

## SEVILLA CAR<sup>1</sup>

Soledad Martínez, consultor de PROINCA, se encontraba reunido con el equipo de dirección de la empresa para abordar el punto “5.3 y 5.4 de la norma UNE-EN-ISO 9001:2000. Esta reunión, era la tercera de una serie de dieciséis.

Los puntos 5.3 y 5.4 se refieren a:

- 5.3 : Política de Calidad
- 5.4: Planificación

La reunión estaba prevista en la instalación de la empresa en Sevilla capital, para empezar a las nueve de la mañana y con una duración aproximada de tres horas.

### *Antecedentes de la empresa*

Sevilla CAR es un concesionario oficial FIAT para Sevilla y provincia. En 1990 inicia su andadura en sus instalaciones del Polígono de la Carretera Amarilla con más de 4000 m<sup>2</sup>, que incluyen exposición de vehículos nuevos y ocasión, servicio de mecánica y carrocería rápida, así como venta de recambios y accesorios. En el año 2000, gracias a su buen hacer, abre un nuevo establecimiento en Dos Hermanas, de 700 m<sup>2</sup>, que abarca exposición de vehículos nuevos y servicio de mecánica.

En la actualidad, sin perder su carácter de empresa familiar, SEVILLA CAR cuenta con un equipo humano consolidado, su principal arma de trabajo, compuesto por personas, cada una de ellas especializada en dar la mejor atención que nuestros clientes se merecen,

La empresa en proceso de expansión y con miras a abrir un nuevo centro de trabajo se ha embarcado en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad que le permita asegurar la calidad a los clientes que depositan su confianza en ellos y así poder dar un servicio de gran calidad, a todos sus clientes.

Los servicios que ofrece el concesionario son los siguientes:

- Venta de Vehículos Nuevos
- Venta de Vehículos de Ocasión
- Taller de mecánica
- Servicio de Carrocería rápida
- Venta de recambios y accesorios

### *Equipo de dirección*

El equipo de dirección de la empresa estaba formado por:

---

<sup>1</sup> Caso elaborado por el Área de Sistemas de Gestión de PROINCA. Preparado por Angela Leal Abad. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

- José Antonio Sanchez, gerente de la empresa y fundador de la misma, es una persona altamente implicada con la calidad hecho que contribuye al éxito del sistema implantado
- Antonio Lopez, Responsable de Postventa es la persona que conoce perfectamente todos los servicios que dependen principalmente del área postventa: taller de mecánica, servicio de carrocería rápida y venta de recambios y accesorios. Coordina en este sentido ambos centros de trabajo. De el dependen el jefe de taller y de almacén que existen en cada instalación.
- Daniel Ojeda interlocutor ante PROINCA durante el proceso de diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Su compromiso y dedicación personal permitieron consumir el proyecto con brillantez y gran carga de valor añadido.
- Manuel Serrano, dirige el área comercial de la empresa. Coordina la gestión comercial en los centros de trabajo. Gestiona el equipo comercial de la empresa
- Juan Álvarez, Jefe de Administración, se encarga de la parte contable y administrativa de la empresa.

### *Política de la Calidad*

Se comienza la reunión con el punto “5.3 Política de la Calidad”. Soledad Martínez explica que es la Política de la calidad y cuales son los requisitos que esta debe cumplir.

La Política de calidad no es más que las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad, expresados de manera formal por la alta gerencia.

Según la ISO 9000:2000 es las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Constituye un elemento de la política general y es aprobada por la dirección.

Los requisitos que tiene que cumplir la Política de calidad son:

- a) Es adecuada al propósito de la organización.
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización
- e) Es revisada para su continua adecuación.

Tras la lectura de este punto, Soledad interrogó a los asistentes para ver que entendían por cada uno de estos puntos y si entendían el concepto de política.

¿Entendemos el concepto de Política de la Calidad? Les pregunta Soledad.



¿Es un documento escrito? Pregunta el jefe de ventas. Sí, es un documento escrito, aunque no debe ser mayor de un folio ya que como os he comentado antes se trata de establecer nuestros compromisos y objetivos de manera general.

¿Se podría decir que una política es una declaración de intenciones respecto a la calidad de nuestros servicios? – Comenta el gerente.

Sí pero declaración de intenciones lo tomamos como compromisos que asumimos (dice Soledad). Tenéis que tener en cuenta que la Política de Calidad en la pirámide documental se encuentra en la cúspide, es decir es el documento de donde parte todo y partir de este documento ,que aunque de manera general se establecen nuestros compromisos y objetivos, se desarrolla todo los demás. Es el medio que tiene la dirección para marcar el rumbo de la empresa.

A continuación Soledad empieza a preguntar el significado de cada uno de los apartados anteriormente comentado y que hay que tener en cuenta para la realización de la Política

¿Que significa que sea adecuada al propósito de la organización? – Soledad. El jefe de postventa comenta que sea adecuada a nuestros compromisos. Soledad pregunta si están todos de acuerdo y quieren añadir algo. Como nadie responde Soledad les comenta que esto significa que la política debe ser concordante con la misión y visión de la empresa es decir lo que somos y los que queremos ser. La Política debe ser específica de cada empresa, no puede ser que una misma política valga para un taller y para una bodega.

Respecto al segundo punto estos dos debemos asumirlos en nuestra política, por lo que los tendremos en cuenta a la hora de definir la política de Sevilla Car.

Pasemos al siguiente al punto c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad. ¿Entendemos este punto?. El gerente comenta que ya que la política es donde vamos a definir nuestras intenciones, estas intenciones y compromisos deben ser la base para establecer los objetivos concretos a conseguir. Exactamente, comenta Soledad, eso quiere decir que nuestros objetivos deben ser coherentes con la política establecida.

El punto d) nos dice que una vez tengamos definida nuestra política debemos comunicarla y asegurarnos que el personal la entiende. ¿ Como creéis que podemos hacerlo?. Podríamos ponerla en el tablón de anuncios y así la comunicamos al personal de taller. ¿ y que pasa con el resto del personal? (dice Soledad). Lo mejor es ponerla también en el servidor en una carpeta compartida y así el personal de ventas y administración también la conocen. Soledad les comenta que son buenas opciones para

la comunicación, pero ¿nos aseguramos con esto que es entendida?. En realidad no, comenta el jefe de ventas. EL gerente en eso momento decide que se realizará una reunión con el personal cuando se tenga elaborada la política para explicársela, “incluso podremos aprovechar y ver otros temas de interés relacionados con el SGC”

Pasemos al último punto –comenta Soledad- “Es revisada para su continua adecuación”. El jefe de ventas comenta que lo que significa es que hay que ver cada cierto tiempo si sigue siendo correcta. ¿Entonces hay que cambiarla cada cierto tiempo? Dice el gerente. Soledad les explica que lo que nos pide la norma es que revisemos la política. Si hay que modificarla porque veamos que es necesario la modificamos y si no la dejamos igual. Lo única que debemos tener en cuenta es de evidenciar esa revisión, un acta de reunión por ejemplo.

A continuación, Soledad les hace entrega de algunos ejemplos de políticas de empresas de otros sectores y les pone como tarea que en la siguiente reunión presenten un borrador de la suya. “no olvidéis los requisitos que hemos estado hablando”

### *Objetivos de Calidad*

Se continúa con la reunión pasando al siguiente punto de “planificación”. En este punto se define cuales son los requisitos que deben cumplir los objetivos de calidad. Primero Soledad les define lo que significa Objetivo:

**Objetivo de la calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

A la hora de establecer objetivos debemos tener en cuenta:

- Los objetivos de la calidad se basan en la política de la calidad de la organización. Serán coherentes con la política de calidad.
- Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.
- Su logro debe tener impacto positivo en la calidad del producto, eficacia operativa y sobre la satisfacción y confianza de las partes interesadas.

Además los objetivos de la calidad deben ser:

- formulados de una forma sencilla para facilitar su comprensión,
- realistas para que sea posible alcanzarlos,
- atractivos para que sean una fuente de motivación,
- medibles para que cada empleado pueda comprobar en todo momento cómo lo está haciendo y
- que se puedan desarrollar en planes de actuación. Entre otras cosas deben fijarse unos plazos para su cumplimiento
- que involucren al personal
- enfocados a la mejora: hay que planificar de aquellos procesos en los cuales se detecta una necesidad de mejora.

Lo mejor para que un objetivo sea medible es que este cuantificado y lleve asociado un indicador.

Soledad les comenta que lo que se suele establecer es un plan de calidad en el que se define lo siguiente:

- Objetivo cuantificado
- Indicador

- Metas para conseguir el objetivo
- Responsable del objetivo y/o metas
- Plazo previsto de consecución del objetivo y/o metas
- Recursos necesarios

Además es importante que se evidencie un seguimiento de los mimos para evidenciar su cumplimiento

¿Podrías ponernos algún ejemplo? Comenta el gerente.

Por supuesto. Pero antes os comento que a la hora de establecer objetivos debéis tener en cuenta los requisitos del producto (plazo de entrega, calidad del producto...), incluyendo como objetivos aquellos necesarios para cumplirlos.

OBJETIVO CUANTIFICADO	INDICADOR	FECHA PREV. OBJ.	RESP. OBJ.	METAS/ ACCIONES	RESP.	FECHA PREVISTA	MEDIOS
Disminuir el tiempo de espera en recepción en 15 min	Tiempo espera (min)	fin año 2005	jefe de postventa	1. Poner un 2º receptor en las horas punta	1. jefe de postventa	1. semana proxima	1. humanos
				2. Nuevo equipo informático	2. Gerente	2. abril 2005	2. 1200 euros
Disminuir la tasa de retorno en un 2%	% tasa de retorno	fin año 2005	jefe de postventa	1. Realizar siempre prueba estática o dinámica por EDR o jefe de Taller	1. jefe de taller	1. semana proxima	1. humanos
				2. Analisis de piezas motivos de retorno	2. jefe de recambios	2. semana proxima	2. humanos

Por otro lado en el punto 5.4.2 establece que la planificación del sistema de calidad se establece de manera que:

- Se cumplan los requisitos del sistema
- Se cumplan los objetivos de calidad
- Se mantenga la integridad del sistema.

Para el próximo día, además del borrador de la política plantearos posibles objetivos a conseguir teniendo en cuenta que estos deben ser coherentes con la política establecida. Se termina reunión.