

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

Soledad Martínez, consultor de PROINCA, se encontraba reunido con el equipo de dirección de la empresa para abordar los puntos “7.1 Planificación” y “7.5 Producción y prestación del servicio” de la norma UNE-EN-ISO 9001:2000. Con esta reunión, séptima de una serie de dieciséis, se continuaba con los puntos de la norma relativos a la realización del producto.

Este último punto 7.5 incluye lo siguiente:

- 7.5.1: Control de la producción y de la prestación del servicio
- 7.5.2: Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
- 7.5.3: Identificación y trazabilidad
- 7.5.4: Propiedad del cliente
- 7.5.5: Preservación del producto

Se prevén dos reuniones para tratar este punto. Las reuniones estaban previstas en la instalación de la empresa en Sevilla, para empezar a las nueve de la mañana y con una duración aproximada de cinco 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

<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.

- Venta de recambios y accesorios

### *Equipo de dirección*

El equipo de dirección de la empresa estaba formado por:

- 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 él 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.

### *Control de la Producción y Prestación del Servicio*

Se comienza la reunión con el punto “7.5.1 Control de la producción y de la prestación del Servicio”. Soledad Martínez leyendo en un principio cuales son las condiciones controladas que la norma especifica:

- a) la disponibilidad de la información que describa las características del producto
- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario
- c) el uso del equipo apropiado
- d) la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición
- e) la implementación del seguimiento y medición
- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega

Tras la lectura de este punto, Soledad interrogó a los asistentes para conocer hasta que punto entendían el significado de cada uno de los conceptos y si eran capaces de encontrar la aplicación en su empresa: “tenemos que controlar cada uno de nuestros servicios al cliente (venta, reparación, venta de piezas...) y para ello la norma nos da unas claves para realizarlo”. Así empezó a lanzar preguntas al aire con el objeto de que ellos mismos se respondieran:

#### **¿Disponemos de la información que describa las características del producto?**

Tras un breve silencio el Responsable del área comercial comenta que los catálogos de los vehículos cumplen dicha función. Respecto a las piezas de recambio el Jefe de Postventa comenta que en este caso existen también catálogos de piezas y accesorios, carta de pinturas y además en el programa SYSPR aparecen todas las piezas y accesorios de la marca en donde se describen todas las características de los mismos.

### **¿Disponemos de instrucciones de trabajo?**

¿Tenemos definidas instrucciones de cómo trabajar? Comenta Soledad Martínez. El gerente afirma que por supuesto, ya que existen manuales de reparación tanto en soporte papel para vehículos antiguos y en soporte informático mediante CD que se actualizan para los modelos nuevos.

Además también nos comenta que la marca tiene establecido unos Manuales de venta, postventa y atención al cliente junto con unas fichas de comportamiento en las cuales se define cuáles son los comportamientos que se tienen que llevar en cada caso y que los registros deben existir en cada proceso. Dichos manuales y fichas son auditados por la marca cada seis meses mediante una empresa externa y un cliente misterioso.

Además dice Soledad Martínez todos los Diagramas de proceso que estamos creando en los que definimos cómo se realizan cada una de nuestras actividades: venta de Vehículo Nuevo, Venta de piezas y accesorios...

La siguiente pregunta que lanza Soledad es la siguiente ¿para asegurar la calidad de nuestros servicios solo es necesario tener esta documentación? ¿Qué nos quiere decir la norma con que el control debe incluir la disponibilidad de...? Es en este caso cuando Juan Álvarez comenta que la finalidad es que todo el mundo conozca y tenga a su disposición esta documentación. En este momento Daniel Ojeda comenta que para ello se debe aplicar el procedimiento de control de la documentación para asegurar que la documentación se encuentra en los lugares de uso.

### **¿Usamos el equipo adecuado para desarrollar nuestro servicio?**

¿Qué si usamos el equipo adecuado?, Antonio López (responsable de postventa) asegura que existe un utillaje y maquinaria mínima que debe poseer cualquier concesionario para desarrollar las reparaciones de los vehículos. Además en cada Manual de reparación específica con que utillaje específico hay que desarrollar. Además se poseen todo el software necesario como la maleta Óptima utilizada para reparaciones.

El responsable de ventas por su parte comenta que para la venta de vehículos se posee la herramienta Lean- distribución que permite saber en todo momento la disponibilidad de los vehículos en el stock del concesionario, en otro concesionario o en el stock de la marca de manera que se pueda prever de manera correcta la fecha prevista de entrega.

¿Y qué pasa con el almacén? Comenta Soledad Martínez. En el almacén también se posee un software adecuado que permite controlar el stock en todo momento comenta Antonio López. Además tenemos unas pistolas de lectura de código de barras que permiten controlar más rápidamente las salidas y entradas.

Soledad Martínez les realiza la siguiente pregunta ¿Cómo podemos asegurar la Calidad de las operaciones realizadas en el Departamento de postventa teniendo en cuenta esto? El responsable de postventa comenta que se podría realizar un listado de útiles y equipos y realizar un plan de mantenimiento de los equipos.

### **¿Controlamos que dispongamos de dispositivos de seguimiento y medición y el uso también está controlado?**

En este caso Soledad Martínez explica que entiende la norma por dispositivos de seguimiento y medición. Una vez todos tienen claro el concepto el gerente comenta que tienen una serie de equipos de este tipo: llaves dinamométricas, balanza, manómetros, calibres... por que son necesarios para reparar según lo establecido en el MR ¿Cuántos hay de cada? Pregunta Soledad, no lo tengo claro afirma Antonio López. La consultora comenta que debemos asegurarnos que existen los suficientes y los necesarios para

poder realizar bien las tareas. Además hay que controlar el uso de esos dispositivos como el estado de calibración, rango de uso, incertidumbre admitida ... aclara Soledad Martínez. Ante el desconocimiento de estos aspectos por los asistentes también les comenta que como el punto de la norma 7.6 se refiere específicamente a estos dispositivos se verá con mas tranquilidad mas adelante ya que por lo que se ve existen deficiencias.

### **¿Tenemos implementado el seguimiento y la medición?**

La consultora les explica en que consiste este tema haciendo referencia que existen dos puntos de la norma que son el 8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos y 8.2.4 Seguimiento y Medición del producto. Además conforme hemos ido realizando cada uno de los diagramas de proceso de la empresa se han ido estableciendo en que etapas se realiza inspecciones del producto teniendo en cuenta lo que ya se realizaba y los que se ha tenido que implantar cuando se comenzó el proceso de certificación.

El responsable de calidad comenta sobre esto que la marca les obligaba a realizar un control de calidad antes de su entrega al cliente, tanto en taller como en ventas. Además realizamos inspecciones a la llegada de las piezas ya que si están rotas como las lunas hay que detectarlo y de los vehículos nuevos para ver si llegan correctos sin abolladuras o desperfecto de transporte. Otra cosa de lo que también hacemos seguimiento es de los retornos que se producen de las reparaciones. Sin embargo hemos tenido que plantear una inspección a la recepción en taller y en el Vehículo de Ocasión y una inspección a la preparación del vehículo nuevo y vehículo de Ocasión.

Soledad Martínez les comenta: Respecto al seguimiento y medición de los procesos existe el punto específico 8.2.3 al que todavía no hemos llegado pero cuyo requisito es establecer indicadores de los procesos que permita saber cuando estos no alcanzan los resultados adecuados y que deberemos de planificar. ¿Y que pasa con el seguimiento de la información relativa a la percepción de los clientes con respecto a los requisitos? Tenemos encuestas – Comenta el responsable de calidad – ¿Para que servicio? Les dice la consultora. Para la venta de vehículo nuevo y actividades de reparación le contesta el. Soledad le dice que entonces no realiza seguimiento de la percepción de todos sus clientes ¿Qué pasa con el cliente Vehículo de Ocasión y Piezas de recambio? A esto os comento que la norma exige seguimiento de la percepción de todos los clientes. Este tema lo veremos en el punto 8.2.1 y pensaremos que hacer con los clientes VO y PR. Lo que tenemos que tener claro es que la implementación de las actividades de inspección, de los indicadores y de información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de requisitos permite garantizar que la producción y la prestación del servicio estén controladas. La existencia de registros que evidencien esto asegura su implementación\*\*

### **¿Tenemos implementado actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega?**

La consultora les pregunta cuales son las actividades de entrega y posteriores. En este caso el gerente comenta que dentro de los manuales y fichas de comportamiento que comentaba antes existe una GUIA de ENTREGA de Vehículo en la cual se dice como realizar la entrega correcta y completa del vehículo mediante una serie de puntos a seguir. Además tras la posterior entrega en estos manuales se establece la realización de una llamada de cortesía a los cinco días para preguntar al cliente por su opinión sobre la venta y el vehículo.

“Pues en taller” – comenta el jefe de Postventa- “en esos manuales entre otras cosas se define que las protecciones de los vehículos se quitan a la entrega en presencia del

cliente. Además posteriormente a la entrega hay que tener en cuenta la posibilidad de reparaciones en garantía que se ha tenido en cuenta en el proceso de taller”.

La consultora comenta que en los diagramas de procesos desarrollados también se describen las actividades de entrega.

El gerente comenta que otra de las actividades posteriores a la entrega y que está definida en la documentación de la marca es que si se detectan en un vehículo nuevo no conformidades posteriores que afectan a la seguridad del vehículo hay que localizar a los clientes en los plazos establecidos para que se acerque al taller más cercano.

Soledad comenta que si existen registros que evidencien esas cosas, auditorías, cliente misterio... nos sirve para asegurar que la producción y la prestación del servicio están controladas e implementadas.

### *Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio*

La consultora es consciente cuando llega a este punto la empresa debe comprender muy bien que se considera un “proceso especial”. Soledad Martínez les explica “los procesos especiales son aquellos en los que el producto o servicio resultante no puede verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye procesos en los que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto este siendo utilizado o se haya prestado el servicio”.

“¿Tenemos algún proceso de este tipo?”

En un principio nadie es capaz de contestar por lo que Soledad les realiza la pregunta de otra manera

“¿Realizamos alguna actividad sobre el vehículo en taller que hasta que no se esté utilizando no se si lo he realizado bien?”

El jefe de administración comenta que todas las reparaciones de taller se pueden inspeccionar al final y ver si están resueltas. Sin embargo el jefe de postventa no está de acuerdo y le replica, “no podemos saber si pintamos bien o soldamos adecuadamente hasta el uso del vehículo ya que aparentemente puede estar bien y no estarlo y no lo podemos inspeccionar”.

“Perfecto” - comenta Soledad “entonces en taller tenemos dos procesos especiales “pintura” y “soldadura””.

“Y en venta tenemos otro” - comenta el responsable de ventas. “La tasación de un vehículo de ocasión yo no soy capaz de saber si la he realizado bien hasta que posteriormente no este funcionando bien. Tengo que realizarlo muy bien ya que lo que no detecte en ese momento no lo voy detectar hasta más tarde”.

Una vez identificado dichos procesos especiales Soledad les comenta lo que pide la norma respecto a los mismos. Esto es que deben ser validados para demostrar que los resultados van a ser los planificados.

Ante esto Soledad les pregunta “¿Cómo podemos asegurar que estos procesos se van a realizar correctamente?”

El gerente comenta que es imprescindible realizar unas instrucciones muy precisas de cómo llevarlos a cabo de manera secuencial de esta forma se realiza paso por paso no realizando el siguiente sin haber realizado perfectamente el anterior.

“Eso es lo que se llama el uso de métodos y procedimientos específicos por la norma” - comenta Soledad. “Además el responsable de postventa explica que todo pintor y

soldador debe poseer una cualificación específica ya que se necesita formación, experiencia y habilidades, “de hecho el soldador debe pasar un examen externo para cualificarse”. “Lo mismo ocurre con el tasador” - comenta el Responsable de Ventas - “de hecho solo dos personas tenemos la Cualificación necesaria para tasar”.

“Entonces definir perfiles de puestos específicos es otra manera de validación” - comenta Soledad, “la calificación del personal, también aparece en la norma”.

“Además, “ - comenta el Responsable de postventa - “se debería de definir la manera de realizar los dos tipos de soldadura que se realizan: Por puntos y por hilos”.

“Otra cosa a tener en cuenta”, según comenta el gerente, “es que hay que pintar siempre en cabinas, tener balanzas, maquinas de remover latas y sopletes adecuados”.

“Es decir”, comenta Soledad, “tenemos que aprobar el equipo necesario y mantenerlo adecuadamente”.

Por último comenta Soledad que hay que definir los registros y establecer una revalidación en caso necesario. Así comenta que si los soldadores pasan ese examen habrá que definir cada cuanto tiempo se va a realizar un nuevo examen para seguir recalificándose.

Como resultado:

- Instrucciones de pintura, soldadura y tasación
- Definición de formación, habilidades y experiencia
- Aprobación de equipos específicos
- Registros resultantes
- Revalidación soldadura

### *Identificación y trazabilidad*

En la siguiente reunión, Soledad Martínez lo primero que hizo es explicar que significa trazabilidad del producto de manera que se pudiera establecer con los miembros del equipo la identificación de cada uno de los productos de manera que permita su trazabilidad de principio a fin:

- Vehículos nuevos

Los VN según el responsable de ventas son identificados mediante el número de chasis, identificación que nos permite conocer toda la información acerca de la historia del vehículo hasta que es matriculado. Una vez matriculado el coche será identificado también mediante el número de matrícula.

La consultora le comenta si con eso es posible relacionar al cliente con el vehículo que adquiere. El responsable de venta responde que en el Dossier VN se documenta el número de chasis y el de matrícula, así como el nombre del cliente y su número de N.I.F. Esto permite relacionar de forma inequívoca el vehículo con el cliente.

- Vehículos de Ocasión

Los VO son identificados a través de su número de matrícula.

Soledad comenta que ocurre si se rematricula un vehículo. El jefe de ventas le comenta que en caso de que se produzca la re-matriculación del vehículo, ésta se reflejará en el Dossier VO y en el campo correspondiente de la aplicación informática.

- Piezas de Recambio

Las Piezas de Recambio son identificadas a través de su número de referencia y mediante el control de ubicaciones y el sistema informático, así como por albaranes y/o facturas.

- Taller

El vehículo de taller, será identificado mediante el número de Orden de Reparación desde principio a fin.

### *Propiedad del cliente*

Una vez explicado este punto Soledad realiza la siguiente pregunta: “¿Cuales son los bienes del cliente que podemos tener en nuestra empresa?”

“El propio vehiculo depositado en taller para reparar”, comenta el responsable de calidad.

“Cualquier componente que el cliente deja para incorporar al vehiculo”, dice el jefe de postventa.

“¿Alguno más?” – comenta Soledad. “Si tenemos en cuenta la nota del punto de la norma la propiedad incluye la propiedad intelectual”.

“¿Eso quiere decir que los datos personales del cliente también se consideran propiedad del mismo?” Pregunta el gerente.

“Exacto” comenta Soledad. “Eso quiere decir que tenemos como bienes del cliente los siguientes: Vehículo depositado en taller para su reparación, Equipo o producto suministrado por el cliente para su incorporación al vehículo y datos personales del cliente”.

“Una vez aclarado cuales son los bienes del cliente, debemos cuidarlos y mientras estén bajo nuestro control y en caso de que se deteriore registrarlos y comunicarlo al cliente”, comenta Soledad. “¿Qué estamos haciendo en este sentido para cada caso?”

- Vehículo depositado en taller para su reparación

En el taller, se aplica lo establecido en los manuales de comportamiento de la marca (utilización de protecciones de volante, asientos, alfombrillas, etc.), comenta el responsable de postventa. ¿Verificamos a la recepción como llega el vehiculo? Ahora con el proceso de implantación si vamos a verificar esto por lo que según lo definido en la OR se dejará constancia, en su caso, de cualquier daño o deterioro que presente el vehículo comenta Soledad

- Equipo o producto suministrado por el cliente para su incorporación al vehículo

En realidad no hacemos nada concreto, comenta el jefe de postventa, pero visto lo anterior deberíamos verificar lo suministrado visualmente por el Receptor para detectar posibles daños o deterioro. Además para que quedará registrado deberíamos poner en la OR correspondiente “producto suministrado por el cliente”, y las observaciones que crea oportuno comenta la consultora. En el caso de constatar alguna anomalía en estos suministros en la verificación de entrada o durante la ejecución de los trabajos, se debe advertir al Cliente por escrito.

- Datos personales del cliente

No hacemos nada al respecto, comenta el gerente. Es tan fácil como aplicar la ley de datos personales les dice Soledad Martínez. Hay que dar de lata los ficheros que

tenemos con datos personales de los clientes en la agencia e informar del uso de sus datos para las encuestas”.

### *Preservación del producto*

Soledad Martínez, una vez explicado el punto de la norma dejando claro que la preservación del producto incluye identificación, embalaje, almacenamiento y protección, decide mediante una visita a las instalaciones ver como se lleva a cabo este punto para ver la idoneidad con la norma.

Lo primero que visita es la exposición de los vehículos. El gerente le comenta que se ubican de manera que se cumpla lo establecido por la marca en cuanto a tipo de vehículo, categoría, ... Se observa que todos los vehículos se encuentran limpios y con las puertas abiertas para poder verlos por dentro. El gerente comenta que esto también lo especifica la marca en los manuales de comportamiento. Respecto a los vehículos nuevos almacenados en la campa el gerente comenta que tienen una sustancia que se denomina Copolímeros que traen de fábrica y que impide que se estropeen. Mientras estén al aire libre se conservan con esta sustancia hasta su venta.

“¿Qué pasa con las llaves? ¿Cómo identificáis la de cada vehículo?” - pregunta Soledad. Las llaves de cada vehículo serán identificadas con el numero de chasis o matricula y guardadas en un cajetín en el despacho del jefe de ventas.

Como vemos que la marca tiene bastantes obligaciones respeto a esto. Pasamos al almacén para ver las piezas de recambios. El responsable de almacén que nos acompaña nos comenta: “Todas las piezas se almacenarán con el embalaje mandado por el fabricante o proveedor excepto para pequeñas piezas recibidas en lotes”. Además tenemos muy en cuenta las piezas frágiles como las lunas a la hora de su colocación para reducir roturas por almacenamiento y manipulación.

Soledad pregunta si tienen productos perecederos o con fecha de caducidad. El responsable de postventa le pregunta al jefe de almacén el cual responde que existen dos productos perecederos, las baterías y los pegamentos y masillas de lunas. La consultora pregunta que tipo de control se realiza sobre ellos, contestando el jefe de almacén que es muy raro que caduquen y no se hace nada.

“Vamos a tener que controlar ese tipo de producto a partir de ahora utilizando el sistema Fi-Fo (utilizar las primeras que llegaron al almacén). Lo mismo tendremos que hacer para aquellas piezas de poca rotación” - comenta Soledad.

Una vez terminado el punto 7.5 de la norma la consultora comenta que nos merece la pena la redacción de ningún procedimiento específico pero que muchas de las sistemáticas comentadas deben implementarse y quedar documentadas en el Manual. Sin embargo si hay que documentar las IT's de pintura, soldadura y tasación VO.