes al sistema de gestión de calidad.					
7.5 Información documentada					
Generalidades: Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del sistema de gestión de calidad.					
Creación y actualización: Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.					
Control de información documentada: La organización cuenta con un procedimiento documentado para asegurar que la información documentada se encuentre disponible y protegida adecuadamente.					
Se cuenta con un procedimiento documentado para asegurar la distribución, acceso, recuperación y uso de la información documentada.					
Se cuenta con un procedimiento documentado para asegurar el almacenamiento, preservación, control de cambios, conservación y disposición de la información documentada.					

Se cuenta con un procedimiento documentado para identificar y controlar la información documentada de origen externo que la organización considere como necesaria.						
--	--	--	--	--	--	--

Numeral	Normativa	ND	PD	D	PI	TI	Observaciones
CAPÍTULO 8 - OPERACIÓN							
8.1 Planificación y control operacional							
	La organización planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión de productos y servicios.						
	Se determinan los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de productos y servicios.						
	Se implementan acciones para asegurarse que las salidas de productos y servicio sean adecuadas para las operaciones de la organización.						
	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.						
	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.						
8.2 Requisitos para los productos y servicios							
	Comunicación con el cliente: Se han establecido procesos de comunicación con el cliente relacionados con la información relativa a los productos y servicios						

Se han establecido procesos de comunicación con el cliente para atención de consultas, contratos, cambios, etc.						
Se han establecido procesos de comunicación con el cliente en cuanto a la retroalimentación respecto a productos y servicios, incluyendo quejas.						
Se han establecido los requisitos específicos para manipular o controlar la propiedad del cliente.						
Se ha establecido los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.						
Determinación de los requisitos para los productos y servicios: Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen a los clientes y aquellos considerados necesarios para la organización.						
La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.						
Revisión de los requisitos para los productos y servicios: La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.						
La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.						

Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.						
Se confirman los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.						
Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.						
Cambios en los requisitos para los productos y servicios: La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.						
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios						
Generalidades: La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.						
Planificación del diseño y desarrollo: La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.						
Entradas para el diseño y desarrollo: Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo, los requisitos legales y reglamentarios, las normas y códigos que la organización se ha comprometido a implementar y las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.						

Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.						
Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.						
Controles del diseño y desarrollo: Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.						
Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.						
Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.						
Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación.						
Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.						
Salidas del diseño y desarrollo: Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas.						
Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios						

Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación.						
Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.						
Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.						
Cambios del diseño y desarrollo: Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios.						
Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.						
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente						
Generalidades: La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.						
Se determinan los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.						
Se determinan y aplican criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.						
Se conserva información documentada de estas actividades.						

<p>Tipo y alcance del control: La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conforme a los requisitos establecidos con sus clientes.</p>						
<p>Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.</p>						
<p>Se considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos de los clientes, los legales y reglamentarios aplicables.</p>						
<p>Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de calidad.</p>						
<p>Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen con los requisitos.</p>						
<p>Información para los proveedores externos: La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.</p>						
<p>Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios a los proveedores.</p>						
<p>Se comunican las competencias, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.</p>						

Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.						
Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización, así como las actividades de verificación o validación que la organización, o el cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.						
8.5 Producción y provisión del servicio						
Control de la producción y de la provisión del servicio: Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.						
Se dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar, así como también, los resultados a alcanzar.						
Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados.						
Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.						
Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.						
Se controla la designación de personas competentes.						
Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.						
Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.						

Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.						
Identificación y trazabilidad: La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.						
Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.						
Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.						
Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos: La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma, así como también Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.						
Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.						
Preservación: La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.						
Actividades posteriores a la entrega: Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.						

Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.						
Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.						
Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.						
Considera los requisitos y retroalimentación del cliente.						
Control de los cambios: La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.						
Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de este proceso.						
8.6 Liberación de los productos y servicios						
La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.						
La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.						
Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.						

Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.						
Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación						
8.7 Control de las salidas no conformes						
La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos, se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.						
La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.						
La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras.						
Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.						

Numeral	Normativa	ND	PD	D	PI	TI	Observaciones
CAPÍTULO 9 - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación							
Generalidades: La organización determina que necesita seguimiento y medición.							
La organización determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.							

La organización determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.						
La organización determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.						
La organización evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad.						
La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados.						
Satisfacción del cliente: La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.						
Se determinan los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.						
Análisis y evaluación: La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición de: la conformidad de los productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad, las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades, el desempeño de proveedores externos y las necesidades de mejora.						
9.2 Auditoría interna						
La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.						
Las auditorías proporcionan información sobre los requisitos de la organización.						

La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.					
Se definen los criterios de auditoría y el alcance para cada una.					
Se seleccionan los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.					
Se asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.					
Se realizan las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.					
Se conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.					
9.3 Revisión por la dirección					
Generalidades: La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.					
Entradas de la revisión por la dirección: La alta dirección planifica y lleva a cabo las revisiones que incluyen consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.					
Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes.					

Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia de la organización (satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, el logro de los objetivos de calidad, el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios, las no conformidades y acciones correctivas y los resultados de seguimiento y medición).						
Considera los resultados de las auditorías.						
Considera el desempeño de los proveedores externos.						
Considera la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.						
Considera las oportunidades de mejora.						
Salidas de la revisión por la dirección: Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.						
Incluyen cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de calidad.						
Incluyen las necesidades de recursos.						
Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.						

Numeral	Normativa	ND	PD	D	PI	TI	Observaciones
CAPÍTULO 10 – MEJORA							
10.1	Generalidades						
	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.						
10.2	No conformidad y acción correctiva						
	La organización reacciona ante las no conformidades y toma acciones para controlarlas y corregirlas						
	Se evalúa la necesidad de implementar acciones para eliminar las causas de la no conformidad.						
	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.						
	Se revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.						
	Se actualizan los riesgos y oportunidades de ser necesario.						
	Se hacen cambios al sistema de gestión de calidad si fuera necesario.						
	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.						
	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.						

10.3	Mejora continua					
La organización mejora continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia de su sistema de gestión de calidad.						
La organización considera los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.						