



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Gestión Empresarial  
Contador Público y Auditor

## **“Diagnóstico y propuesta al sistema de gestión de una empresa de servicios, en contraste con la NCh 2909”**

**Memoria para optar al título de Contador Público y Auditor  
Mención Gestión de Control  
Mención Gestión Tributaria**

Nombres : Pamela Espinoza Guzmán.  
Silvia González Godoy

Profesor guía : Paz Arias Muñoz

Fecha : 23/03/2010

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
ANÁLISIS TEÓRICO.....	11
CAPITULO I: GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	11
1.1.- ORIGENES DE LA CALIDAD TOTAL.....	11
1.2.- DEFINICIONES.....	13
1.3.- CONCEPTO DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS.....	14
1.3.1.- FACTORES DE CALIDAD SEGÚN V. ZEITHAML Y M. BITNER.....	17
1.4.- CALIDAD TOTAL Y MEJORAMIENTO CONTINUO.....	18
1.4.1.- DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL.....	19
1.4.2.- ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	21
1.4.3.- PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL.....	22
1.4.4.- INFRAESTRUCTURA, PRÁCTICAS Y HERRAMIENTAS.....	24
1.4.5.- MARCOS DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.....	38
1.4.5.1. - Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management).....	38
1.4.5.2.- Marco de referencia Malcolm Baldrige.....	40
1.4.5.3.- Marco de referencia Six Sigma.....	42
1.4.5.4.- Marco de referencia ISO 9000:2000.....	44
1.4.5.5.- NCh 2909, sistema de gestión integral PYME.....	48
1.4.6.- GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	54
1.4.7.- BENEFICIOS DE LA MEJORA CONTINÚA.....	55
TRABAJO PRÁCTICO.....	59
CAPITULO II: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	59
2.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	59
2.2.- TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	60
2.3.- SERVICIOS PRESTADOS POR ARVAL LTDA.....	61
2.4.- COBERTURA REAL.....	62
2.5.- PRINCIPALES CLIENTES.....	62
2.6.- ORGANIZACIÓN.....	63
2.7.- IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CARGOS.....	64
2.8.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	67
2.9.- ACTUALIDAD DE LA EMPRESA.....	67
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO A LA EMPRESA ARVAL LTDA.....	70
3.1.- PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO.....	70
3.2.- SECUENCIA DEL DIAGNÓSTICO.....	70
3.3.- BASES Y GENERALIDADES DE LA METODOLOGÍA.....	71
3.4.- SECUENCIA DE TRABAJO PARA LA APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	74
3.5.- RECONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE GESTIÓN.....	78
3.6.- DISPOSICIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO.....	91
3.7.- PROCESO DE DIAGNÓSTICO.....	92
3.7.1 – ELEMENTO 4 “SISTEMA DE GESTIÓN”.....	92
3.7.2.- ELEMENTO 5 “ESTRATEGIA Y LIDERAZGO”.....	98
3.7.3.- ELEMENTO 6 “REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES”.....	104

3.7.4.- ELEMENTO 7 “PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE .....	107
3.7.5.- ELEMENTO 8 “GESTIÓN DE PERSONAS” .....	119
3.7.6.- ELEMENTO 9 “GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y FÍSICOS”	126
3.7.7.- ELEMENTO 10 “REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO” .....	137
3.7.8.- ELEMENTO 11 “MANTENCION DEL SISTEMA” .....	150
3.8.- EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO .....	151
CAPITULO IV: PROPUESTA DE CALIDAD A LA EMPRES A ARVAL LTDA.....	155
4.1.- DISPOSICIONES PREVIAS A LA PROPUESTA .....	155
4.2.- FORMATO DE LA PROPUESTA.....	156
4.3.- PROPUESTA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE ARVAL LTDA. ....	157
CONCLUSIÓN .....	264
ANEXOS .....	269
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	295

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas han tenido que enfrentar numerosos cambios relacionados con las tecnologías, la liberación de los mercados y las exigencias en el gusto del consumidor. Todo ha confluído a la complejidad en el quehacer de las organizaciones empresariales, que exigen un buen nivel de gestión de los líderes, debido a que todo proceso de mejora debe ser apoyado por ellos. La experiencia de los líderes puede apuntar a diferentes estrategias para sacar a sus empresas adelante y crear una ventaja competitiva sostenible que les permita enfrentar los cambios futuros. Dentro de este contexto surge el concepto de la gestión empresarial integral, enfocada hacia la calidad como herramienta factible de lidiar en los mercados actuales, más conocida como “Gestión de la Calidad”. Esta esencia o filosofía, que trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, demanda una cultura centrada en la satisfacción del cliente y usuarios mediante el constante mejoramiento de la calidad. Su esencia es el principio de la mejora continua, pues ella se centra en procesos e individuos por igual, y su objetivo es proporcionar una mayor calidad a menor costo.

Para el éxito en la implementación de una estrategia de calidad se busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva o de servicios. Es necesario que todos en la organización estén concientes del trabajo sistemático que implica, tanto en el fondo como en la forma, la renovación de los procesos administrativos que realizan y de los cambios significativos que implica en los distintos niveles de la estructura organizacional.

Siguiendo el mismo contexto, muchos son los modelos de calidad y marcos de referencia que se han formulado para ir en ayuda de las empresas en sus esfuerzos por inyectar calidad en la gestión. Entre ellos podemos nombrar algunos tales como: Las filosofías de Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Marco de referencia Malcolm Baldrige, Modelo ISO 9001: 2000, Modelo Six Sigma, entre otros. Todos ellos se fundamentan en el concepto de gestión de la calidad total y proponen, considerando los diferentes ámbitos de

la organización, un conjunto de requisitos que las empresas debiesen tener o insertar para el comienzo de la mejora continúa.

En Chile las PYMES existen en sectores en los cuales los tamaños eficientes de operación no son muy grandes. La característica fundamental de la gestión en estos casos es el conocimiento del negocio e implica que el empresario debe reconocer y entender perfectamente los aspectos productivos de la empresa, ser capaz de diseñar sus productos o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, buscar la manera de introducir mejoras en los productos o servicios y en los procesos o evaluar la calidad de los insumos que utiliza. Así, los aspectos técnicos de la gestión del negocio son especialmente importantes en el caso de las PYMES. Gestionar bien y desarrollar un capital humano centrado en el compromiso con la calidad es de vital importancia. Para estas empresas es difícil, a pesar de entender conceptos de la gestión administrativa, manejar o contratar la capacidad de la gestión del negocio, porque es un conocimiento de carácter mucho más específico a la empresa y se adquiere fundamentalmente por medio de la experiencia. Las empresas que recién ingresan al mercado suelen entrar pequeñas, y en ellas existe mucho aprendizaje en cada momento del tiempo. Por lo general, el que está aprendiendo comete errores y esto conlleva a que gestione mal y sea menos productivo. Por lo demás, en una primera etapa, la gestión no es prioritaria, es mucho más importante invertir el tiempo en conseguir clientes, asegurarse los proveedores, y optimizar los aspectos técnicos de los procesos. Sin embargo, esto no debería ser una consecutividad en la manera de llevar el negocio, menos cuando los cambios se potencian en el mercado. Los empresarios que resultan tener habilidades crecen y se desarrollan, los que no tienen lo averiguan en el proceso y salen del mercado. Conforme estas problemáticas planteadas, los modelos de calidad se transforman en herramientas utilitarias en apoyo al manejo de la gestión congruente, lo que significa que no cualquier modelo puede ayudar a las PYMES a solucionar sus problemáticas reales. Es por esto que el gobierno, a través del INN (Instituto Nacional de Normalización) en la preparación y la CORFO en la publicación y difusión, ha creado la NCh 2909 que contiene los requisitos en los ámbitos de la gestión que deben cumplir las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que operan en Chile, para demostrar que se encuentran insertas en la línea de la competitividad y en un primer hito del proceso de mejoramiento de la gestión. Según el contexto de calidad que describe la norma lo

anteriormente expuesto se alcanzaría mediante la definición de una estrategia y sus respectivos planes de acción, contando con empresarios que desarrollen liderazgos sólidos y visionarios, sistematizando y analizando permanentemente la información generada por la propia empresa (productiva, financiera, comercial, entre otras) y la que obtienen de su entorno más relevante; para las decisiones tácticas y operativas, generando una cultura organizacional capaz de comprometer a su personal con el logro de los objetivos propuestos; respetando sus derechos y brindándoles oportunidades de desarrollo permanente y considerando los aspectos ambientales.

Esta norma, por no existir Norma Internacional en relación a la gestión integral de las PYMES, destaca por sobre los modelos foráneos al ser preparada y ajustada a las características particulares de las empresas chilenas. Para su elaboración se ha considerado como base las normas NCh-ISO 9001.Of. 2001 *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*, NCh 2769. Of. 2003 *Calificación de proveedores – Requisitos generales*; y NCh-ISO 14001. Of. 1997 *Sistemas de gestión ambiental – Especificación con guía para el uso*. Es por esta misma base que se considera que al ser implementada, la NCh 2909, permite a los empresarios avanzar hacia otros modelos de gestión reconocidos internacionalmente. Esta norma propone una orientación en la labor de diseñar un sistema de Gestión de Calidad a la medida que satisfaga los objetivos y necesidades de la empresa, reflejen la forma de trabajo y evalúe una potencial certificación de calidad.

Con todo, es necesario entonces generar plataformas de ayuda y fomentar el desarrollo tecnológico para la facilitación de la información que contiene las herramientas adecuadas para la evolución exitosa y de calidad de éstas empresas. En ese marco, la clave para el éxito comercial está estrechamente vinculada a la incorporación de sistemas de gestión que hagan posible llevar la empresa al éxito e introducir ventajas competitivas que, a través del mejoramiento continuo, permitan que sean sostenibles. En concreto diseñar una estrategia a seguir, generar habilidades y liderazgo, formalizar internamente sus procesos en base a documentación sustentatoria, inducir y capacitar a los trabajadores para la eficaz utilización de los recursos y traducción de la información.

Es en este punto donde se desprende uno de los problemas recurrentes en las PYMES, que es la incapacidad de formular un “eje principal” conocido como “estrategia”, por lo que las empresas se ven inhabilitadas de seguir unos planes con visión futura e información renovada producto de los cambios en el entorno, ya sea esto por una mala interpretación, motivación, facultades y/o recursos que aunque escasos pueden ser bien aprovechados, permitiéndoles de alguna u otra manera ser competitivas, ya que es sabido que en términos de costos, maximización de tiempo y volumen de abastecimiento de las PYMES en Chile no pueden competir. El esfuerzo y las ganas de incorporar sus productos o servicios a las grandes cadenas, se ven truncados.

La idea de implementar un sistema de gestión, es que sea el inicio de un procedimiento constante, camino a la excelencia en la calidad, que comprometa a la empresa y a todo su entorno interno a establecer estos lineamientos y es aquí donde la formación integral de un contador auditor, en las áreas que se comprometen, pueden desarrollar sus habilidades y orientar a la empresa hacia los conceptos de calidad en la gestión.

En esta memoria, el objetivo principal es orientar a la empresa respecto de aquellos requisitos de gestión que la norma establece y que son necesarios sean aplicados si desean empezar un proceso de certificación, siendo este último, el interés de la empresa. Ésta se estructura bajo un rol importante de consultoría, aplicando conocimientos de diferentes asignaturas presenciales durante los años de estudio y que son incluidos, de alguna manera, en los 10 ítems de la norma para su evaluación. Es por esto, que en una primera instancia, la parte teórica de este trabajo, pretende entregar un fundamento de la importancia de la filosofía de la calidad total y el aporte en la gestión de las principales actividades de la organización. Posteriormente, la investigación se torna práctica al realizar el diagnóstico propiamente tal, al sistema de gestión de la empresa de servicios Arval Ltda., permitiendo evaluar la posición de la empresa frente a unos requerimientos fundamentales de gestión, que la Nch 2909 exige estén implementados, si no es así, entonces, a los requisitos de gestión se les asociarán brechas que habrá que acortar en la etapa de implementación, mediante la inserción de los requisitos exigidos. Para lograr lo expuesto anteriormente, se generará un informe tipo propuesta que contenga recomendaciones, con el fin de ayudar en

la etapa de la implementación de las estrategias (concebidas en la propuesta), a cerrar las brechas distinguidas en la evaluación o diagnóstico.

Con el fin de alcanzar lo planteado anteriormente, es que se establecieron objetivos, los que dividen en un objetivo general y 5 objetivos específicos, que a continuación se dan a conocer:

#### 1.- Objetivo General

Realizar un diagnóstico y una posterior propuesta al sistema de gestión de Arval Ltda. en contraste con los requisitos de gestión de la NCh 2909.

#### 2.- Objetivos específicos

2.1.- Identificar la importancia de las bases en la que se sustenta la norma.

2.2.- Realizar un reconocimiento total a la empresa.

2.3.- Analizar cada ámbito del modelo propuesto por la norma con lo establecido en la empresa.

2.4.- Distinguir las brechas entre lo real y requerido por la norma y asignar los niveles de gestión correspondiente.

2.5.- Identificar las posibles soluciones para disminuir las brechas y hacer la propuesta.

Es importante destacar que para la elaboración de esta memoria y también, con el fin de dar cumplimiento a lo señalado precedentemente, la metodología que se ocupará tras el reconocimiento de los antecedentes de la empresa tales como giro(s), sucursales, ubicación y representantes, y conforme a lo rescatado como lineamientos primordiales de una empresa, lo primero que se realizará es una identificación de la estructura organizativa de Arval Ltda. como también de su visión, misión y valores principales según señale la directiva correspondiente. Posteriormente se procederá a sostener una primera reunión evaluativa con el dueño de la empresa, con el fin, de identificar la información primordial referente al cumplimiento de los requisitos de gestión de los puntos 5 “Estrategia y liderazgo” y 6 “Revisión de información para toma de decisiones”, luego se tendrán otras reuniones evaluativas donde se aplicaran los otros puntos establecidos en la norma. Estas

etapas serán desarrolladas mediante las herramientas de apoyo sostenida en el manual de metodologías de diagnóstico e implementación NCh 2909, dirigidas a analizar los ámbitos estratégicos, tácticos y funcionales, sus elementos y distinguir el grado de cumplimiento de los requisitos de gestión de la norma que tiene la empresa, esto es, analizar las diferencias entre lo que se realiza en la empresa y conserva la norma, lo que permitiría identificar el problema de calidad preliminar. Hay que considerar que durante toda la investigación, esto es durante todo el proceso de diagnóstico, las herramientas de apoyo serán las entrevistas, chequeos documentarios y observación física de las actividades, contenidas en el manual ya citado.

# Primera parte

## Análisis Teórico

## **ANÁLISIS TEÓRICO**

### **CAPITULO I: GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

#### **1.1.- ORIGENES DE LA CALIDAD TOTAL**

Durante la edad media Europea, a pesar de no acuñar aún el término de la calidad formalmente, los artesanos y los gremios a los cuales estos pertenecían se enorgullecían de sus trabajos manuales y procuraban minuciosidad en cada etapa de la fabricación del producto. Así hasta hoy, y posterior a la debacle de la Revolución Industrial, las prácticas de la edad media han querido constituirse en los esfuerzos por asegurar la calidad en los bienes que se producen (J. Evans y W. Lindsay, 2005)

A principios de la década de 1900 las empresas practicaban la filosofía de Frederick W. Taylor “Padre de la Administración Científica” donde separaban la función de planeación de la función ejecución. Producto de esta filosofía el aumento de la eficiencia toma real significancia al mismo tiempo que los supervisores de calidad aumentaban considerablemente, surgiendo así la función del control de calidad que generaba el cargo más solicitado por ese entonces. El control se encontraba en todas partes de la producción ejerciéndose debido a que los supervisores formaban parte de los grupos ejecutores manteniéndose siempre en contacto. La calidad, por ende, también fue eficaz logrando originar grandes cantidades de productos con características satisfactorias aunque a un alto precio. Posteriormente el modelo decide crear departamentos de calidad independientes de los trabajadores de producción, lo que determinó una indiferencia hacia la responsabilidad por la calidad por parte de los trabajadores de producción y una delegación excesiva de autoridad por parte de los directivos, centrando su atención en volúmenes de ventas y eficiencia. Por causa de esta delegación excesiva los directivos adquirieron pocos conocimientos acerca de ella y, cuando se inicio la crisis de calidad, no estaban preparados para enfrentarla.

Después de la guerra, durante los últimos años de la década de 1940 y principios de los '50, la escasez de bienes de consumo en EE.UU. hizo que la producción se convirtiera en una prioridad. En la mayoría de las empresas, la calidad siguió siendo dominio de un

especialista; no era una prioridad de la alta dirección, que delegaba esta autoridad los gerentes de calidad. La alta dirección demostraba poco interés en el mejoramiento de la calidad y la prevención de defectos y errores dependiendo, en vez de ello, de la inspección masiva.

Durante esta época, 2 asesores estadounidenses, el doctor Joseph Juran y el doctor W. Edwards Deming, presentaron a los japoneses técnicas de control de calidad estadístico que les ayudarían en sus esfuerzos de reconstrucción. Una parte importante de su actividad educativa estaba enfocada en la alta dirección, en lugar de concentrarse sólo en los especialistas en la calidad. Así, con el apoyo de los directivos, los japoneses integraron la calidad en todas sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejoramiento continuo (o Kaizen). Esta cultura poco a poco fue expandiéndose entre otros países, inclusive EE.UU. que había creado grandes doctores en el manejo de técnicas de calidad sin embargo eran ocupados por los países orientales pues estaban muy ocupados en el olvido de sus bases originarias.

El incremento en la competencia global y la aparición en el mercado de productos extranjeros de mejor calidad llevo a los consumidores estadounidenses a considerar sus decisiones de compra con mayor detenimiento. Empezaron a observar diferencias en la calidad entre los productos de Japón y EE.UU., como consecuencia, a partir de ese momento esperaron y exigieron mayor calidad y confiabilidad en los bienes y servicios a un precio justo, y la ley los apoyaba.

Conforme los negocios y la industria empezaron a enfocarse en la calidad, el gobierno reconoció la importancia de ésta para la salud económica del país. Se designo, en 1984, el mes de octubre como el mes de la calidad Nacional y comenzaron a anunciarse numerosos premios que apoyarían esta labor.

En la actualidad, el verdadero desafío es garantizar que los administradores no pierdan de vista los principios básicos en los que se fundamenta la administración de calidad y la excelencia en el desempeño. La calidad es “una carrera sin meta” que necesita de compromiso incondicional para rendir los reales efectos que no son solo palabras.

## 1.2.- DEFINICIONES

El concepto de calidad es bastante confuso debido a la variedad de criterios con las que distintos autores intentan describirla. Hay que considerar, además, que el concepto evoluciona conforme la profesión de la calidad crece y madura. J. Evans y W. Lindsay (2005) en su libro “Administración y control de la calidad” reconocen 5 perspectivas (ver figura N°1) desde las cuales se puede apreciar la calidad y entender su rol en las distintas partes de una organización. Estos enfoques se señalan a continuación:

**Fig.1.-** Perspectivas de la calidad según J. Evans y W. Lindsay

PERSPECTIVAS DE CALIDAD	
Basada en el juicio o trascendente	- La calidad es una cualidad innata, una característica absoluta y universal que se reconoce cuando se ve o palpa haciendo una comparación de rasgos y características del producto usado.
Basada en el producto	- Considera la calidad como una variable medible, por lo tanto las diferencias en la calidad se ven fundamentadas por las diferencias en la cantidad de un atributo del producto.
Basada en el usuario	- La capacidad es definida desde la óptica del usuario. Esto es la capacidad que se tiene para satisfacer los deseos de los consumidores.
Basada en la producción o manufactura	- La define como el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura, o la conformidad con las especificaciones del diseño.
Basada en el valor	- La calidad se observa desde la perspectiva del valor, es decir, la relación entre el uso o la satisfacción con el precio.

Fuente: *Creación propia a partir de J. Evans y W. Lindsay, 2005.*

### **1.3.- CONCEPTO DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS**

Por una consecuencia histórica muchos de los conceptos de calidad se ven atribuidos a las empresas manufactureras, en donde la calidad se analizaba por medio de los atributos o fallas del producto final, y se gestionaba mediante un mayor control en el proceso productivo para disminuirlas.

El sector de los servicios, con menos agresividad competitiva que el de la manufactura, empezó a reconocer la importancia de la calidad algunos años después que este último. Evans y Lindsay (2005), explican que algunos factores de dicha tardanza era la elevada rotación del personal en el sector servicios, por lo que se dificultaba el establecimiento de una cultura para la mejora continua, y el cambio de enfoque, después de la revolución industrial, respecto de relacionar las mejoras de los defectos en los productos al logro de la satisfacción del cliente.

Hoy, el servicio se considera como un elemento clave para muchas empresas de manufactura, y las definiciones que se aplican a los productos generados en el proceso productivo, también se aplican en los casos de los productos de servicios. La misma naturaleza de estos últimos implica que deben responder a las necesidades del cliente; es decir, el servicio debe “satisfacer o exceder las expectativas del cliente”. Por lo demás, el comportamiento de los clientes de hoy obedece mucho a las percepciones que tienen respecto del servicio que se les entrega, por lo que, una buena atención, por ejemplo, podría transformarse en una “buena experiencia” que haga a los clientes recordar el servicio recibido por sobre lo que compró en esa oportunidad. (J. Evans y W. Lindsay, 2005).

En esta oportunidad, creemos, es necesario hacer un alcance a los conceptos de la calidad en los servicios, por cuanto la práctica de este trabajo conlleva a evaluar la calidad en la gestión de una empresa dedicada a ese rubro. El grado de personalización en la producción de los servicios permite percepciones distintas en los clientes, más bien subjetivas y nebulosas, a diferencia de los productos de manufactura cuya calidad puede ser evaluada comparando las especificaciones de diseño de la empresa con el producto final. Esto ha permitido que muchos autores se hayan dedicado al estudio de las percepciones de

los clientes, buscar un significado que explique tal concepto, medir la calidad del servicio, entre otros.

De acuerdo con esto citemos algunos autores que han definido la calidad desde el punto de vista de los servicios.

- La calidad del servicio es entendida como la diferencia entre las expectativas del servicio requerido o esperado por el cliente y el percibido resultante de la prestación (M. Fuenzalida y C. Mansur, 2003).
- La calidad en el servicio es una cultura, una forma de ser, de vivir, de actuar. La calidad existe cuando los miembros de la institución poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades del cliente (K. Ishikawa, 2000)
- “Satisfacer las necesidades (requisitos y expectativas) de cliente interno y externo, mediante actividades y actitudes oportunas, permanentes y al costo justo” (H. Rodríguez, 2003)

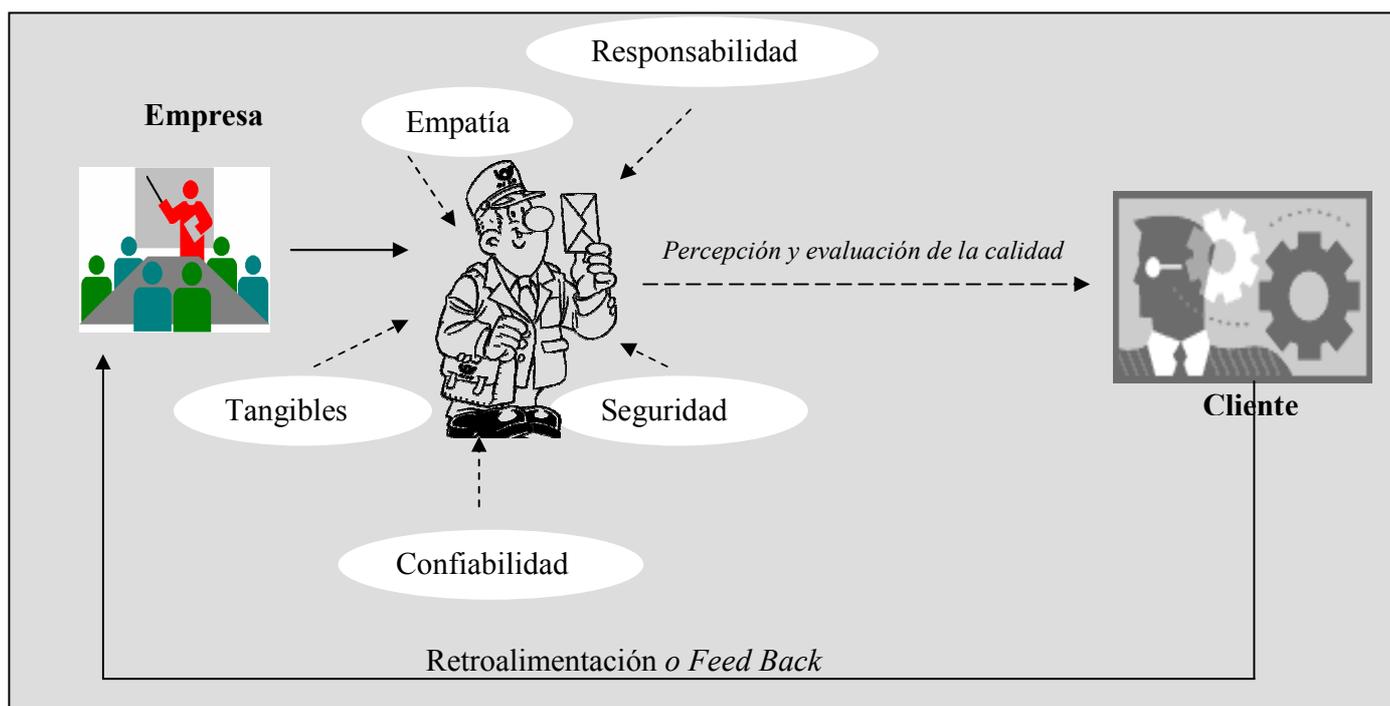
A diferencia de Fuenzalida y Mansur. Ishikawa y Rodríguez tratan de explicar como se genera la calidad. Esto es, la posición que debe adoptar una empresa para alcanzarla. Fuenzalida y Mansur identifican la calidad desde el punto de vista de los resultados que no deja claro, si queremos ser detallistas, si el resultado “no conforme” de un cliente es igualmente un concepto de calidad. Sin embargo a pesar de este desacuerdo descriptivo es real que a través de la retroalimentación de la conformidad o no conformidad del cliente es que toda empresa sabe que está haciendo mal y es necesario y útil saber las distintas percepciones para la toma de decisiones posterior.

V. Zeithaml y M. Bitner (2002) mencionan, en diversas investigaciones, que los usuarios no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, si no que se basan en la percepción de múltiples factores. Conforme a esto la definición que estos autores proponen es que la calidad del servicio es una evaluación dirigida que refleja las

percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio; confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles (Ver interacción en figura N°2)

Estos autores aprovecharon en sus investigaciones de construir un cuestionario para medir la calidad del servicio desde las percepciones de los usuarios, en donde definieron múltiples preguntas derivadas de las diferentes dimensiones. En esta oportunidad, considerando que estas dimensiones representan la forma en que los usuarios organizan mentalmente la información sobre la calidad del servicio, y con el objetivo de conocerlos y tenerlos en consideración para la elaboración de herramientas que permitan conocer las percepciones y requerimientos de los clientes, es que se hace una representación grafica de estas dimensiones.

**Fig. 2.-** Percepciones de la calidad



Fuente: *Elaboración propia a partir de los conceptos de Zeithaml y Bitner.*

### **1.3.1.- FACTORES DE CALIDAD SEGÚN V. ZEITHAML Y M. BITNER**

#### a) Confiabilidad:

Se genera mediante la capacidad de desempeñar el servicio requerido de manera segura y precisa. Esto significa que previo a todo hay un compromiso o promesa de parte de la empresa en la prestación del servicio que implica realizarlo con formalidad, exactitud y sin fallos. La institución no puede asegurar siempre los resultados esperados pero debido a que impacta en ellos directamente la confiabilidad debe aplicarse no sólo a maquinas o equipos aislados sino a la totalidad de los procesos que constituyen la cadena de valor de la organización garantizando, el menos, la prestación del servicio solicitado.

#### b) Responsabilidad:

La responsabilidad es la voluntad de colaborar con los usuarios y presupone la disponibilidad de la organización. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud con la que se hace frente a las solicitudes, las preguntas, los reclamos y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que deben esperar para recibir asistencia, las respuestas a sus preguntas o la atención a sus problemas. Con el propósito de ser exitosos en la dimensión de la responsabilidad, la organización debe asegurarse y comprometerse con el proceso de la prestación del servicio y del manejo de las solicitudes desde el punto de vista del cliente y no desde su propio punto de vista ya que los intereses respecto de los estándares de rapidez que tienen los clientes difieren, la mayoría de las veces, de los que tienen los clientes.

#### c) Seguridad:

Esta dimensión cobra sentido cuando la organización es capaz de inspirar confianza con el servicio ofrecido. Es probable que ésta dimensión tome mayor relevancia cuando se trate de un servicio en el que el cliente sienta que, al asesorarse, se involucra un gran riesgo. Por tanto la empresa debiese trabajar en las competencias para percibir, por parte del cliente, las bondades del servicio que, en el caso de estos, está muy relacionado con

desarrollar la cortesía del trabajador. La seguridad del servicio refuerza la seguridad de la atención, el balance positivo para el usuario de la relación beneficios/riesgos.

La motivación que sugiere crear tal preparación en el personal en la atención y enfoque al cliente es un ámbito que también compete a la filosofía de calidad y que más adelante se analizara más exhaustivamente.

c) Empatía:

La empatía radica en la sensibilización de una de las partes para ubicarse en el lugar del otro. Esto es, dejar todo interés o pensamiento individual de lado con el objetivo único de comprender y evaluar los intereses del otro y llegar a un acuerdo.

Los usuarios de las organizaciones quieren sentir que son importantes para estas y que sus especificaciones son comprendidas. Para el logro de tal fin es necesario que la atención sea cuidadosa e individualizada y que, justamente, a través de la empatía los usuarios puedan sentir que son únicos y especiales.

d) Tangibles:

Se definen como tangibles a las apariencias de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los usuarios, y en particular los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad.

#### **1.4.- CALIDAD TOTAL Y MEJORAMIENTO CONTINUO**

La calidad no debe ser considerada solamente como una disciplina técnica puesto que ésta resta importancia al punto de vista del cliente, ya que consideran la calidad como un sinónimo de tolerancia estricta y cumplimiento con las especificaciones, relacionan los objetivos de la calidad con el flujo de los procesos y condicionan el uso de sistemas formales de control solo en la manufactura. La calidad debe ser considerada,

preferentemente, como una disciplina administrativa que haga hincapié en satisfacer las expectativas de los clientes teniendo en consideración que los problemas de la calidad pueden estar presentes en todos los aspectos de la empresa: Diseño, Mercadotecnia, Administración de recursos humanos, Relaciones con los proveedores y Administración financiera, por nombrar unos cuantos, y no únicamente en la manufactura. (J. Evans y W. Lindsay, 2005).

Conforme las empresas empezaron a reconocer la amplitud e importancia del enfoque de calidad actual, por cuanto se ha enmarcado fuertemente en el ambiente competitivo en el que participan, y la demanda por adquirir una cultura de gestión centrada en la satisfacción del cliente y usuarios; surgió el concepto de la Calidad Total (TQ, siglas en inglés de Total Quality)

#### **1.4.1.- DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL**

Una definición de calidad total que obtuvo el apoyo de los presidentes y directores ejecutivos de nueve corporaciones estadounidenses importantes y la colaboración de los directivos de las facultades de administración e ingeniería de las principales universidades y tomado por J. Evans y W. Lindsay dice que:

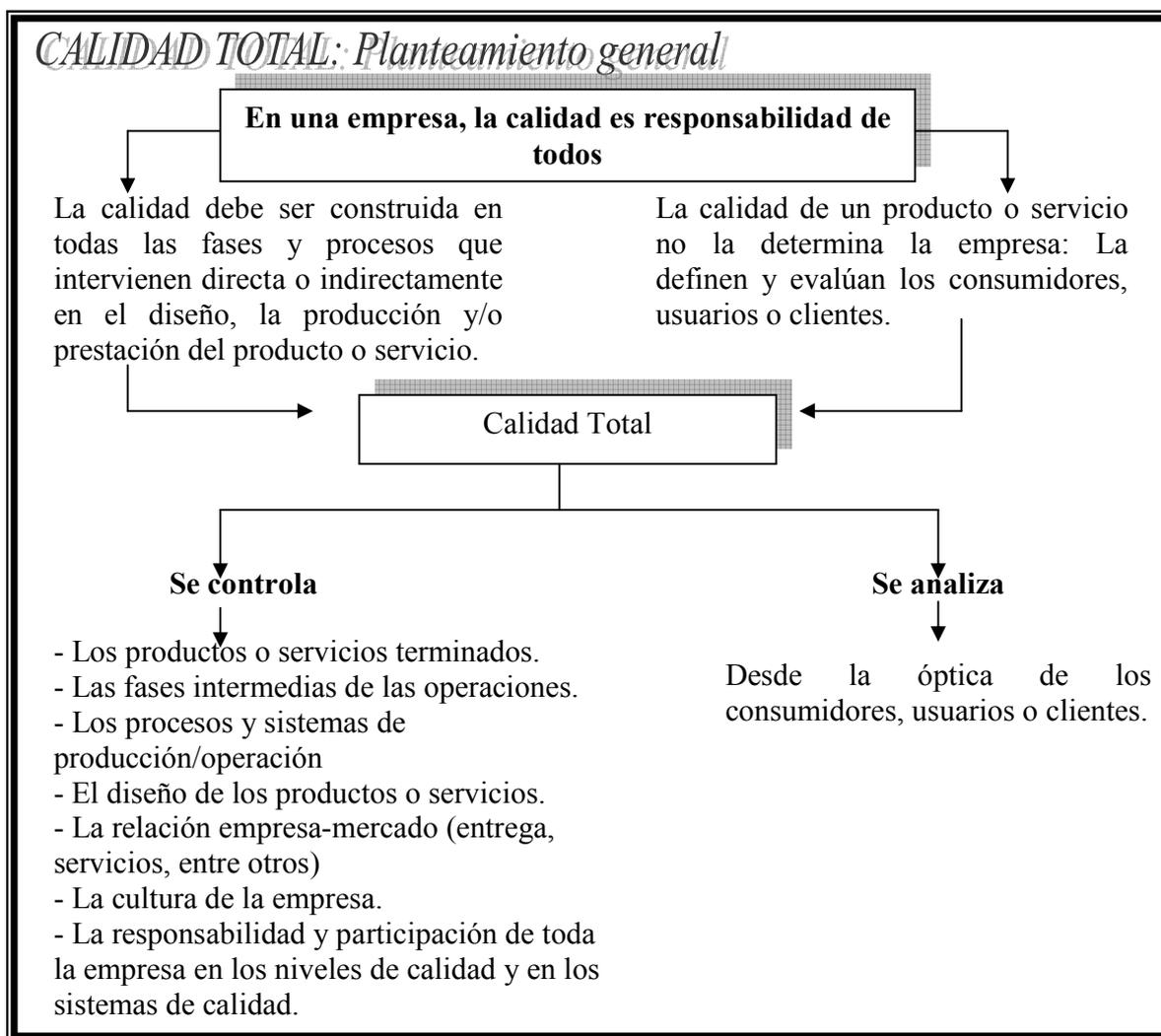
*“La calidad total (TQ) es un sistema administrativo enfocado hacia las personas, que busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La TQ es un enfoque de sistemas (no un área ni un programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona horizontalmente en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, desde el nivel más alto al más bajo, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La TQ destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio como las claves para el éxito en la organización”.*

*El fundamento de la calidad total es filosófico: se sustenta en el método científico. La TQ incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten el cambio; la filosofía permanece igual.*

Acorde a estas definiciones de calidad se entiende que es un marco de referencia para la administración y gestión en las empresas. Las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa conforme a los lineamientos de calidad sería “La gestión de calidad” (Nch 2909, Of 2004)

Ante todo es necesario que las empresas, dispuestas a integrar la filosofía de la calidad total, comprendan unas ideas universales y por medio de que se llega a ella. El esquema de la figura N° 3 permite observar el concepto resumido:

**Fig.3.-** Planteamiento general de la gestión de calidad



Fuente: Tomado de “Guías de gestión de la pequeña empresa”, MAPCAL S.

### 1.4.2.- ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

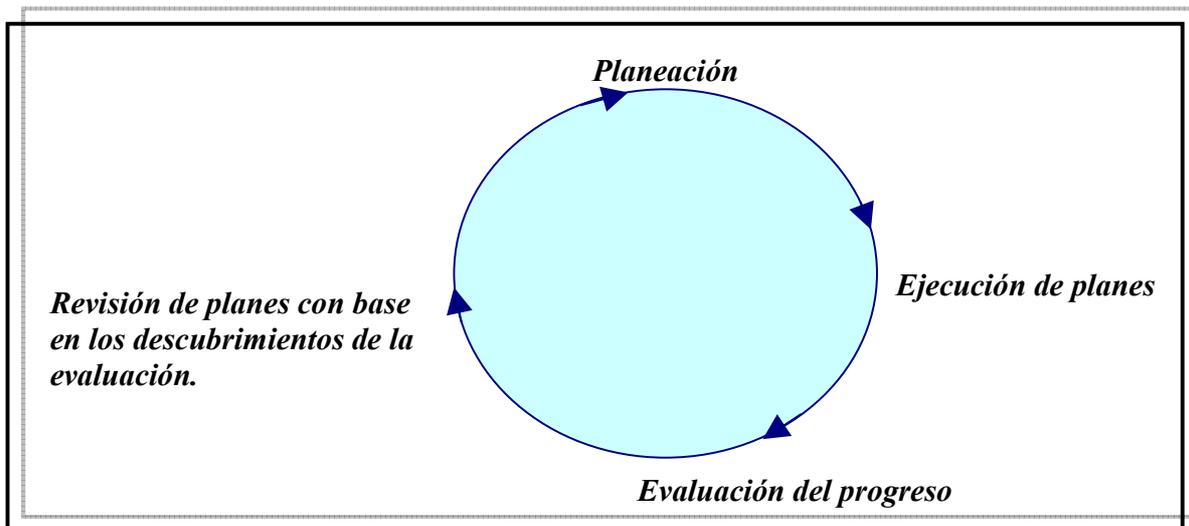
Según la óptica del pionero en el aseguramiento de la calidad, Edwards Deming, la administración de la calidad total es un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Este proceso, al que se refiere Deming, busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ellos, el deber es adquirir compromisos profundos, ya que el empresario es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza que da impulso a su empresa (L. Cárdenas y R. Fecci, 2007).

El mejoramiento continuo, como bien Deming lo ha llamado, debe ser parte regular de nuestro trabajo diario; se deben practicar en los niveles de unidad de trabajo y de la organización motivados por las oportunidades de lograr un cambio significativo y enfocándose en compartir las experiencias en toda la organización.

El ciclo de aprendizaje de las personas (Ver figura N° 4) es subyacente a la filosofía de la calidad total, llevada por el mejoramiento continuo, ya que la verdadera mejora depende de aquel e implica entender por qué los cambios tienen éxito a través de la retroalimentación entre prácticas y resultados dando lugar a nuevos objetivos y estrategias.

**Fig. 4.-** Proceso de aprendizaje



Fuente: *Elaboración Propia a partir de las etapas planteadas por Evans y Lindsay*

El mejoramiento continuo deben ser parte regular de nuestro trabajo diario, se deben practicar en los niveles de unidad de trabajo de la organización motivados por las oportunidades de lograr un cambio significativo y enfocándose en compartir las experiencias en toda la organización.

### **1.4.3.- PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL**

Los principios de la calidad total se reconocen como los cimientos para lograr la calidad. Algunas ideas fundamentales y amplias para la dirección y organización que pretenda desarrollar la mejora continúa, que no está contraindicada para ninguna empresa independiente de su rubro o tamaño. A continuación se presenta los 3 principios conocidos universalmente y citados por J. Evans y W. Lindsay (2005). Destacamos que estos pueden variar según los autores o modelos de calidad, descomponiéndolos aun más para mayor detalle.

#### **1.4.3.1.- Enfoque en los clientes**

A, Medina (2003), describe a los usuarios de empresas, como aquellas personas que van a consumir los productos o usar los servicios de la empresa, y que buscan la satisfacción de sus necesidades con el producto o servicio.

Las percepciones de valor reciben la influencia de diversos factores, ya mencionados anteriormente según las concepciones de V. Zeithaml y M. Bitner (2002) (Ver figura N° 2), en la experiencia general del cliente con la compra, posesión y servicio. Para realizar esta tarea, es necesario que los esfuerzos de la empresa incluyan tanto el diseño de nuevos productos o servicios que realmente complazcan al cliente, como una pronta respuesta a las exigencias cambiantes del consumidor y el mercado. Una empresa que esta cerca del cliente sabe lo que quieren y se anticipa (J. Evans y W. Lindsay, 2005).

Es de crucial importancia, además, que los clientes internos (empleados) se consideren a sí mismos clientes y proveedores de otros empleados para que visualicen la importancia de su trabajo en el producto o servicio final.

#### **1.4.3.2.- Participación y trabajo en equipo**

Hoy, dar poder a los empleados para la toma de decisiones que satisfagan a los clientes, sin limitarlos con reglas burocráticas, demuestra el más alto nivel de confianza. Así también se puede llegar al efectivo trabajo en equipo fomentando la participación de toda la fuerza laboral. La fuerza laboral ya no debe ser “administrada” ni los empleados deben dejar sus cerebros en la puerta de la empresa.

Los directivos que dan la oportunidad y entregan las herramientas necesarias para que sus trabajadores tomen decisiones y hagan contribuciones, prácticamente garantizan la obtención de productos y procesos de mejor calidad.

#### **1.4.3.3.- Enfoque en el proceso y mejora continua**

Un proceso es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado. Desde la perspectiva de la creación del valor no debemos solo pensar en los procesos en el contexto de la producción. La perspectiva de un proceso reúne todas las actividades necesarias e incrementa nuestro entendimiento de todo el sistema, en lugar de enfocarse en una sola parte. Muchas de las mayores oportunidades de mejorar el desempeño de una organización se encuentra en las interfases de ésta: aquellos espacios que se forman al estructurar el organigrama. El enfoque en el proceso apoya los esfuerzos continuos por mejorar ayudando a entender estas sinergias y reconocer el verdadero origen de los problemas, y esta mejora continua esta referida fundamentalmente a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las mejoras radicales, que son significativas y rápidas y necesarias para internarse en el mundo de la calidad.

#### 1.4.4.- INFRAESTRUCTURA, PRÁCTICAS Y HERRAMIENTAS

Los 3 principios de calidad total deben sustentarse en una infraestructura integrada, una serie de prácticas administrativas y un grupo de herramientas y técnicas que incluyen una gran variedad de métodos para planear actividades, recopilar información, analizar resultados y solucionar problemas. Éstos se deben trabajar en conjunto para hacer efectivos los principios fundamentales de la calidad (ver figura N° 5).

El término *infraestructura* se refiere a los sistemas administrativos básicos necesarios para operar de manera eficiente y poner en práctica los principios de calidad (J. Evans y W. Lindsay, 2005); ésta incluye los elementos siguientes:

- ▶ Manejo de las relaciones con los clientes.
- ▶ Liderazgo y planeación estratégica.
- ▶ Administración del Recurso Humano.
- ▶ Manejo de procesos.
- ▶ Administración de la información.

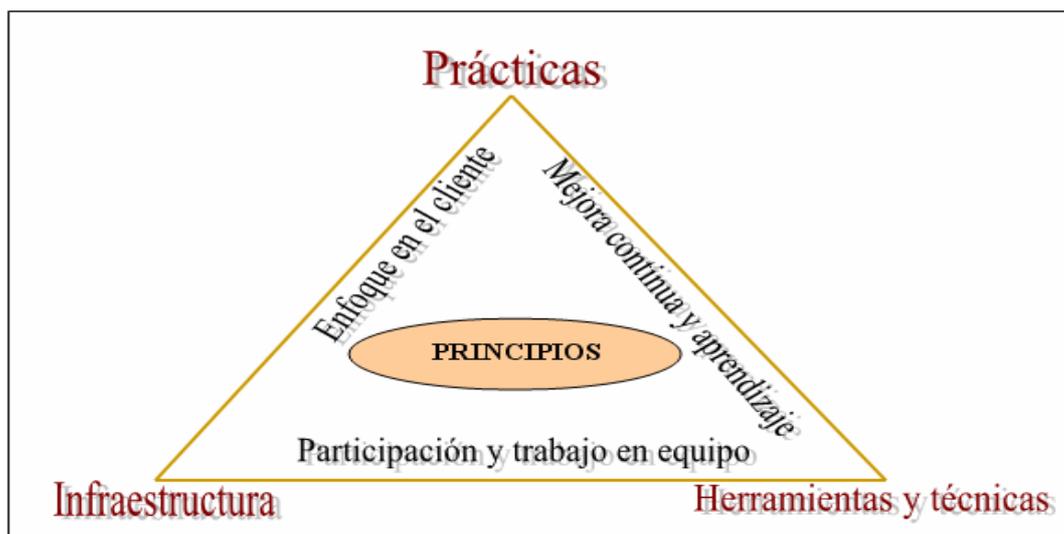
Estos elementos son recopilados por las diferentes entidades dedicadas a desarrollar modelos de gestión de calidad, y los aplican en su conceptualización y fondo. Para efectos de fundamentación teórica citaremos estos elementos generales y posteriormente evocaremos distintos modelos de calidad, reconocidos internacionalmente, hasta llegar al modelo de *infraestructura* de la NCh 2909 para un reconocimiento mayor de ésta. La importancia de estos modelos radica en que, a través de los modelos de calidad, se convierten en una base concreta para establecer las normativas que regulan la evaluación y posterior acreditación.

Las *prácticas*, por su parte, son aquellas actividades que ocurren dentro de cada uno de los elementos de la infraestructura que permiten lograr los objetivos de alto desempeño. Por ejemplo, la capacitación y la determinación de la satisfacción de los empleados son prácticas que corresponden al área de recursos humanos (J. Evans y W. Lindsay, 2005).

Así, desde las distintas ideas de prácticas, surgen los diferentes requisitos de gestión que se establecen para llevar a cabo la evaluación de los sistemas de gestión de las empresas.

Las *herramientas* incluyen gran variedad de métodos, gráficos y estadísticos para planear las actividades laborales, recopilar información, analizar resultados, supervisar el avance y solucionar problemas de las que, las empresas, pueden apoyarse en gestión.

**Fig.5.-** Panorama de la calidad total



Fuente: Tomado de J. Evans y W. Lindsay, 2005.

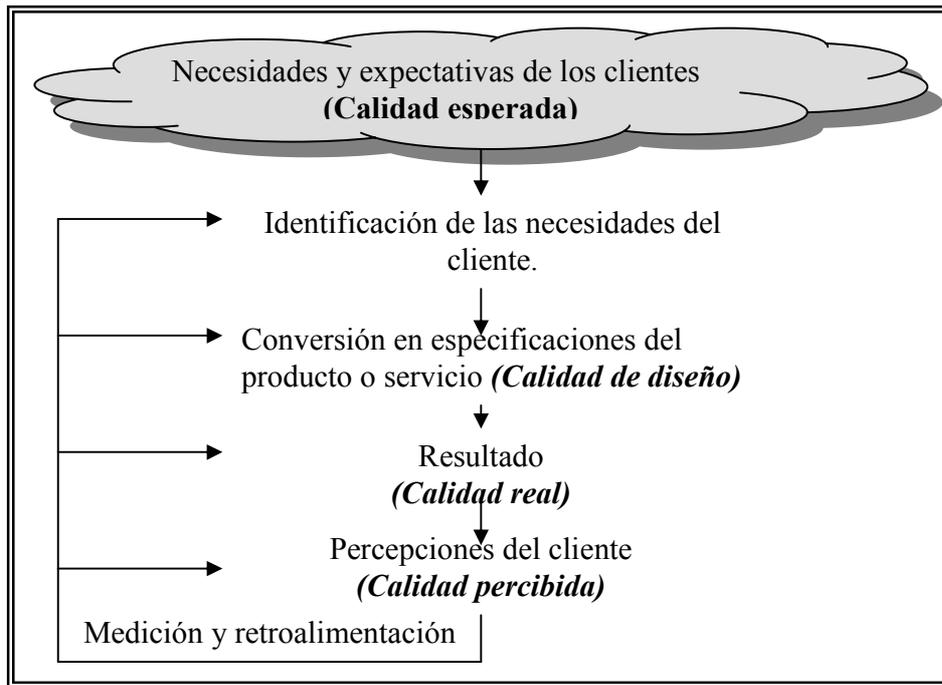
#### 1.4.4.1.- Administración de las relaciones con los clientes

El cliente es la razón por la cual una organización existe, sin los clientes que compren los productos las operaciones de la organización son inútiles, aunque se tengan los mejores empleados, las mejores técnicas y los mejores equipos, por lo que los esfuerzos deben de estar dirigidos a lograr su satisfacción.

Es importante además que la evaluación de las necesidades del cliente tenga un enfoque de procesos que asegure que las actividades se visualizan, iniciando con la identificación de las necesidades de los clientes hasta llegar a la realización de los resultados deseados a través de toda la organización, independiente del organigrama (M, Nava y R. Jiménez, 2005). De esta manera debiese evitarse que las actividades estén

orientadas a cubrir las necesidades de los superiores. La figura N° 6 refleja un panorama del proceso en que las necesidades y expectativas de los clientes se convierten en percepciones durante los procesos de diseño, producción y entrega.

**Fig. 6.-** Proceso de las necesidades y expectativas de los clientes



Fuente: Tomado de J. Evans y W. Lindsay, 2005.

Algunas de las actividades que una empresa debiese trabajar dentro del contexto del enfoque al cliente son:

- Identificación de los clientes
- Segmentación de los clientes
- Creación de clientes satisfechos
- Recopilación y análisis de la información sobre clientes
- Medición de la satisfacción

#### 1.4.4.2.- Liderazgo y planeación Estratégica

El liderazgo es la capacidad de influir positivamente en la gente y los sistemas por medio de la autoridad, a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes (J. Evans y W. Lindsay, 2005). Un liderazgo poderoso, sobre todo por parte de la dirección, es absolutamente necesario para desarrollar mantener una cultura de calidad total.

En una PYME se entiende que un líder ejerce liderazgo cuando considera a lo menos definir una estrategia basada en información generada por la empresa y su entorno, proporcionar evidencias objetivas de su compromiso con el desarrollo e implementación de los planes de acción, revisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción, tomar decisiones estratégicas y tácticas sobre la base de las revisiones efectuadas (Nch 2909, Of. 2004).

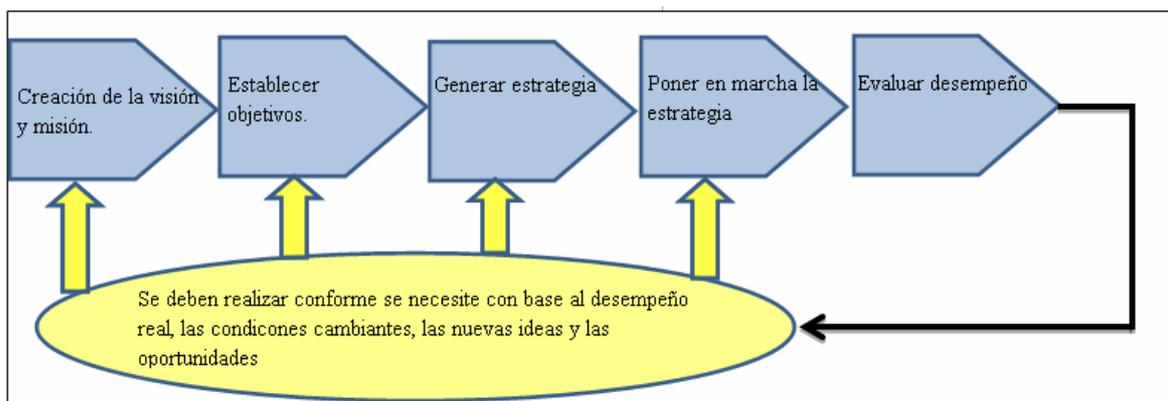
Ch. Hill y G. Jones (2005) describen la representación del liderazgo a través de las siguientes disposiciones:

- **Visión, elocuencia y consistencia:** El verdadero líder dota a la organización de un sentido de dirección, son elocuentes al comunicarla e infundir energías a las personas para que articulen su visión en forma consistente hasta que se vuelva parte de la cultura.
- **Compromiso:** Los líderes fuertes demuestran su compromiso con su visión con acciones y palabra, y a menudo, con su ejemplo.
- **Bien informado:** Los líderes desarrollan una red de fuentes formales e informales.
- **Disposición para delegar y dotar de poder:** Los líderes con alto desempeño son muy hábiles para delegar. Saben reconocer un buen soporte para delegar responsabilidades importantes y como mantener control sobre las decisiones claves.

Es también importante que un líder moldee el futuro de la organización y maneje los cambios enfocándose hacia la visión de lo que la empresa será y deberá ser. Es aquí donde entra un concepto, que es trascendental en una empresa, la “planificación estratégica”.

La Planificación Estratégica, dentro de la gama de definiciones de muchos autores, podemos decir que es un proceso formal que involucra a todas las áreas de una organización de una forma motivante y participativa, tomando el rol fundamental en este proceso, los altos mandos (Estrategas). Esta se realiza con el fin de cumplir con los objetivos de la organización, la cual, es dar cumplimiento con todos los ámbitos de la gestión que deben tener las pequeñas y medianas empresas (PYME), que operan en Chile, para demostrar que se encuentran insertas en la línea de la competitividad y que se hallan en un proceso de mejoramiento de la gestión, al cual se le debe implantar un enfoque hacia la calidad total, la cual, está constituida a partir de cinco componentes secuenciales, los que se muestran en la figura siguiente:

**Fig.7.-** Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: *Extraído de A. Thompson Jr, A. Strickland III y J. Gamble, 2008.*

El Proceso Planificación Estratégica se divide en dos grandes partes, las que se señalan a continuación:

**Parte 1: Formulación de la estrategia**

Tiene por tarea, desarrollar la visión y la misión de la organización, en base, a los análisis de los aspectos internos y externos, y así, identificar las fortalezas y debilidades,

como también, las oportunidades y amenazas de la organización, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas, las cuales permitan trabajar sobre las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades externas.

### ► **Creación de la visión y misión**

La visión y la misión son declaraciones formales de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo

La *visión*, responde a la pregunta “¿en que nos queremos convertir?, se considera el primer paso en la gestión o administración estratégica, que antecede el desarrollo de la misión. Este describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro (A. Thompson Jr., A. Strickland III y J. Gamble, 2008).

La *misión*, responde a las preguntas “¿cuál es nuestro negocio?, ¿qué hacemos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿cuáles son nuestras responsabilidades sociales?”. Es llegar a una definición de negocio, lo que ayuda a fortalecer la gestión de la organización. Esta debe describir los valores y las prioridades de la organización y obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar los posibles atractivos de futuro mercado y actividades (F. David, 2008).

Según Derek Abell, sugirió que una empresa debe definir su negocio en término de tres dimensiones: a quién se satisface (qué grupo de clientes), qué se satisface (qué necesidades de los clientes), y como (con qué habilidades, conocimientos o habilidades distintivas) (Ch. Hill y G. Jone, 2005), centrándose en las características del producto o servicio que ofrecen y de los mercados a los que se sirven, y no así, en los tipos de necesidades de los clientes que los productos o servicios satisfacen.

### ► **Establecer objetivos**

Son las metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como punto de referencia para medir la operación de la empresa (A. Thompson Jr., A. Strickland III y J. Gamble, 2008).

Estas metas específicas, se desean alcanzar a corto, mediano y largo plazo, las cuales deben ser definidas respetando las políticas de la empresa (no se deben transgredir), también deben representar un compromiso administrativo para lograr resultados en una fecha límite para su consecución, y cuyo referente es la misión. Al construirlos se debe tener la precaución que estos sean: cuantificables, medibles, partan con un verbo, que sean alcanzables y fácilmente medibles.

Es importante alinear los planes de acción a corto plazo con los objetivos o desafíos estratégicos de la organización a largo plazo, además estos deberán ser comunicados a toda la empresa utilizando indicadores para el seguimiento del progreso.

#### ► **Generar estrategias**

Las estrategias son declaraciones generales o acciones potenciales que establecen la dirección que la organización debe tomar para hacer realidad su misión y su visión (J. Evans y W. Lindsay, 2005). Estas requieren de decisiones por parte de los altos directivos, ya que afectan la prosperidad a largo plazo de la organización y son ellos los que tienen capacidad para designar los recursos, es por eso que se deben orientar al futuro, en función del cumplimiento de los objetivos.

Con el fin de mejorar la gestión de la calidad en una PYME, las estrategias deben estar dirigidas para llegar a ser un prestador de servicios o proveedor preferidos, cuyos productos o servicios a bajos costos, ser un innovador, que tenga servicios más personalizados hacia el cliente. El enfoque que deben tener las estrategias, deben ser hacia el exterior y se relacionan con los clientes, el mercado, el producto, el servicio o las oportunidades y desafíos tecnológicos, como también hacia el interior relacionándolas con el recurso humano.

► **Poner en marcha la estrategia**

Al poner en marcha la estrategia, se debe hacer una serie de evaluaciones, así poder conocer que es lo que se debe realizar de manera eficiente, en base a la situación real de la empresa, para lograr una mejora en su gestión y convertir su misión en realidad. La idea es señalar, o alinear, a toda una organización hacia una dirección común, basándose en las políticas, en su capacidad para motivar al personal, en la elaboración y fortalecimiento de las capacidades, en la competencia y recursos necesarios para lograr avances en el desempeño de toda una organización, enfocándose principalmente hacia el cliente.

Desde la perspectiva de la calidad total, los empleados son de igual forma considerados clientes y proveedores, lo que hace que su información sea importante y necesaria. Por lo tanto, la puesta en marcha de la estrategia, es un proceso iterativo en que los directivos preguntan qué pueden hacer los niveles inferiores de una organización (en este caso una PYME), qué necesitan y qué conflictos podrían surgir, evita muchos de los problemas de implementación que, por lo regular, enfrentan los administradores (J. Evans y W. Lindsay, 2005).

► **Evaluar desempeño**

La evaluación y el control de la estrategia es fundamental (ver proceso en figura N°8), ya que es en este punto donde se contrasta los resultados alcanzados, con lo que se quiere alcanzar y se decide mantener o cambiar, la visión, los objetivos, o estrategia, o los métodos de ejecución de la estrategia, lo cual implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después de efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

La evaluación oportuna, permite alertar a la administración sobre los problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica, y en esta se debe incluir tres actividades básicas, las que se señalan a continuación en la figura siguiente:

**Fig.8.-** Actividades básicas de la evaluación de la estrategia



Fuente: *Elaboración propia a partir de F. David, 2008.*

## **Parte 2: Implementación de la estrategia**

Luego de formular la estrategia viene su implementación, en donde generalmente implica el diseño de la estructura organizacional y sistemas de control adecuados que pongan en práctica la estrategia elegida (Ch. Hill y G. Jones, 2005).

La implementación a diferencia de la formulación varía de acuerdo al tipo y tamaño de organización, siempre tomando en cuenta los objetivos generales de la empresa, cuyos principales temas incluyen los objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, manejo de conflicto, modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, y el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos (F. David, 2008).

### **1.3.4.3.- Recursos humanos**

De las actividades que una empresa debe desarrollar para poner en práctica los principios de calidad, la literatura reconoce en gran parte que la gestión de los recursos humanos es uno de los factores de los que depende el éxito de la gestión de calidad. Por ello la dirección debe confiar en sus empleados y crear el ambiente propicio para tener empleados motivados. Esto facilitaría que los empleados elaboren bienes y servicios de

calidad e influiría positivamente sobre la calidad de la empresa mejorando la satisfacción de los clientes (J. Tarí y F. Vaño, 2005).

La Capacitación es una de las herramientas utilizadas por los directivos para generar conocimiento y motivación en la gente. Esta permite educar al personal, hacerlos menos resistente a los cambios que se generen; como es el caso de adherirse a una norma; ensamblar los procesos de manera más eficiente y sensibilizar a la organización para crear un sistema gerencial moderno, que sea capaz de adaptarse rápidamente al requerimiento del cliente (P. Gallardo, 2005).

Para que la calidad total tenga éxito a través de la gestión de los recursos humanos es necesario que las políticas de personal se apoyen de las perspectivas de la calidad. Por éste motivo, muchas veces, es necesario modificar las políticas tradicionales.

Las prácticas de la gestión de recursos humanos tienen como finalidad realizar las tareas de calidad relacionados con comunicar la importancia de la contribución de cada empleado a la calidad, comunicar los beneficios de las sinergias al trabajar en equipo, empoderar a los empleados para “crear la diferencia”, reforzar el compromiso mediante premios y apoyos. Dentro de este contexto las principales prácticas que alcanzan estas metas, según J. Evans y W. Linday (2005), son las siguientes:

- Promover el trabajo en equipo y la capacidad de compartir habilidades entre todos los lugares y unidades de trabajo.
- Organizan y administran el trabajo y los puestos a fin de promover la cooperación, iniciativa, empoderamiento, innovación y cultura de la organización; aprovechan diversas ideas el pensamiento de los empleados.
- Empoderan (da lugar la autoridad) a las personas para la toma de decisiones que afectan a la calidad y la satisfacción al cliente.
- Tienen sistemas eficaces para la contratación y el progreso profesional.
- Invierten en capacitación.
- Motivan a los trabajadores para que desarrollen y utilicen todo su potencial.
- Mantienen un buen clima laboral.

- Miden la satisfacción de los empleados como medio para la mejora continua.
- Tiene sistemas eficaces de reconocimiento, remuneraciones y premios para apoyar el trabajo de alto desempeño y el enfoque hacia los clientes.

Estas iniciativas podrían guiar a cualquier tipo de organización hacia el éxito de las metas de calidad y son, por lo demás, la clave en la conversión del personal a una nueva de filosofía.

#### **1.3.4.4.- Administración de los procesos**

Comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente. Una buena práctica de administración de los procesos es llevar a los empleados de la compañía a identificar y adoptar las mejores prácticas para realizar las actividades de la cadena de valor y desde allí insistir en la mejora continua de las operaciones internas. Los esfuerzos de la administración por identificar y adoptar las mejores prácticas (o benchmarking interno) son una herramienta poderosa para promover la excelencia operativa y la mejor ejecución de las estrategias (A. Thompson, A. Strickland y J. Gamble, 2008).

Las actividades de administración de procesos ayudan a prevenir defectos y errores, eliminar el desperdicio y la redundancia y, por lo tanto, dan lugar a una mejor calidad y un mejor desempeño de la empresa a través de tiempos de ciclos más cortos, mayor flexibilidad y respuestas más rápidas (J. Evans y W. Lindsay; 2005). Su alcance da lugar al reconocimiento de los procesos claves para la creación de valor identificando los productos y servicios que son críticos para la satisfacción del cliente.

Deming y Juran observaron que la gran mayoría de los problemas de calidad se relacionan con los procesos; pocos son causados por los empleados mismos por lo que es necesario que la administración diseñe y mejore en forma continua los procesos.

Algunas prácticas comunes que comparten empresas mundiales exitosas son las siguientes:

- Definen y documentan importantes procesos de creación de valor, y los administran con cuidado.
- Convierten los requisitos de clientes en requisitos de diseño de producto y servicios desde las primeras etapas del proceso de diseño.
- Se aseguran que la calidad este integrada en sus productos.
- Administran el proceso de desarrollo de productos para mejorar la comunicación entre las funciones, reducir el tiempo de desarrollo de productos y asegurar la introducción sin problemas de los productos servicios.
- Desarrollan relaciones de sociedad con los proveedores clave.
- Controlan la calidad y el desempeño operativo de los procesos clave y utilizan métodos para determinar la calidad en la producción, determinar las causas principales, hacer correcciones y verificar resultados.

#### **1.3.4.5.- Administración de la información y el conocimiento**

Los negocios modernos dependen de los datos y la información para apoyar la medición del desempeño, la administración y el mejoramiento. Estas mediciones deben derivarse de la estrategia de una organización y proporcionar información decisiva acerca de los procesos claves, la producción y los resultados. La información, derivada del análisis de datos, debe cumplir al menos 3 características fundamentales: (1) debe representar fielmente la realidad económica de la empresa (significación), (2) debe ser objetiva y verificable (confiabilidad) y (3) debe destacar oportunamente lo relevante (utilidad). (A. Farias, 2005)

J. Evans y W. Lindsay (2005) opinan que la buena información permite a los directivos tomar decisiones con base en los hechos no en las decisiones. Es importante, además, recopilar la información adecuada ya que tener demasiados datos puede ser tan malo como no tenerlos. Las mediciones e indicadores que se utilicen deben ser representativos de los factores que dan lugar a un mejor desempeño financiero, operativo y con los clientes. Estos datos, además, deben contar con el apoyo de herramientas de análisis

eficaces para extraer la información útil a fin de respaldar la evaluación, comparaciones con los competidores y pruebas de mejores prácticas, toma de decisiones y mejoras en la operación.

Las empresas exitosas reconocen la importancia de los datos e información confiables y apropiados en la planeación estratégica y toma de decisiones cotidianas enfocadas hacia los clientes. A continuación se resumen algunas prácticas claves que pueden realizar las empresas para el dominio de la información:

- Desarrollan indicadores de desempeño, que reflejan los requisitos de los clientes internos y externos, así como los factores claves que maneja la organización.
- Utilizan información y datos comparativos para mejorar el desempeño general y la ventaja competitiva.
- Refinan las fuentes de información y sus usos en la organización. Esto es, mantienen actualizados sus sistemas de medición conforme a los cambios.
- Utilizan métodos analíticos adecuados para realizar los análisis, usan los resultados para apoyar la planeación estratégica y la toma de decisiones cotidianas.
- Hacen que todos participen en las actividades de medición y se aseguran que la información sobre el desempeño se conozca en toda la organización.
- Se aseguran que la información sea precisa, confiable, oportuna, segura y confidenciales.
- Se aseguran que los sistemas de hardware software sean confiables amigables con el usuario, y que los datos sean accesibles para todos aquellos que lo necesiten y que estén autorizados a acceder.
- Administran en forma sistemática el conocimiento organizacional.

Es muy útil, por lo demás, en las corporaciones modernas; tener noción de las prácticas o gestión del conocimiento. H. James Harrington comenta, “Todas las organizaciones lo tienen, pero la mayoría no tiene idea de lo que saben, no usan lo que saben y no vuelven a utilizar el conocimiento que tienen”. En los conceptos actuales las capacidades a las que implícitamente se refiere Harrington son llamados “activos del conocimiento” y estos se definen como los recursos intelectuales acumulados que tiene una

organización, entre los que se incluyen la información, las ideas, el aprendizaje, el entendimiento, la memoria, las innovaciones, las habilidades cognoscitivas y técnicas y las capacidades.

La gestión, o administración, del conocimiento comprende el proceso de capturar, organizar y usar los activos del conocimiento para crear y mantener una ventaja competitiva. La gestión del conocimiento permite que la información intangible se maneje como un activo organizacional en forma similar a los activos tangibles (J. Evans y W. Lindsay, 2005).

Hoy, los modelos de calidad proporcionan una estructura básica para administrar los datos y la información. Los convierten en requisitos que las empresas debiesen tener, al menos, para insertarse en los campos del mejoramiento continuo. Algunos requisitos que podemos destacar, insertos en el modelo de calidad de la ISO 9000 y considerados por la NCh 2909, son los siguientes:

- Establecer, planear e implementar actividades de medición, verificación y mejora.
- Vigilar la información acerca de la satisfacción del cliente como un indicador del desempeño.
- Establecer métodos de medición y vigilancia para garantizar el logro de los requisitos de los productos procesos.
- Adquirir y analizar los datos para determinar la eficacia de la mejora.
- Promover la mejora continua utilizando informes de auditoria, análisis de datos y revisiones administrativas.

Estos requerimientos básicos pueden conformar la base para la gestión de la información y el conocimiento.

#### **1.4.5.- MARCOS DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD**

Los elementos que propusieron los principales gurús de la gestión de calidad, Deming, Juran y Crosby, y los posteriores elementos que han ido derivándose de ellos, constituyendo la gestión de la calidad, desembocan, en la actualidad, en unos modelos diferentes que se ofrecen a las empresas, bajo el argumento de una mejora en la competitividad en el desempeño de la organización. A continuación, vamos a analizar estos principales modelos que encontramos hoy en día, en el marco internacional, destacando los elementos de que se componen cada uno de ellos. No se hará, en todos, mayor referencia debido a que siguen un patrón universal cuyo análisis se hizo al citar los elementos según las perspectivas de Evans y Lindsay.

##### **1.4.5.1. - Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management)**

Fue fundada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea (rama ejecutiva de la Unión Europea). Actualmente son miembros de esta fundación más de 600 organizaciones. La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de ésta.

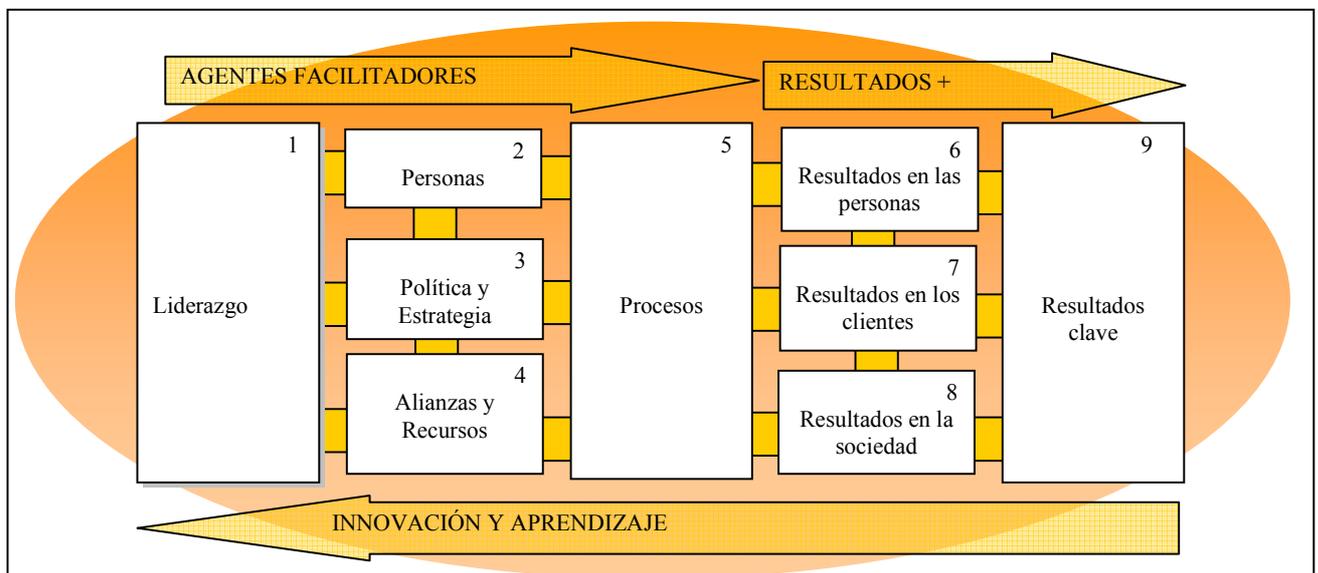
Este modelo, está orientado a la autoevaluación global de una empresa, esto es, analizar tanto los ámbitos externos e internos de ésta. Al igual que todos los modelos surge de una estructura que distingue, según A. Carrión (2006), 5 criterios o elementos que deben evaluarse y/o autoevaluarse. Estos son los siguientes:

- ▶ Liderazgo: Que considera las implicación, participación, compromiso y estilo de dirección que la gerencia desarrolla, especialmente en lo que se refiere a calidad.
- ▶ Política y Estrategia: Referida a la forma en que la organización implanta su misión y visión para desarrollar su estrategia.

- ▶ Personas: Analiza como gestiona y desarrolla las organización los conocimientos de las personas que la constituyen.
- ▶ Recursos y alianzas: Considera como planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y estrategia.
- ▶ Procesos: Analiza como diseña, gestiona, y mejora las organización sus procesos con objeto de apoyar su política y estrategia

Si bien este modelo, toma los mismos criterios que otros modelos de gestión de la calidad, éste agrega un bloque llamado “resultado”, en donde se mide el impacto provocado por la actividades de la organización, el cual se divide en 4: Resultados en los clientes, en las personas (R.R.H.H.), en la sociedad y el clave (mide el grado de cumplimiento de los objetivos de aquellos elementos considerados como logros importantes). En la figura siguiente se muestra la interacción de estos 2 bloques en el modelo realizado por la fundación Europea:

**Fig.9.-** Criterios del modelo EFQM



Fuente: Extraída de Fundación Europea para la gestión de calidad (EFQM)

Una de las iniciativas más importantes de la EFQM fue la creación del “Premio Europeo a la Calidad”, hoy llamado “Premio Europeo a la Excelencia Empresarial” al que

viene asociado un modelo de gestión de calidad con una perspectiva integrada para la gestión sostenida de calidad, considerando los cambios externos, de las empresas que lo ganan.

El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, el cual estuviera basado en el modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos, ya que también busca saber el ¿Cómo nos ve el entorno?, dado a que éste último a pasado por varias modificaciones, lo que permitió visualizar la importancia de los resultados de un proceso y en el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

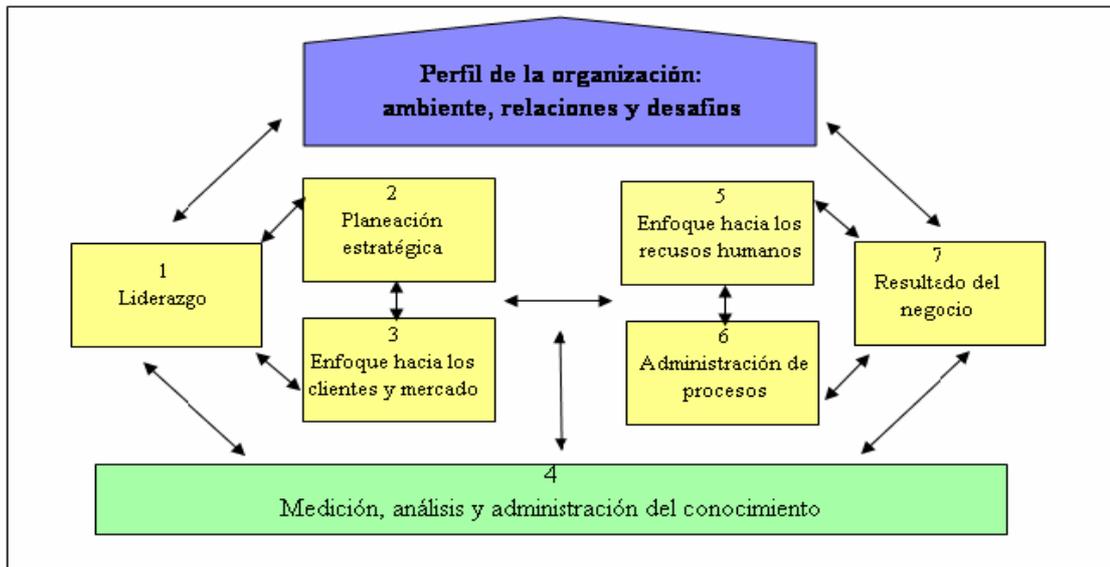
La aplicación de este modelo se puede realizar a cualquier tipo de institución pública y/o privada de los distintos sectores empresariales, donde se puede destacar y concluir que a la hora de destacar los beneficios de la utilización del modelo que, de una manera u otra, subrayan sus propias características: diagnóstico de situación interna, detección de áreas de mejora, enfoque global y sistemático, orientación al cliente y el aprendizaje de los propios miembros de la organización, lo que favorece la comunicación interna, su cohesión y finalmente fomenta la cultura de organización.

#### **1.4.5.2.- Marco de referencia Malcolm Baldrige**

Uno de los catalizadores más poderosos de la calidad total en todo el mundo, y ejemplo a seguir para la conformación de variados modelos internacionales, es el premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige. Este premio se crea en EE.UU. en 1982, en memoria del secretario de comercio que lo impulsó. Su punto fundamental son *los criterios para la excelencia en el desempeño*, los que establecen un marco de referencia para integrar los principios y prácticas de la calidad total en cualquier organización. Estos consisten en tomar en cuenta los requisitos principales del negocio, dentro de 7 categorías, que son: Liderazgo, Planeación estratégica, Enfoque hacia los clientes y el mercado, Administración de la medición, Análisis y conocimiento, Enfoque hacia los recursos humanos, Administración de procesos y Resultados del negocio (Ver interacción en fig. N° 10). Estas

categorías serían las que posteriormente tendrían de base los creadores del modelo Europeo EFQM bajo el significado de “elementos”.

**Fig.10.-** Marco de trabajo de los criterios para el premio Malcolm Baldrige



Fuente: *Extraída de Evans y Lindsay, 2005.*

Las PYMES, por lo general, creen que los criterios son inaplicables en su tipo de organización. Lo anterior resulta ser falso, porque se puede aplicar a todo tipo de empresa, el problema de las pequeñas empresas se debe, principalmente, a la incapacidad de aterrizar los conceptos a la realidad de estas y al desconocimiento de sus beneficios.

Lo fundamental es saber utilizar mecanismos apropiados para recopilar información y enfocarlos hacia el cliente, aumentando de esta manera su satisfacción, y la utilidad de la empresa, porque habría un reconocimiento de la mejora en la calidad de sus bienes o servicios, lo que conlleva a la obtención de una ventaja competitiva, y la fidelidad de sus clientes.

### 1.4.5.3.- Marco de referencia Six Sigma

Fue iniciado en Motorola en el año 1982 por el ingeniero Bill Smith, como una estrategia de negocios y mejora de la calidad, pero posteriormente mejorado y popularizado por General Electric.

Linderman, 2003, nos ofrece la siguiente definición del modelo Six Sigma: “Es un método sistemático y organizado para la mejora de procesos estratégicos, que se basa en una metodología estadística científica, para lograr reducciones drásticas en las tasas de fallos definidas para los clientes”. Esto es, se fundamenta en una medida estadística, la cual se encarga de buscar y eliminar las causas de los defectos y errores en los procesos de manufactura y servicios, concentrándose en los productos críticos para los clientes.

La filosofía central de Six Sigma se basa en algunos conceptos claves según Evans y Lindsay, 2005:

- ▶ Pensar en términos de los procesos de negocios claves y en los requisitos de los clientes con un enfoque hacia los objetivos estratégicos generales.
- ▶ Enfocarse hacia los patrocinadores corporativos responsables de los proyectos más sobresalientes, apoyar las actividades en equipo, ayudar a superar la resistencia al cambio y obtener recursos.
- ▶ Hacer primordial el uso de indicadores, como *defectos por cada millón de oportunidades* (dpmo), que se pueden aplicar a todas las partes de una organización: manufactura, ingeniería, administración, software, entre otros.
- ▶ Asegurarse de que los indicadores o parámetros apropiados se identifiquen en las primeras etapas del proceso y que se enfoquen hacia los resultados del negocio.
- ▶ Proporcionar capacitación intensiva seguida por el manejo de equipos de proyectos para aumentar la productividad, reducir las actividades sin valor agregado y lograr la reducción del tiempo del ciclo.
- ▶ Crear expertos calificados en la mejora de los procesos (“cintas verdes”, “cintas negras” y “maestros cintas negras”) que apliquen las herramientas de mejora y guíen a los equipos.

- Establecer objetivos altos para mejorar.

El diseño para Six Sigma (DPSS) representa, en si, una serie de herramientas y metodologías utilizadas en el proceso de desarrollo de productos para asegurar que los bienes y servicios satisfacen las necesidades del cliente y logran los objetivos de desempeño, y que los procesos empleados para fabricarlos y entregarlos alcanzan la capacidad Six sigma. El DPSS consiste en cuatro actividades principales:

- 1.- Desarrollo de conceptos:** En el cual la funcionalidad del producto se determina con base en los requisitos del cliente, las capacidades tecnológicas y las realidades económicas.
- 2.- Desarrollo del diseño:** Se enfoca hacia los aspectos de desempeño de los productos y procesos necesarios para satisfacer los requisitos de los bienes y servicios en la manufactura o entrega.
- 3.- Optimización del diseño:** Busca minimizar el impacto de la variación, en la producción y el uso, creando un diseño “robusto”.
- 4.- Verificación del diseño:** Garantiza que la capacidad del sistema de producción alcance el nivel sigma apropiado.

Algunas características particulares de este marco:

- Su concepto de calidad se logra a través del uso de las mejores prácticas, utilizando equipos cuyos miembros están capacitados para proporcionar información útil para la toma de decisiones con base en hechos.
- La implantación de Six Sigma satisface en parte muchos de los elementos de ISO 9000:2000, sobre todo lo relacionado con sistemas de administración de calidad, administración de recursos humanos, realización de productos y medición, análisis y mejora.
- Six Sigma al poseer un enfoque de ingeniería es más concentrado en el criterio de la administración de procesos.
- El papel de Six Sigma en cada una de las siete categorías Baldrige permite incrementar la capacidad de liderazgo para enfocarse hacia los factores críticos del éxito.

Actualmente la aplicación del Six-Sigma, ha generado un avance en los sistemas de calidad y por lo tanto en los productos. Las empresas que se visitaron accedieron rápidamente a la aplicación de la metodología y los resultados se han reflejado en poco tiempo, de acuerdo a las capacidades de las empresas y del personal que labora en ellas.

#### **1.4.5.4.- Marco de referencia ISO 9000:2000**

Esta familia de normas apareció por primera vez en 1987, tomando como base la norma británica BS 5750 de 1987, y sufrió su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994.

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas.

Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos pesada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública.

A fin de estandarizar los requisitos de calidad para los países europeos dentro del mercado y para aquellos países que querían mantener el comercio con ellos, un organismo especializado en normatividad, la Internacional Organization for Standardization (IOS), fundada en 1946 y compuesta por representantes de los organismos de normas nacionales de 91 países, adoptó una serie de normas de calidad escritas. La revisión más reciente respecto de estas normas se conoce hoy como la familia de normas ISO 9000:2000. Estas se enfocan en el desarrollo, documentación e implementación de procedimientos para asegurar la consistencia de las operaciones y el desempeño en los procesos de producción y prestación de servicios, con la meta de una mejora continua, y apoyados por los principios fundamentales de la calidad. Las normas consisten en 3 documentos:

- ▶ ISO 9000: Donde se establece los *fundamentos y vocabulario* clave que se emplean en las normas.

- ▶ ISO 9001: Se establecen los *requisitos específicos* que un sistema de gestión empresarial debe cumplir a fin de obtener la certificación.
- ▶ ISO 9004: *Lineamientos para mejoras en el desempeño*. Este documento establece lineamientos de como introducir los conceptos de calidad más allá de los requisitos fundamentales establecidos en ISO 9001

Según G. Posada (2009), los requisitos establecidos en ISO 9001, que es el documento comparativo en los temas que se incluyen en la NCh 2909, están basados en 5 elementos de administración de calidad, los cuales se muestran a continuación:

- ▶ Sistema de gestión de la calidad: Este pilar corresponde a la idea global y sistemática del sistema de gestión de calidad y se enfoca en la relevancia de formalizar, a través de documentación, los requerimientos para el control de la documentación y de los registros en los distintos elementos evaluados. Generalmente se representa a través de un manual o un diagrama de flujo.
- ▶ La Responsabilidad de la Dirección: Contempla las responsabilidades de la gerencia, quien asume el compromiso con la calidad y con la satisfacción del cliente. Es el encargado de que, en la definición de la planificación estratégica, sea definida la política y objetivos de calidad así como de establecer el marco administrativo y niveles de autoridad requeridos para la implementación del sistema de calidad.
- ▶ Gestión de los recursos: Se refiere a la necesidad de definir y establecer los recursos tanto económicos como financieros, los recursos de personal, los de infraestructura y de ambiente de trabajo, necesarios para generar productos y servicios de acuerdo al estándar de calidad definido por la gerencia.
- ▶ Realización del producto: Es un elemento bastante amplio que incluye temas tales como la planificación para la realización del producto, los aspectos comerciales, la ejecución del producto o prestación del servicio, los temas de las adquisiciones, el tratamiento del diseño y el desarrollo el manejo del control sobre los dispositivos de seguimiento y medición que utilice la empresa para medir y alcanzar las especificaciones del producto o servicio ofrecido.

- **Medición, análisis y mejora:** El sistema de gestión que se construya debe considerar reglas para la medición de la satisfacción de los clientes, para organizar el subsistema de auditoría constante, y aplicación de métodos de control para seguimiento de los procesos que permitan demostrar la capacidad para alcanzar los resultados planificados. En este capítulo se incluyen los elementos de verificación tales como: manejo de productos no conformes, acciones correctivas y acciones preventivas.

Diversas organizaciones han logrado beneficios importantes de la familia de normas ISO 9000, como puede ser una mayor satisfacción y retención de clientes, productos de mejor calidad y mayor productividad. La figura siguiente muestra los elementos en sinergia que forman parte del sistema de gestión de la calidad considerado por ISO:

**Fig.11.-** Modelo ISO 9000



Fuente: *Extraído de [www.iso.org](http://www.iso.org), año 2009.*

Algunas características particulares de este marco:

- ISO ofrece una guía más detallada sobre el control de procesos y productos que la de Baldrige, sin embargo aun no es un marco de referencia completo para el desempeño de los negocios.
- ISO posee mayor enfoque sistemático en muchos de los requisitos de la categoría de administración de procesos. ISO ha incorporado en su versión revisada 2000, muchos de los principios originales de los criterios Baldrige.
- De los modelos internacionales ISO es mayormente reconocida por su magnifico punto de inicio para las empresas que no tienen un programa formal de aseguramiento de la calidad.

Respecto de los marcos o modelos anteriormente señalados existen similitudes, diferencias, afinidades y distinciones propias, a pesar de que todos se han conformado para ayudar a las organizaciones en sus esfuerzos por implementar un “sistema de gestión de calidad”.

Es muy difícil, tanto para los investigadores como para los dirigentes de empresa, seleccionar un modelo, entre los tantos, que les ayude en sus esfuerzos por mejorar, debido a que muchos de estos modelos poseen una base de criterios universales que fundamentan un mismo fondo con una diferente forma. Para L. Gutiérrez e I. Tamayo (2004), sin embargo, la base común de estos modelos no presenta unos requisitos mínimos que debe cumplir una empresa que intenta implantar un modelo de gestión de calidad sino que conociendo las practicas especificas de cada modelo, puede permitir a las empresas compararlas con las que se tienen en práctica en su interior, pudiendo ser este un primer criterio de selección. Así, pueden coincidir muchas de ellas, facilitándose la implantación del modelo, o puede que todas sean novedosas, con lo que la implantación puede ser más lenta. La figura N° 12 presenta la elaboración de una tabla comparativa de la presencia o ausencia de los elementos que se incluyen en los modelos o marcos anteriormente citados. Es necesario añadir que algunos elementos fueron readaptados en su contenido y denominación, para englobar prácticas muy similares a las que se refieren.

**Fig.12.-** Comparación de los elementos estructurales presentes en los modelos de Calidad

Elementos gestión de calidad	EFQM	Six Sigma	ISO 9000	Baldrige
Compromiso/Liderazgo directivo	*	*	*	*
Responsabilidad Social	*	*	*	*
Planificación y política estratégica	*	*	*	*
Cultura Organizacional		*		
Proactividad		*		
Flexibilidad				*
Orientación hacia el cliente y su satisfacción	*	*	*	*
Gestión de proveedores	*	*	*	*
Gestión de recursos humanos	*	*	*	*
Formación/Aprendizaje	*	*	*	*
Involvement (Participación)	*	*	*	*
Empowerment (Empoderamiento)		*		*
Trabajo en equipos	*	*	*	*
Reconocimiento a los empleados	*	*	*	*
Comunicación/Cooperación	*	*	*	*
Infraestructura	*	*	*	*
Gestión de procesos	*	*	*	*
Control de procesos		*	*	
Diseño de producto, servicio y proceso	*	*	*	*
Mejora continua e innovación	*	*	*	*
Información y análisis	*	*	*	*
Benchmarking	*	*		*
Documentación y Auditoría			*	
Aseguramiento de la calidad			*	

Fuente: Tomado de Paper “Modelos de gestión de la calidad como medios facilitadores”, Tamayo y Gutiérrez, 2004.

#### 1.4.5.5.- NCh 2909, sistema de gestión integral PYME

En el año 2004, la corporación de fomento de la producción, CORFO, en conjunto con el Instituto Nacional de Normalización (INN), dieron vida a la NCh 2909 de gestión PYME, una especie de versión local inspirada en ISO 9001 e ISO 14000, y que se ajusta a las necesidades de las firmas pequeñas. A pesar de que los modelos internacionales de calidad se proclaman genéricos, esto es, pueden ser aplicados por cualquier tipo de empresa y de cualquier tamaño, en Chile se comprobó que las normas internacionales no se ajustaban a la realidad de las pequeñas empresas. Con grandes esfuerzos, un costo inicial

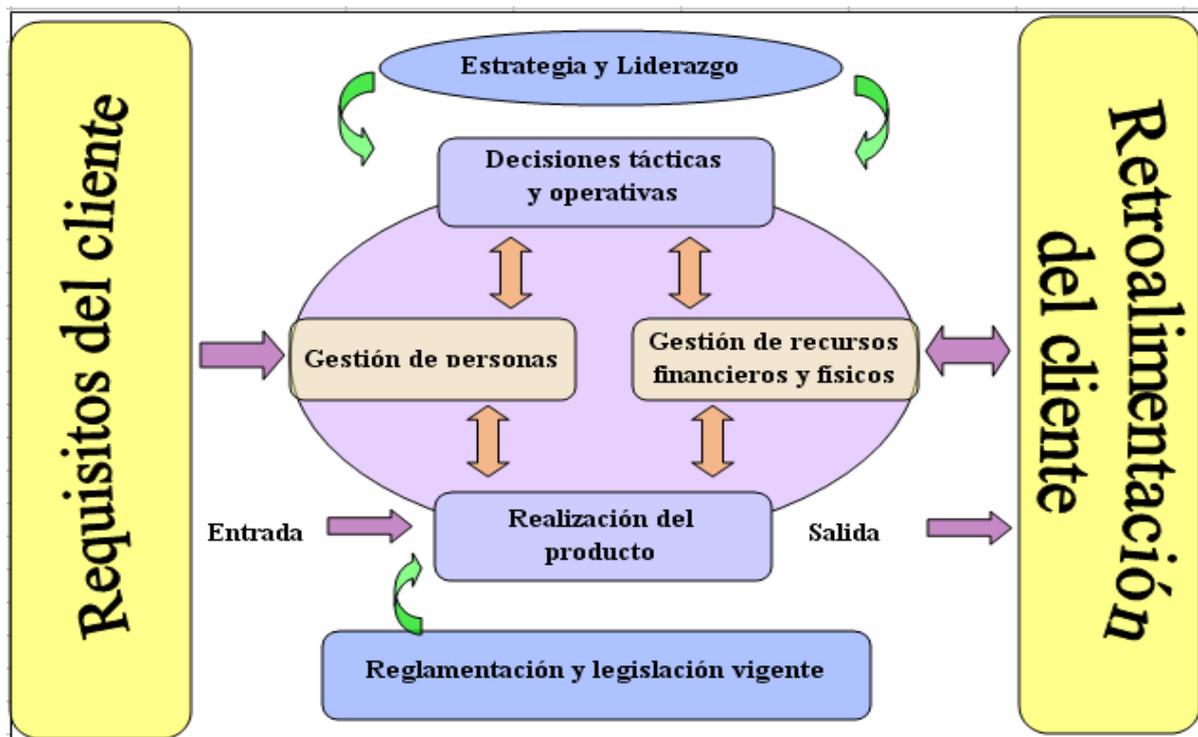
muy alto, las empresas que se atrevían a iniciarse, veían que ordenar sus procesos productivos y/o administrativos, bajo un modelo de certificación reconocido a nivel mundial, era casi imposible, por la naturaleza de las PYMES: escasos recursos y una limitada capacidad de gestión. (Diario PYME). Así la NCh 2909 se postula como una potente herramienta para que las pequeñas empresas puedan establecer un modelo que les permita gestionar de manera eficiente sus procesos.

La NCh 2909 consiste en establecer requisitos de gestión en todos los ámbitos de la gestión empresa con el objetivo de instalar las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos de los actuales mercados. Según el contexto de la Nch2909. Of. 2004, la implementación de estos requisitos permitiría a la empresa:

- ▶ Liderar y conducir su negocio con una perspectiva estratégica, considerando todos los ámbitos de la gestión, y tomar decisiones basadas en información relevante.
- ▶ Orientar su gestión a la satisfacción de sus clientes.
- ▶ Conocer las disposiciones relativas a la legislación laboral, de salud, previsional, y de higiene y seguridad, en resguardo de sus personal.
- ▶ Conocer y orientar las competencias de su personal hacia su negocio.
- ▶ Generar periódicamente información de sus resultados financieros.
- ▶ Resguardar sus activos principales.
- ▶ Conocer las disposiciones tributarias y contables.
- ▶ Documentar su proceso principal de realización del producto/servicio.
- ▶ Identificar los aspectos ambientales de sus operaciones.
- ▶ Disponer de un sistema de gestión que avanza hacia sistemas y modelos de gestión reconocidos internacionalmente.

El marco conceptual de esta norma ha sido desarrollado a partir del modelo propuesto por la ISO, sin embargo la propuesta posee detalles propios y que obedecen, igualmente, a los criterios universales de calidad. Se explica el modelo de gestión mediante la siguiente figura:

Fig.13.- Modelo de gestión para PYME chilenas



Fuente: *Extraído de NCh 2909 oficial 2004.*

La estructura de la norma se basa en la conformación, primeramente, de dos ámbitos. Uno relacionados con el lineamiento estratégico de la empresa, “Ámbito estratégico y táctico”, y el otro relacionado con cada una de las áreas funcionales, “Ámbito funcional u operativo”. En cada uno de ellos se presentan los “elementos” o “criterios” afines que describen las habilidades que deben tener las empresas para seguir una gestión de calidad. Mediante el “manual de metodologías de diagnóstico e implementación de la NCh 2909” estos elementos son traducidos a requisitos de gestión específicos, con los que el consultor o evaluador trabaja en el diagnóstico propiamente tal de la empresa.

A continuación, y debido a su posterior utilización en el diagnóstico de este modelo, se explica más extensamente la estructura y contenidos de la NCh 2909:

**1.- Ámbito de las decisiones tácticas y operativas:** Este ámbito tiene por objetivo identificar y verificar el grado de cumplimiento de los requisitos de gestión en los ámbitos estratégicos y tácticos contenidos en sus elementos 5 (estrategia y liderazgo) y 6 (Revisión

de la información para la toma de decisiones). En forma general de estos elementos se evaluarán a través de que acciones la gerencia ejerce su liderazgo, y como establece procedimientos para generar la revisión y análisis de la información, para la toma de decisiones tácticas y operativas. El detalle de estos puntos es el siguiente:

### **Elemento 5 “Estrategia y Liderazgo”**

La evaluación global del elemento 5 surge de las evaluaciones particulares de los siguientes puntos, insertos en el manual de metodologías de la NCh 2909.

- Definición de la estrategia
- Compromiso de la gerencia
- Revisión por la gerencia

### **Elemento 6 “Revisión de la información para la toma de decisiones”**

**2.- Ámbitos Funcionales:** En este ámbito se tiene por objetivo identificar el grado de cumplimiento de los requisitos de gestión en los ámbitos funcionales u operativos de la empresa contenidos en los puntos de 7 a 10. Estos puntos analizan los siguientes temas:

### **Elemento 7 “Procesos relacionados con los clientes”**

La evaluación global del elemento 7 surge de las evaluaciones particulares de los siguientes puntos, insertos en el manual de metodologías de la NCh 2909.

- Revisión y comunicación de los requisitos del cliente.
- Retroalimentación del cliente
- Atributos del producto/servicio.
- Información de ventas.

### **Elemento 8 “Gestión de las personas”**

La evaluación global del elemento 8 surge de las evaluaciones particulares de los siguientes puntos, insertos en el manual de metodologías de la NCh 2909.

- Gestión sobre los requisitos laborales, de salud y previsional de los empleados.
- Definición y comunicación de las funciones y responsabilidades del personal.
- Actualización de la información relativa a educación, capacitación, habilidades y técnicas básicas del personal.
- Establecimiento e implementación de acciones de aprendizaje al personal

### **Elemento 9 “Gestión de recursos financieros y físicos”**

La evaluación global del elemento 9 surge de las evaluaciones particulares de los siguientes puntos, insertos en el manual de metodologías de la NCh 2909.

- Identificación y acceso a los requisitos relativos a temas tributarios y contables.
- Generación de información de la situación financiera de la empresa.
- Identificación y establecimiento de acciones de resguardo para los principales activos fijos y circulantes.
- Establecimiento de los costos de sus servicios.
- Generación de información de los resultados de la empresa.
- Determinación del nivel mínimo de operación.
- Generación de un presupuesto anual

### **Elemento 10 “Realización del producto/servicio”**

La evaluación global del elemento 9 surge de las evaluaciones particulares de los siguientes puntos, insertos en el manual de metodologías de la NCh 2909.

- Proceso de realización
- Compras

- Inventarios
- Medio ambiente

Además la norma posee otros dos elementos no identificados en los análisis de los ámbitos anteriores, estos son el elemento 4 “Sistemas de gestión” y el elemento 11 “Mantenimiento del sistema de gestión”. El elemento 4 evalúa generalidades del sistema de gestión, por lo que es aplicable a cualquier ámbito del sistema, y la evaluación del elemento 11 dará curso cuando el sistema de gestión de calidad sea implementado en la empresa, lo que conlleva a entender que en una primera instancia de diagnóstico este punto no es aplicable. Las generalidades referidas en el punto 4 hacen mención a la cantidad mínima de documentos que debe tener la empresa como soporte de su sistema de calidad así como también a la forma que deben tener cada uno de estos para dar uniformidad. En definitiva este elemento apunta a formalizar los procedimientos mediante documentos para obtener los respaldos y controles adecuados. Así, por lo tanto, por cada elemento cuyo requisito de gestión asociado solicite un documento formal tendrán que ser aplicables los requisitos del elemento 4. (Para la observación de los elementos y puntos de los elementos transformados en requisitos ir a la sección “Reconocimiento de los requisitos de gestión”, capítulo 3 desde la página 81).

#### **Elemento 4 “Sistemas de gestión”**

La evaluación global del elemento 9 surge de las evaluaciones particulares de los siguientes puntos, insertos en el manual de metodologías de la NCh 2909.

- Requisitos de la documentación del sistema de gestión.
- Control de los documentos de gestión.
- Control de los registros.

#### **Elemento 11 “Mantenimiento del sistema de gestión”**

#### **1.4.6.- GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

La demora en la adopción de las iniciativas de calidad, en la mayoría de los casos, se debe a la falta de entendimiento y conocimiento respecto de lo que es necesario hacer y como hacerlo. Los administradores se ocupan de actividades empresariales enfocadas al desarrollo de estrategias de ventas y el crecimiento del mercado, así como de resolver los problemas cotidianos de flujo de efectivo y las tareas de “apaga-fuegos” de rutina. Además, este tipo de organizaciones carecen de recursos necesarios para establecer y mantener sistemas de calidad más formales.

Un estudio hecho el año 2002 por el Departamento de Ingeniería Industrial y el Departamento de Economía de la Universidad de Chile concluye que las PYMES chilenas, son mal gestionadas debido a que el capital humano, principal determinante de la calidad, es relativamente más escaso en Chile que en países más desarrollados, es por eso que es natural esperar que las personas más capacitadas se concentren en administrar y gestionar empresas más grandes, y es también esperable que la calidad de la gestión de las PYME sea, en promedio, inferior a la que se observa en países desarrollados o empresas de mayor envergadura.

Por otro lado en las pequeñas organizaciones el enfoque de trabajo en equipo y participación, casi nunca se orientan de forma adecuada. Las principales tareas recaen sobre el dueño o gerente, no se comunican los objetivos de forma clara y todos trabajan enfocándose en las tareas que se presentan cada día, sin dar espacio a desarrollar, igualmente, aquellas tareas de planeación y mejora. Muchas otras características afectan de manera negativa la implantación de los principios de calidad, entre estas, y según las concepciones de Evans y Lindsay, se incluirían las siguientes:

- ▶ La falta de influencia en el mercado, que tiene impacto en la capacidad de una pequeña empresa para lograr que sus proveedores participen en los esfuerzos de calidad.
- ▶ El hecho de no reconocer la importancia de las estrategias de administración de recursos humanos para la calidad y, por tanto, niveles más bajos de emponderamiento, participación y capacitación relacionada con la calidad.

- ▶ Falta de dominio en la administración profesional y un enfoque a corto plazo, lo que a menudo da como resultado la inadecuada asignación de recursos entre los esfuerzos de calidad total.
- ▶ Menor conocimiento y dominio técnico, por lo que es más difícil que las pequeñas empresas utilicen de manera eficiente las herramientas de calidad y las técnicas de mejora.
- ▶ La naturaleza informal de la comunicación y la falta de sistemas de información estructurados, que inhiben la implantación.

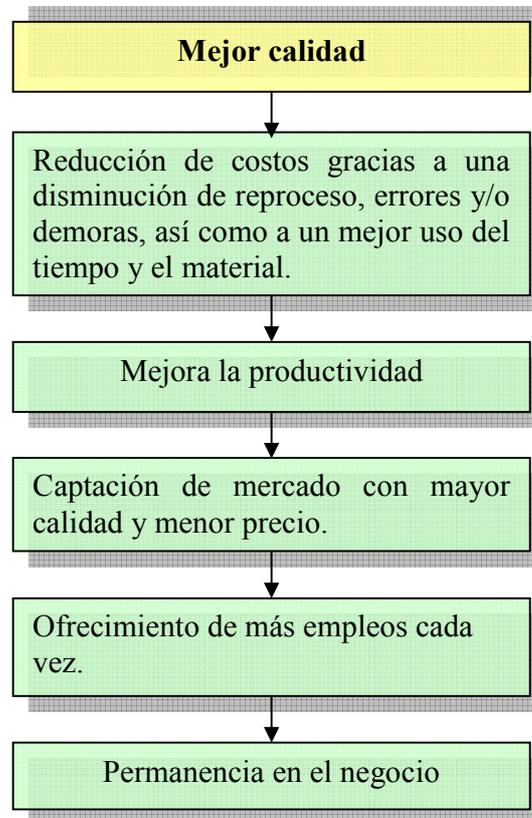
A menudo, las pequeñas empresas llegan a la conclusión que no pueden seguir con el tipo de administración que tenían en el pasado y necesitan una infraestructura orientada más sistemáticamente hacia los procesos. Aquí juega un papel fundamental las herramientas que prestan los distintos modelos de calidad, pero como no se pueden hacer valer por si solas, el factor más importante, en las iniciativas de calidad exitosas, es el reconocimiento por parte del director ejecutivo de la empresa de que un enfoque en la calidad ofrece beneficios y lleva al logro de los objetivos de la organización.

#### **1.4.7.- BENEFICIOS DE LA MEJORA CONTINÚA**

El mejoramiento continuo permite a las empresas renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hacen que las organizaciones estén en progresiva actualización; además permiten que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado y alcanzar ventajas competitivas.

Edwards Deming afirmó que una calidad más alta lleva a una mayor productividad que, a su vez, da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo. En la figura siguiente se resume mejor este punto.

**Fig.14.-** La reacción en cadena de Deming.



Fuente: Tomado de J. Evans y W. Lindsay, 2005

Entre los beneficios de la mejora continua se pueden destacar los siguientes:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles,
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Sin embargo, esta técnica puede resultar muy exigente o presentar inconvenientes en su aplicación por lo que hay que tener en consideración lo siguiente:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa por lo que no hay que perder de vista el concepto de sistema.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Una mejora continua de la calidad exitosa depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas.

# Segunda parte

## Trabajo práctico

## TRABAJO PRÁCTICO

### CAPITULO II: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

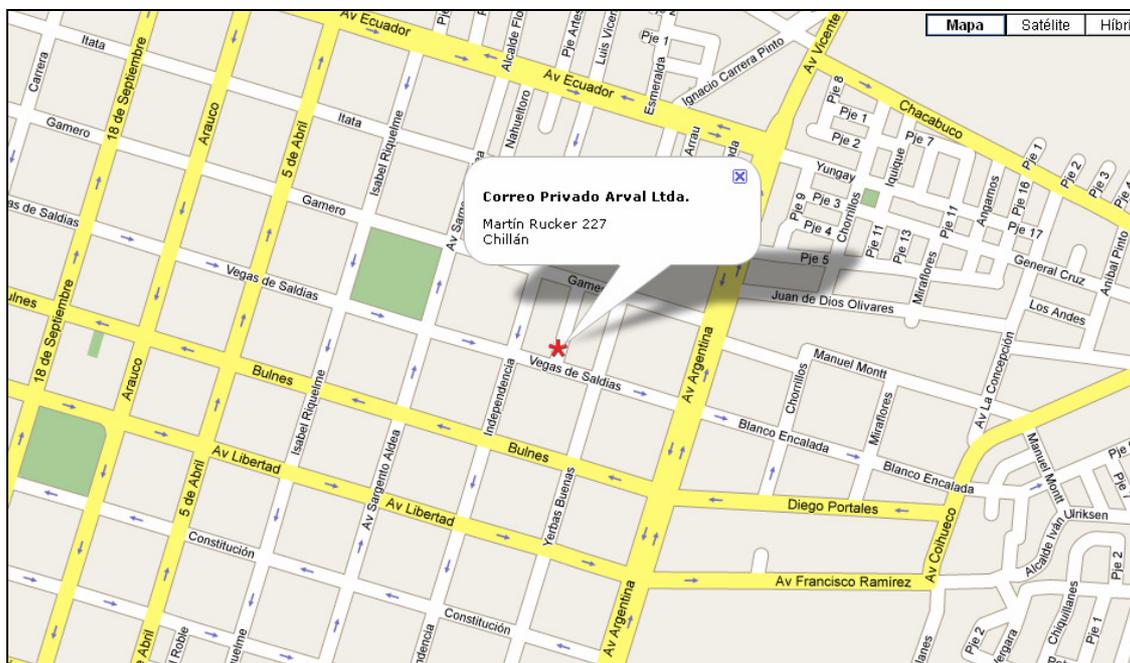
Arval Ltda. es una empresa de servicios con 16 años de presencia en la ciudad de Chillán. Actualmente desarrolla los giros de mensajería privada, cobranza, verificaciones y servicios promocionales en toda la ciudad y alrededores prestando los servicios a tipos empresas de retail y empresas de mayor envergadura del mismo giro que pretendan hacer “outsourcing” de los servicios anteriormente mencionados. En la actualidad se encuentra en proceso de reformulaciones que se conjugan en el mejoramiento de la infraestructura de la empresa, con el objetivo de ampliar los espacios de recepción de mercaderías y oficinas; en proceso de iniciar proyecto de reconocimiento de marca a través de la inserción de vehículos motorizados publicitarios y la evaluación de llegar a nuevos mercados como Concepción y Santiago.

A continuación se hará una presentación de la empresa de forma mas detallada para su mayor reconocimiento.

#### 2.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Razón social: Sociedad Comercial Arval Limitada.  
Nombre de fantasía: Arval.  
Rut: 76.210.180-7.  
Dirección: Martín Rucker 227, Chillán.  
Fonos: 042-232848- 042-326673.  
E-mail: [gerenciacomercial@arvalchile.cl](mailto:gerenciacomercial@arvalchile.cl).  
Pagina Web: [www.arvalchile.cl](http://www.arvalchile.cl).  
Representación legal: Sr.- Luís Patricio Valdés Ortiz.  
Constitución legal: Sr.- Luís Valdés Ortiz 55%.  
Sra.- Guadalupe Castro Pino 45%.

## Ubicación geográfica de Arval Ltda. Chillán



Fuente: Tomado de google map.

## 2.2.- TAMAÑO DE LA EMPRESA

Según la CONUPIA, confederación gremial unida de la mediana; pequeña; micro industria; servicios y artesanado de Chile; para clasificar a las empresas según su tamaño se utilizarían los siguientes criterios:

- **Trabajadores**

Se clasificarían como empresa pequeña las empresas que tienen entre 10 a 50 trabajadores.

Arval Ltda. tiene:

- ▶ Personal Administrativo: 10 personas.
- ▶ Personal de terreno : 30 personas aprox.

Por lo tanto es representativa para Arval Ltda. esta clasificación.

▪ **Por ventas anuales en UF**

Se clasificarían como empresa pequeña las empresas que venden anualmente entre 2401 a 25000 UF

Con un valor UF actual de \$ 20.900 Arval Ltda. anualmente vende:

$$4593 \text{ UF} = \$96.000.000$$

Por lo tanto según este criterio, ARVAL Ltda., se clasificaría como una empresa pequeña.

### **2.3.- SERVICIOS PRESTADOS POR ARVAL LTDA**

#### **Correo privado:**

Consiste en prestar el servicio de traslado de documentos, despacho de correspondencia certificada, semicertificada, corriente, especiales, valijas y encomiendas en el área local y en las zonas aledañas.

#### **Verificación y cobranza:**

Consiste en prestar el servicio de comprobación de domicilio particulares en la zona de Chillán y áreas urbanas, y reparto de cartolas de cobro comercial y judicial.

#### **Servicios de Recursos Humanos:**

Consistente en satisfacer la necesidad de recurso humano que experimentan las empresas respecto al área de promociones. Disponen de:

- ▶ Promotores(as) de salón.
- ▶ Promotores(as) de distribución de catálogos.
- ▶ Promotores(as) de reparto de volantes.
- ▶ Promotores(as) de captación de nuevos clientes (tarjetas de crédito).

### **Asesorías de publicidad, marketing e investigación de mercado:**

Consistente en desarrollar un trabajo en terreno aplicando encuestas, para la investigación de mercado, previamente diseñadas por el cliente. Publicidad en terreno mediante promotores(as) y marketing en sala (supermercados, tiendas comerciales etc.).

#### **2.4.- COBERTURA REAL**

Para el servicio de verificaciones: Dentro de la provincia de Ñuble.

Para el servicio de correo privado: Ciudad de Chillán y comunas aledañas, Yungay, Bulnes, San Carlos, Quillón...

#### **2.5.- PRINCIPALES CLIENTES**

En su totalidad, Arval Ltda., mantiene una cartera de 33 clientes de todos los tamaños. Existen clientes que contratan sus servicios mensualmente, otros son menos periódicos. Con todo, la empresa ha formulado una clasificación para estos Clientes cuyo criterio es la mayor o menor facturación. Así el cliente que tiene una buena relación facturación/periodicidad en el servicio, es considerado un “buen cliente”. Luego, los clientes con menos facturaciones se clasifican por su buen comportamiento de pago. Según la primera clasificación los principales clientes de Arval serían:

- ▶ VTR
- ▶ DICOM
- ▶ OPCION
- ▶ SPEED SERVICE
- ▶ NEW POST
- ▶ SYNCO
- ▶ GLOBAL
- ▶ RED POST
- ▶ PASOS
- ▶ SMART SERVICE

Todas estas empresas solicitan los servicios de mensajería privada: reparto de detalles de cuenta, cobranzas y verificaciones de domicilio.

## 2.6.- ORGANIZACIÓN

La empresa no ha definido el sistema de comunicación y autoridad formalmente a través de un organigrama. Las dependencias, funciones y responsabilidades de cada persona se adjudican al ingreso de estas y las modificaciones posteriores son comunicadas por un jefe directo o el gerente de la empresa.

Sin perjuicio a lo citado anteriormente se logra observar dentro de la empresa lo siguiente:

- ▶ **Unidad de mando:** Las personas saben a quien reportarse, previa estipulación de sus requerimientos.
- ▶ **Concentración de Autoridad:** La autoridad para la toma de decisiones de importancia en la empresa son tomadas por el gerente o dueño. Solo las decisiones a nivel interno y de menor relevancia pueden ser gestionadas por los jefes a cargo.
- ▶ **Responsabilidad:** Se definen inicialmente con la asignación de las tareas, sin embargo, no se observa claridad en la comprensión de que esta no se delega.
- ▶ **División del trabajo:** Se logra observar cierto grado de especialización en la gestión de los distintos servicios prestados por la empresa.
- ▶ **Departamentalización:** Las áreas no están claramente definidas producto de que es difícil encontrar un criterio de departamentalización. La mayoría del personal, por ejemplo, realiza tareas administrativas por lo que no podría considerarse como una tarea afín para formalizar la estructura organizativa.

## 2.7.- IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE CARGOS

Para un mayor conocimiento de las tareas que se realizan en la empresa Arval Ltda. se hará una identificación y descripción sencilla de los cargos que tiene la empresa. De esta manera, además, logramos identificar los procesos de gestión para llevar a cabo los servicios.

**Gerente comercial:** Sr.- Luís Valdés Ortiz.

El gerente comercial en Arval Ltda., representado por el socio mayoritario, se encarga de la gestión de la empresa para llevar a cabo el negocio. Entre sus actividades se destacan: Proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo los servicios, encargado de la proyección de la empresa y captación de nuevos mercados, relacionarse con las empresas clientes y llevar a cabo las múltiples herramientas combinadas de comercialización para dar paso a la venta.

**Jefe personal:** Sra.- Mirtha Mella Ulloa

La representante de éste cargo tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de selección de personal para las dependencias de Arval Ltda., manipulación de sus honorarios o contratos, pagos previsionales, procesos de asociación a los distintos organismos de previsión del personal, entre otros. Además es la encargada de: hacer los depósitos y giros de la empresa por orden del Gerente General, Registrar los movimientos de caja chica y grande, pagar los gastos básicos de la empresa.

Actualmente a esta persona se le ha encomendado, además, realizar actividades de tipo administrativas teniendo a su cargo 2 clientes postales y a la empresa DICOM. Las labores realizadas en este contexto son las mismas de todos los administrativos.

**Jefe operaciones:** Sr.- René Díaz Santander

Es el encargado de organizar a las personas para realizar las entregas de las correspondencias dentro, y en comunas vecinas, de Chillán. Controla que cumplan con la entrega de estas y que realicen sus labores de la mejor forma posible, para así administrar los recursos de una forma más óptima. Además es el que actúa de recepcionista controlando que la mercadería que viene llegando sea la misma que se detalla en la OT (Orden de pedido) o Guía de despacho.

Actualmente esta persona, además, tiene a su cargo los 10 clientes mas chicos y cuya solicitud de servicio no es muy habitual Dentro de ello la gestión es la misma que todos los administrativos.

**Jefe de promoción:** Sr.- Wilson Oñate.

La persona que ocupa este cargo, es el encargado de la oferta y demanda en el área de las promociones, es decir, tiene que ver con el servicio que prestan mediante el uso de las promotoras. Además, esta persona, realiza labores administrativas gestionando el servicio a 3 clientes de la empresa y gestiona la planilla de rendiciones de los carteros para su posterior pago con la jefa de recursos humanos.

**Clasificador:** Sr.- Luís Eduardo Veloso Cid

Es la persona con mayor conocimiento de las rutas y calles en Chillán y alrededores. Su función es separar o clasificar la correspondencia por cuartel, población y comuna, previa clasificación de cada administrativo; estos últimos clasifican según tipo de correspondencia. Además, se encarga de devolver a cada administrativo la correspondencia con dirección errónea y/o poco legible.

**Vendedor:** Sr.- Remigio Ceballos Godoy

Esta persona, recientemente, ha formado parte de la empresa como gestión del proyecto de iniciar un departamento de ventas e iniciar el nuevo servicio de mensajería express o urgente. Dentro de sus tareas detecta nuevos mercados a través de visitas en terreno, encuestas y relaciones públicas, y formula, formalmente, el nuevo servicio a entregar por Arval Ltda. denominado “Flash Boys”. Dentro de este último contexto realiza actividades propias de un área de “marketing”.

**Ejecutivos:**

Son las personas que se encuentran en un constante contacto con los clientes de la organización. Cada ejecutivo tiene a su cargo un grupo de clientes encomendados por el gerente. Dentro de sus labores se encuentra gestionar el servicio correspondiente, esto es, recepcionar; decodificar; clasificar; rendir las entregas y devoluciones de cartas a los clientes; realizar un informe para la facturación del servicio y gestionar los reclamos que hacen los clientes que tienen a su cargo

**Verificadores:**

Son aquellas personas encargadas de realizar el servicio de verificación de domicilio por encargo de los clientes de Arval Ltda. Estas personas, además, ocupan el cargo de carteros.

**Carteros:**

Son los responsables de entregar la correspondencia de sus clientes (empresas que contratan los servicios de ARVAL Ltda.) a los domicilios y direcciones correspondientes.

**Nota:** A excepción de los carteros, el clasificador y el nuevo vendedor todas las personas realizan actividades de tipo administrativas atendiendo a los distintos clientes asignados por el Gerente General.

## **2.8.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

### **MISIÓN**

Convertirnos en aliados estratégicos de nuestros clientes, cubriendo cabalmente cada zona contratada y que su inversión se vea reflejada en los resultados obtenidos.

### **VISIÓN**

Estar siempre atento a las necesidades de nuestros clientes, poniendo a su disposición toda nuestra tecnología, logística y atención personalizada.

### **OBJETIVOS**

#### **A corto plazo**

- Ampliación finiquitada de las dependencias en el área de operaciones.
- Inversión en implementación de las nuevas dependencias.

#### **A mediano Plazo y largo plazo**

- Reorganización de los lineamientos estratégicos conforme los cambios.
- Inclusión sistema de gestión basado en la mejora continua (NCh 2909).
- Regularización de deudas a largo plazo.
- Consolidación de nuevos servicios.
- Aumento en las ventas

## **2.9.- ACTUALIDAD DE LA EMPRESA**

En la actualidad la empresa está desarrollando los giros de mensajería privada, verificaciones, promociones y servicios express (Flash Boys) en toda la ciudad de Chillán y coberturas anteriormente detalladas. La empresa se encuentra en proceso de cambios significativos relacionados con:

- ▶ **Independencia de la casa matriz:** Arval Ltda. contaba con sucursales en la zona centro y sur del país de las cuales, actualmente, ha finiquitado el proceso de independencia quedándose el socio, del dueño y creador de la empresa, con las dependencias en dichas zonas. El gerente y dueño de la casa matriz en Chillán ha indicado que los motivos de tal independencia se ha debido a ambiciones personales, obtener mayor control de la empresa; sobre todos en los ámbitos financieros y tributarios; e incluir ideas comerciales innovadoras. Además, señala que, la separación no es radical, las ex sucursales pueden seguir utilizando el nombre de fantasía de la empresa con el objetivo de no perder clientes, lo que sigue aportando presencia geográfica a la marca y, también, tendrán una relación de negocios al subcontratar, cuando sea necesario, a las ex sucursales para el alcance geográfico que requieren los clientes.
  
- ▶ **Inclusión de nuevo socio:** El dueño de la empresa, en consideración al desarrollo y crecimiento que ha tenido Arval, esta en proceso de inclusión de un nuevo socio que tenga un papel relevante en la organización y control de las tareas dentro de la empresa. Esto con el objetivo de poder dedicarse a las actividades de marketing, más profundamente, y de capacitación en las áreas de sistemas computacionales, contabilidad y gestión.
  
- ▶ **Inclusión de nuevos servicios:** Producto de las constantes peticiones de los clientes de Arval por satisfacer requerimientos al instante de distribución de mensajería se ha creado el servicio de correo express denominado “Flash Boys”. Este servicio permitiría satisfacer necesidades de distribución urgente de mensajería, inicialmente, dentro de los horarios de trabajo de la empresa.
  
- ▶ **Inversión en Infraestructura:** La empresa esta en proceso de ampliación de sus dependencias con el objetivo de organizar mejor el área de operaciones en cuanto a recepción, orden y clasificación de la mensajería; las que se hacían en un espacio considerablemente reducido; y afrontar con mayor

disponibilidad la inserción del nuevo servicio de correo express “Flash Boys”.

- ▶ **Inversión en activos fijos:** Con el propósito de cubrir eficazmente el nuevo servicio de correo express la empresa ha invertido, inicialmente, en 1 moto con la que distribuye la mensajería urgente.

## **CAPITULO III: DIAGNÓSTICO A LA EMPRESA ARVAL LTDA.**

### **3.1.- PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO**

A continuación se identificará la metodología para llevar a cabo el proceso de diagnóstico, al sistema de gestión de la empresa Arval Ltda., contenido en el manual de metodologías de la NCh 2909. No se hará mayor alcance a los contenidos de la norma pues, en este manual, son traducidos en requisitos de gestión que identifican los lineamientos para llevar a cabo el proceso.

### **3.2.- SECUENCIA DEL DIAGNÓSTICO**

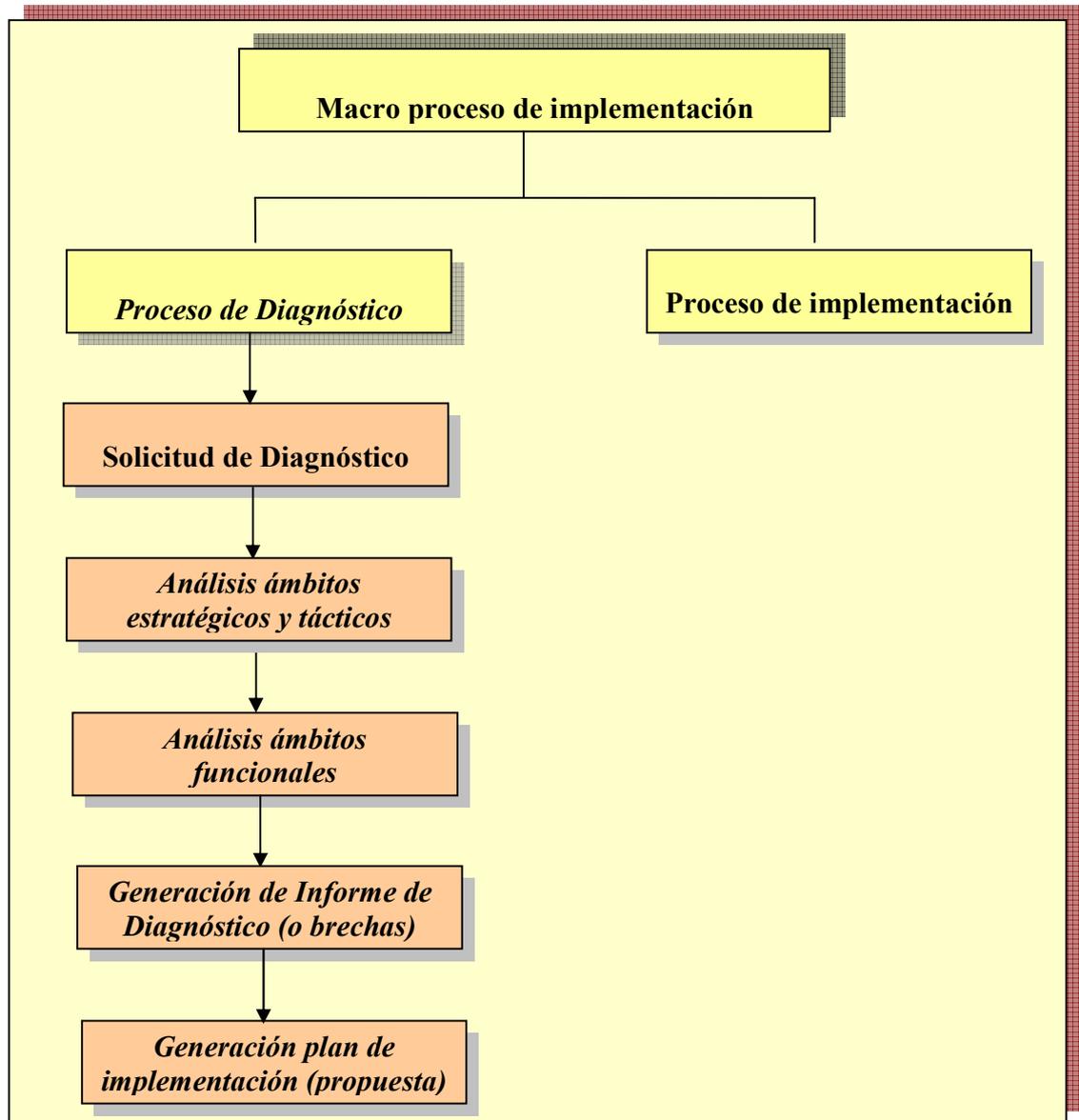
El macro proceso de implementación del manual de metodología de la NCh 2909, se compone de 2 procesos o fases secuenciales, las cuales son, el diagnóstico y la implementación propiamente tal.

El proceso de diagnóstico consiste en la identificación del nivel en el cual se encuentran instalados, en la empresa, los distintos requisitos de gestión de la norma.

El proceso de implementación, en tanto, consiste en cerrar las brechas detectadas en el diagnóstico respecto de los requisitos de gestión de la norma, de modo que con ellos se instalen procesos de gestión en distintos ámbitos de la empresa y prácticas en quienes son responsables de dichos procesos.

En la práctica, los procesos de diagnóstico e implementación son consecutivos y además, el diagnóstico se considera un requisito para iniciar la implementación. En este trabajo, como anteriormente hemos señalado, el objetivo es llevar a cabo la fase del diagnóstico y contribuir con una propuesta de mejora de la gestión a la empresa Arval Ltda., pero no así llegar a la fase de implementación, cuya decisión deberá tomar la directiva de Arval Ltda. La figura N° 15 muestra el proceso total a seguir por los consultores en la práctica, el alcance de nuestra aplicación se presenta en letra cursiva:

**Fig.15.-** Macro proceso de implementación NCh 2909



Fuente: *Elaboración propia a partir de Manual de metodologías NCh 2909.*

### 3.3.- BASES Y GENERALIDADES DE LA METODOLOGÍA

El proceso de diagnóstico a seguir, para la evaluación del sistema de gestión de la empresa Arval Ltda., en contraste con la NCh de calidad 2909, se basa en el manual de metodologías de la misma, diseñado por la CORFO, el INN y Chile calidad, con el objetivo de disponer una herramienta similar, para ser utilizada por consultores acreditados por la

entidades antes mencionadas, con el cual podrán evaluar el sistema de gestión de calidad de las PYMES.

La forma de evaluación que tiene el manual de metodología de la NCh 2909, posee una estructura formal, a la que le asociamos una definición, para una mayor comprensión de su alcance. Esta información, en toda su extensión, se puede identificar en el proceso de diagnóstico aplicado a la empresa Arval Ltda., más adelante. La estructura es la siguiente:

**1.- Identificación del elemento a evaluar:** Corresponde al título que identifica el elemento contenido en la norma acompañado de un número que es asignado por la misma norma. El primer elemento a evaluar corresponde al número 4. Los números 1, 2 y 3 tratan disposiciones previas que van dirigidas a los evaluadores como recomendaciones al momento de aplicar el proceso de diagnóstico por lo que, aquellos puntos, no serán expuestos en este trabajo.

**2.- Resumen del elemento:** Contiene un resumen de las nociones principales del elemento contenido en la NCh 2909. Hay algunos elementos que: no contienen resumen y pasan directo a la desagregación del elemento (puntos) y estas van explicando al elemento principal.

**3.- Desagregación del elemento:** Se refiere a la anidación del elemento principal el cual se disgrega para la evaluación particular de temas específicos y de interés que analizado en conjunto configuran un diagnóstico sistemático respecto del elemento evaluado. Hay elementos que: no poseen disgregaciones o poseen disgregaciones que contienen un resumen explicativo. Estas disgregaciones son las que de aquí en adelante llamaremos “puntos” por elemento.

**4.- Requisito(s) de gestión:** Se refiere a aquel proceso, acción, decisión, o práctica que la empresa debe implementar en relación con el requisito de la norma de que se trate. En esta parte es donde se logra visualizar los contenidos de la norma traducidos a solicitudes o requisitos prácticos de gestión sobre los que se debe verificar su presencia o ausencia total o parcial.

5.- **Verificador(es):** Se entiende aquel elemento que permite dar cuenta si el requisito de gestión, ya definido, ha sido implementado por la empresa. Este elemento verificador es el que, en definitiva, permite evaluar que la empresa está dando cuenta del requisito de gestión. Los verificadores pueden ser: sistemas, registros, documentos, procedimientos documentados, conocimiento de procedimientos o labores, entre otros.

6.- **Medio(s) de Identificación (Medios de ID):** Es la herramienta mediante la cual se determina el (los) verificador(es). Estas pueden estar dadas por: Listas de chequeos y/o entrevistas.

- Listas de chequeo: Por medio de ellas se chequea la ausencia o presencia de los requisitos particulares que deben contener los verificadores que se están evaluando. Cuentan, además, con una columna de observaciones para realizar comentarios adicionales o particulares de los registros de la “Check list”.
- Entrevistas: Para la medición del conocimiento con respecto a labores que deben hacer responsables asociados, y que forman parte del tema relacionado a los requisitos y se conforman como verificadores, se deben realizar diferentes entrevistas. En el manual de apoyo de la NCh 2909 se incluye, dentro del formato de una lista de chequeo, los temas principales a tratar en la entrevista. Los evaluadores tienen que formular las preguntas y aplicar la entrevista que resulten.

Las listas de chequeo contienen, en sus ítems, aquellos requisitos mínimos con los que debe contar el verificador, si se ha constatado su existencia. Esto quiere decir que la presencia del verificador no es factor suficiente para evaluar positivamente a la empresa, si no que, además, hace falta que sean chequeados cada uno de los puntos insertos en los medios de ID y posteriormente se puede evaluar la asignación del nivel de cumplimiento o calificación.

7.- **Notas explicativas:** Se adhieren a los requisitos de gestión como una forma de explicar, mayormente, a estos.

**8.- Niveles de cumplimiento:** Es la asignación de una medida cuantitativa respecto del cumplimiento del (los) requisito(s) de gestión para cada uno de los elementos de la norma. Los niveles son propios de cada requisito de gestión, por lo que para algunos de ellos se encontraran por ejemplo 3 niveles y para otros 5 o 6.

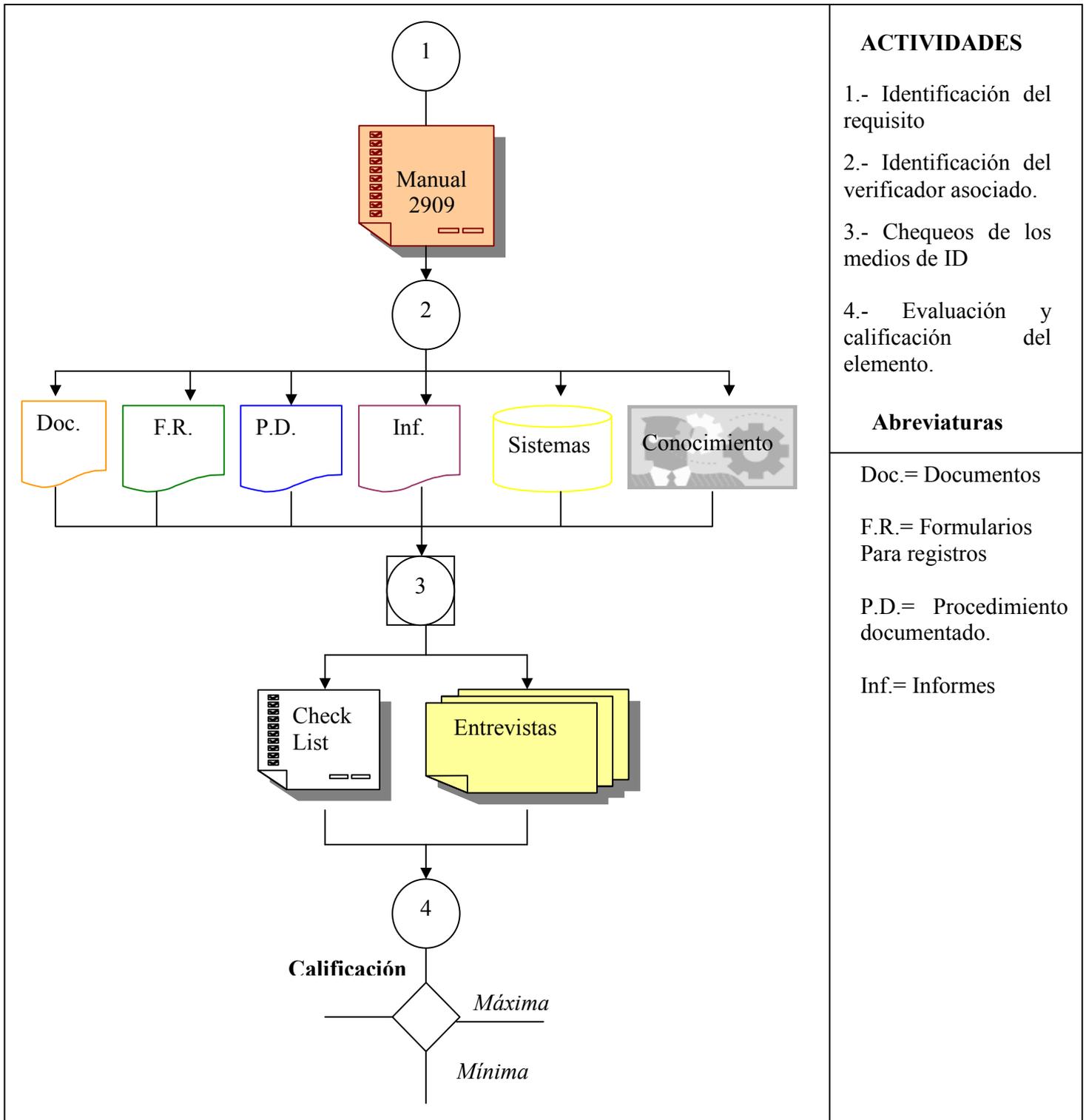
Los niveles se identificaran de manera progresiva en términos de gestión, donde el nivel 0 indica que el requisito de gestión no se encuentra instalado en la empresa, y corresponde a la mayor brecha respecto del mismo. En tanto, el máximo nivel de cada requisito de gestión indica que no existe brecha, por cuanto se da cuenta de la instalación completa del requisito.

### **3.4.- SECUENCIA DE TRABAJO PARA LA APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

La secuencia de trabajo para la aplicación del diagnóstico consiste, principalmente, en aplicar las herramientas de ayuda del manual de metodologías, definidas anteriormente, de forma ordenada y exhaustiva. Es importante citar que uno de los objetivos principales de este trabajo es ceñir el proceso de diagnóstico, lo más posible, a los lineamientos de la norma, debido a que lo que se quiere conseguir a mediano plazo es la certificación de calidad.

El diagrama de la figura N° 16 muestra la secuencia de trabajo a realizar conforme los lineamientos del manual de metodologías de la norma. Además, es necesario realizar algunas labores adicionales, la que se exponen en “procedimiento de trabajo” posterior al diagrama de flujo.

**Fig. 16.-** Secuencia del proceso de diagnóstico NCh 2909



**ACTIVIDADES**

- 1.- Identificación del requisito
- 2.- Identificación del verificador asociado.
- 3.- Chequeos de los medios de ID
- 4.- Evaluación y calificación del elemento.

**Abreviaturas**

- Doc.= Documentos
- F.R.= Formularios Para registros
- P.D.= Procedimiento documentado.
- Inf.= Informes

## **Observaciones**

- Independiente de la calificación del elemento se realizara una conclusión para fundamentar el nivel asignado.
- Las calificaciones pueden variar según el elemento, o punto del elemento estudiado, por lo que para algunos de ellos se encontrarán por ejemplo 3 niveles y para otros 4 o 5.

### Calificaciones:

**Mínimo** = 0

**Intermedia** = Depende del elemento evaluado. Por ejemplo 2 en un rango de 1 a 3.

**Máxima** = Depende del elemento evaluado. Por ejemplo 3 en un rango de 2 a 3.

Fuente: *Elaboración propia a partir del manual de metodología NCh 2909.*

## **Labores adicionales**

A continuación, se explican cuales son lo procedimientos previos a la evaluación y utilización de las herramientas de evaluación, contenidas en el manual de metodología de NCh 2909:

- 1.- Lectura y reconocimiento de todos los requisitos de gestión contemplados en el manual de la NCh 2909.
- 2.- Asociación del tema del que trata el requisito con un área de trabajo y/o responsables para acceder de forma más expedita a los verificadores de la información.

El manual posee, en varios elementos, la identificación de responsables asociados para la aplicación de entrevistas que permiten evaluar el conocimiento de estos, respecto de algún tema tratado en un requisito. Sin embargo, el trabajo de “asociación”, toma validez

por cuanto se identifican áreas o responsables según la organización de la empresa evaluada.

3.- Elaboración de preguntas, con los temas que son incluidos en listas de chequeos, para la aplicación de las diferentes entrevistas.

Adicionalmente pueden realizarse entrevistas libres para el acceso a mayor información.

### **Manual de metodología**

La aplicación de las herramientas del manual de metodología, es principalmente un trabajo de campo, donde se visita constantemente a la empresa objeto de estudio y el cual tiene distinta etapas, las cuales se presentan a continuación:

4.- Trabajo de campo

4.1.- Etapa de evaluación

Identificación de los distintos verificadores y chequeo de los contenidos que deben tener según requerimientos de la norma. Los contenidos a evaluar se encuentran insertos en las listas de chequeo o entrevistas, estas últimas cuando se trata de evaluación de conocimiento, que son el medio a través del cual se permite determinar la presencia del verificador y posteriormente asignar una calificación.

4.2.- Etapa de calificación

Es la asignación de los niveles de cumplimiento, preestablecidos en el manual, conforme los resultados de la evaluación de los requisitos a través de los verificadores.

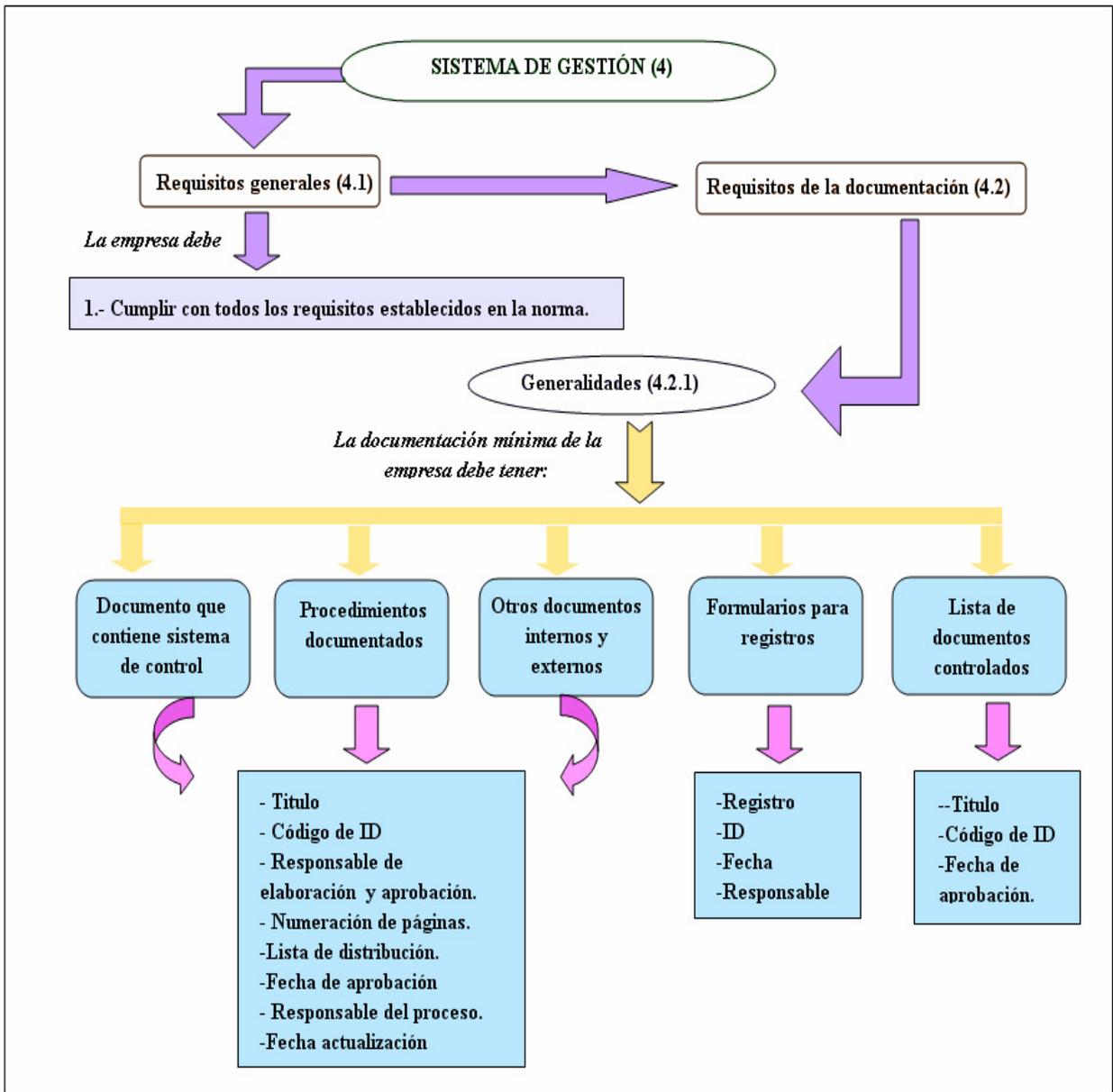
#### 4.3.- Etapa de conclusión

Se desarrolla una conclusión por elemento, identificando los aspectos relevantes de la evaluación y para fundamentar el nivel de cumplimiento asociado.

### **3.5.- RECONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE GESTIÓN**

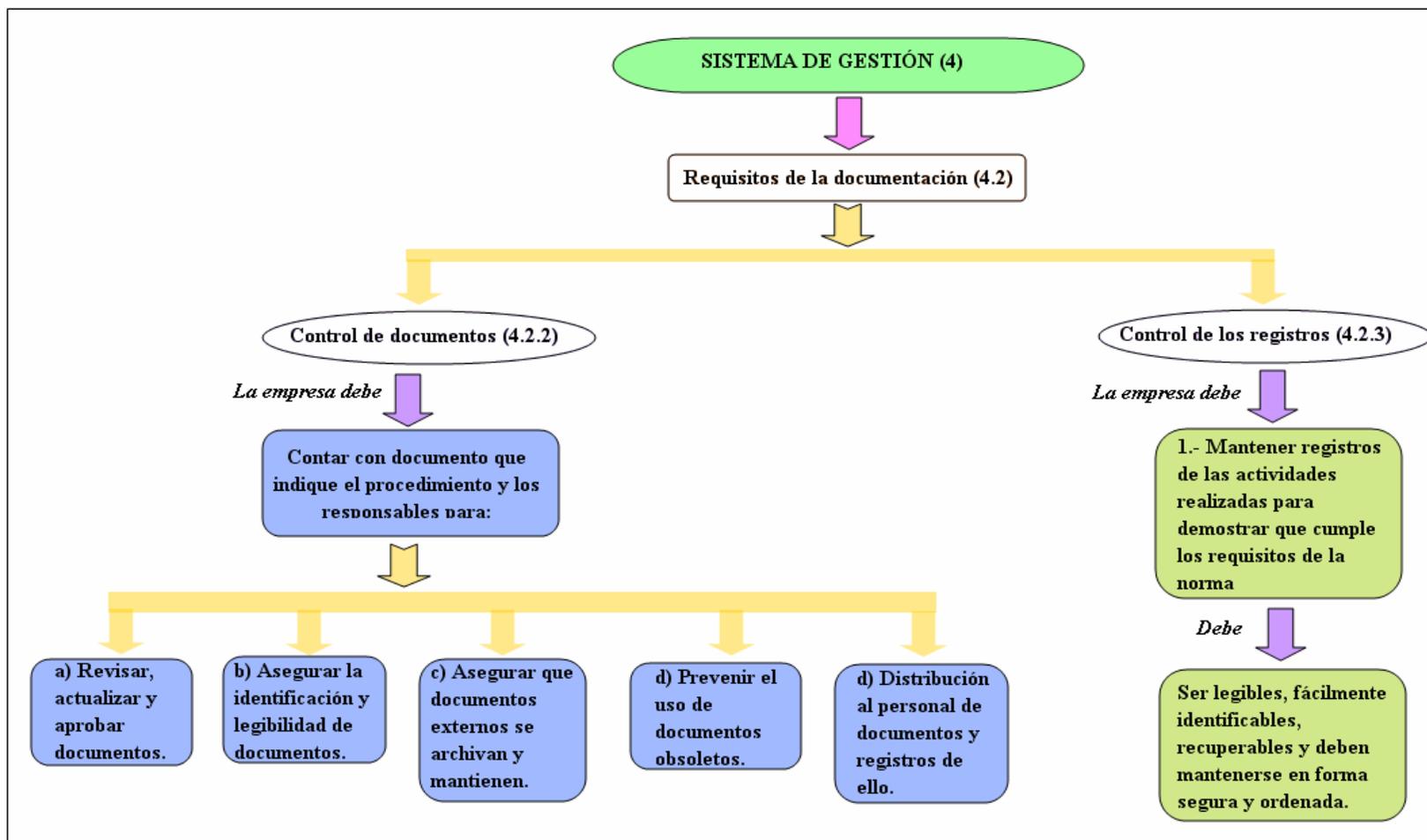
Con el objetivo de dar inicio al proceso de diagnóstico y comprender la tendencia evaluativa de la norma es que se identifican a continuación, y a través de mapas conceptuales, todos los requisitos de gestión. La forma consta de la identificación de los elementos correspondientes, sus desagregaciones o puntos y los requisitos de gestión asociados. A éstos últimos se les asocia un color que varía en la medida que corresponden a distintas desagregaciones o puntos. Los requisitos de gestión, también se subdividen para ofrecer mayores fundamentos.

**Elemento 4 “Sistema de gestión”**



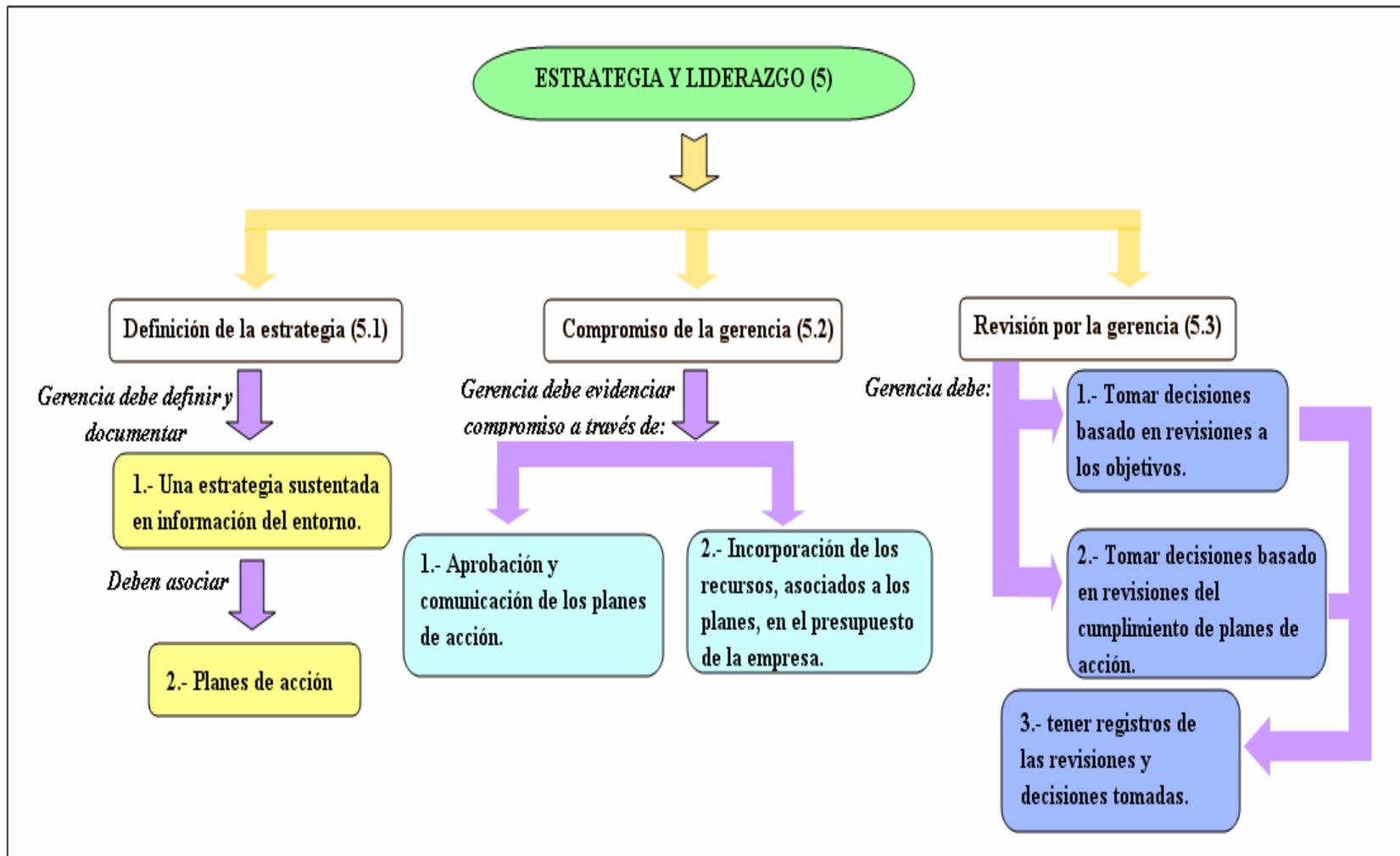
Fuente: Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.

#### Elemento 4 “Sistema de gestión”



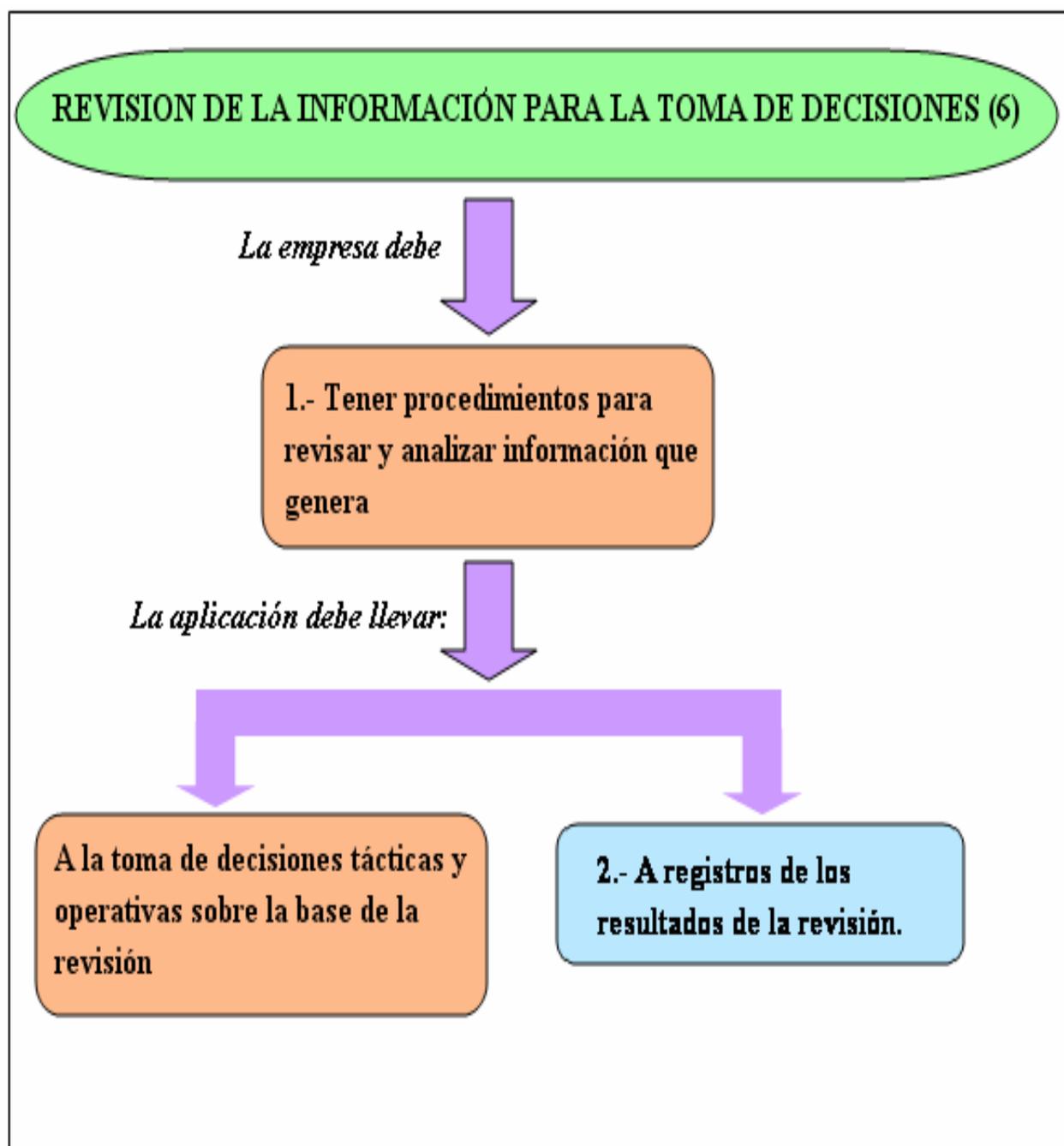
Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

**Elemento 5 “Estrategia y Liderazgo”**



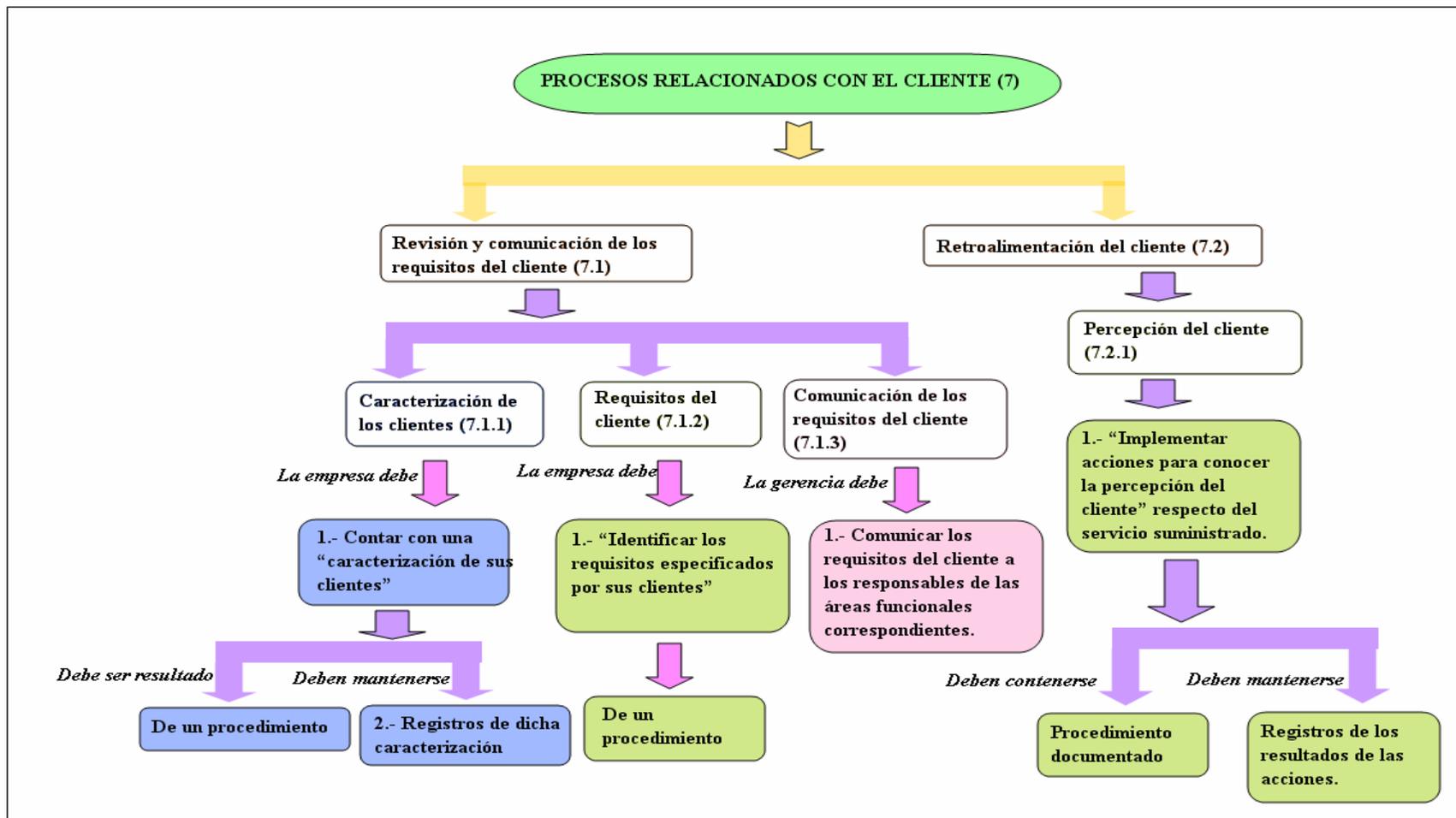
Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

## Elemento 6 “Información para la toma de decisiones”



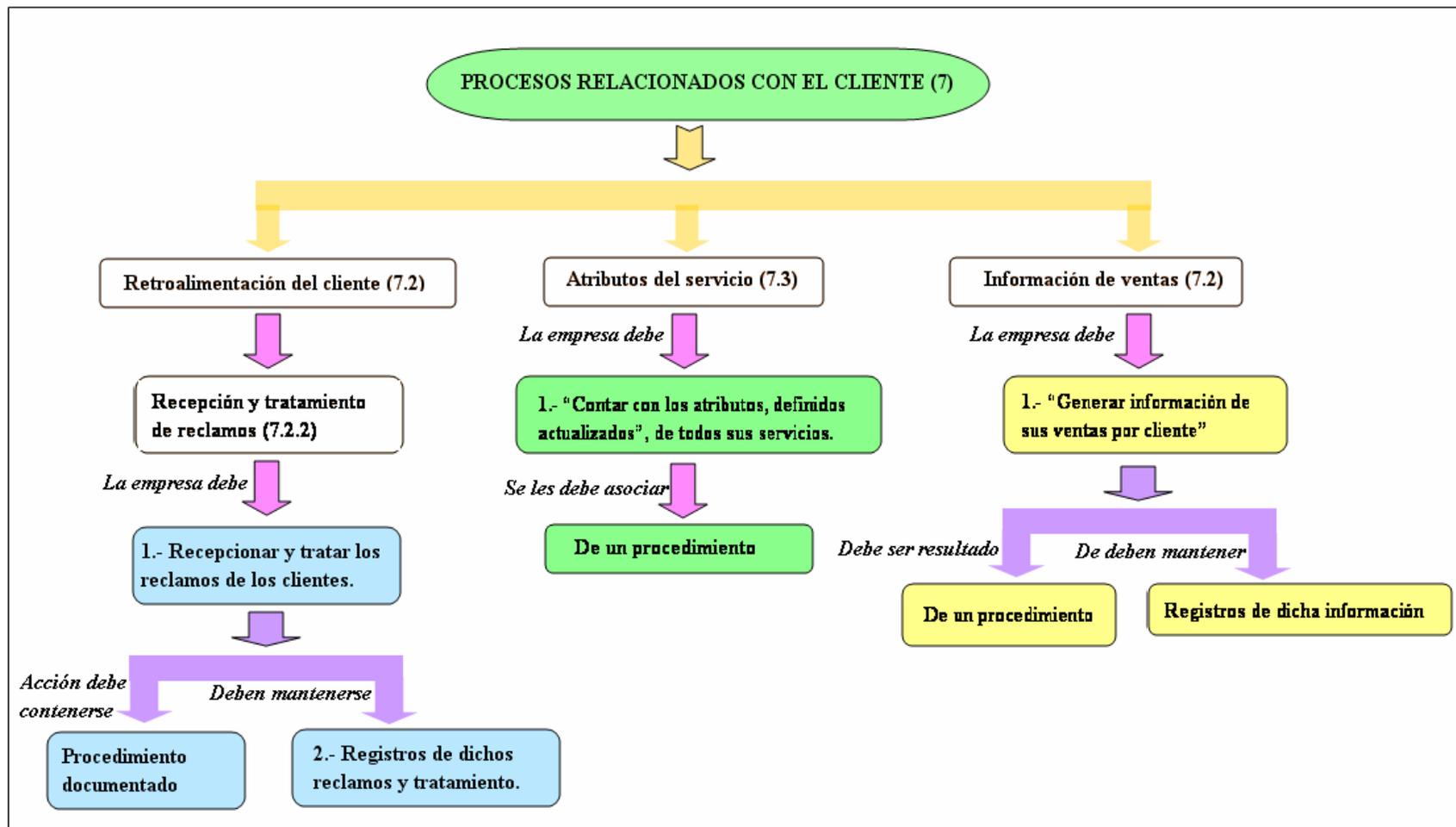
Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

**Elemento 7 “Procesos relacionados con el Cliente”**



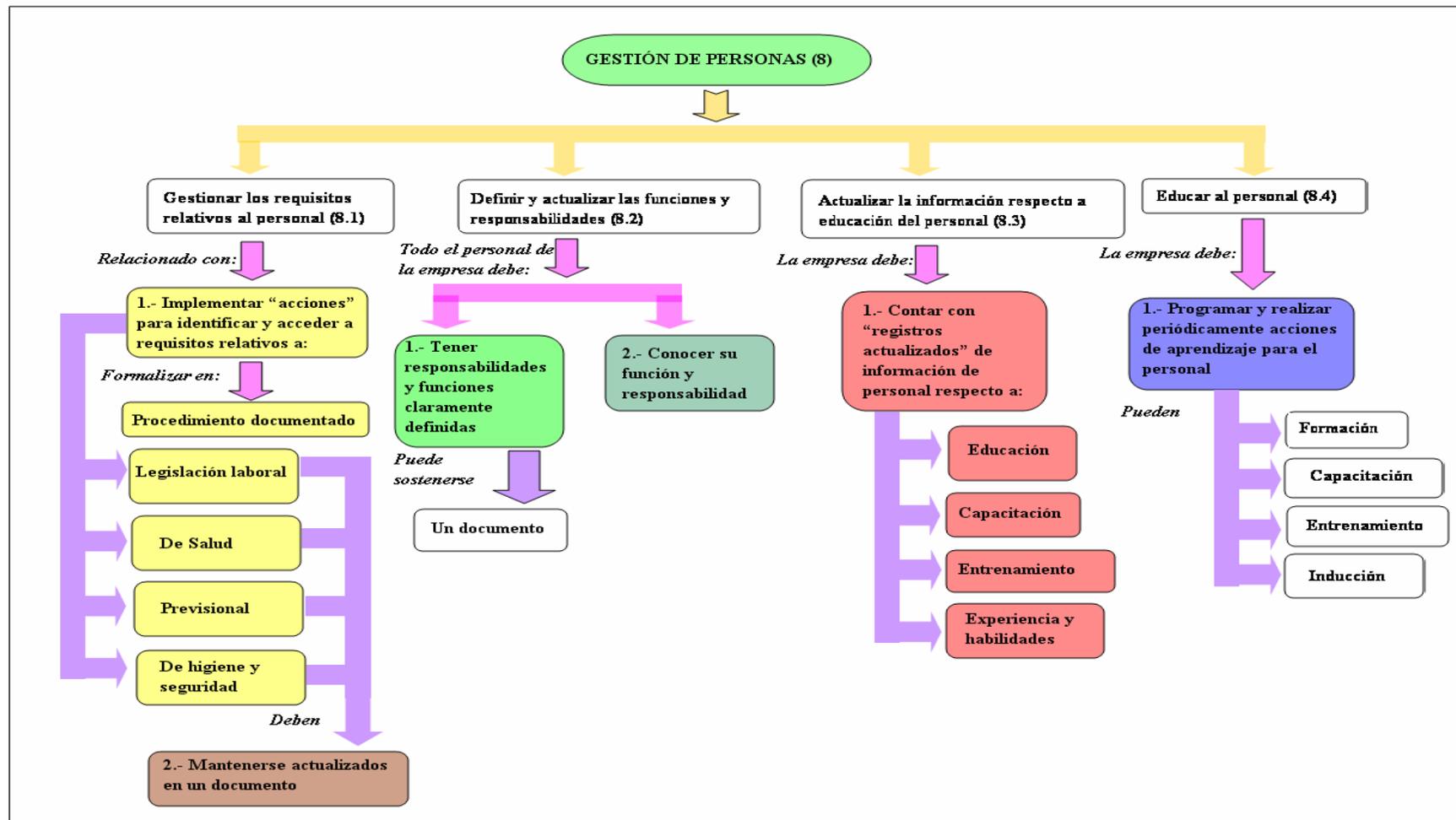
Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

**Elemento 7 “Procesos relacionados con el Cliente”**



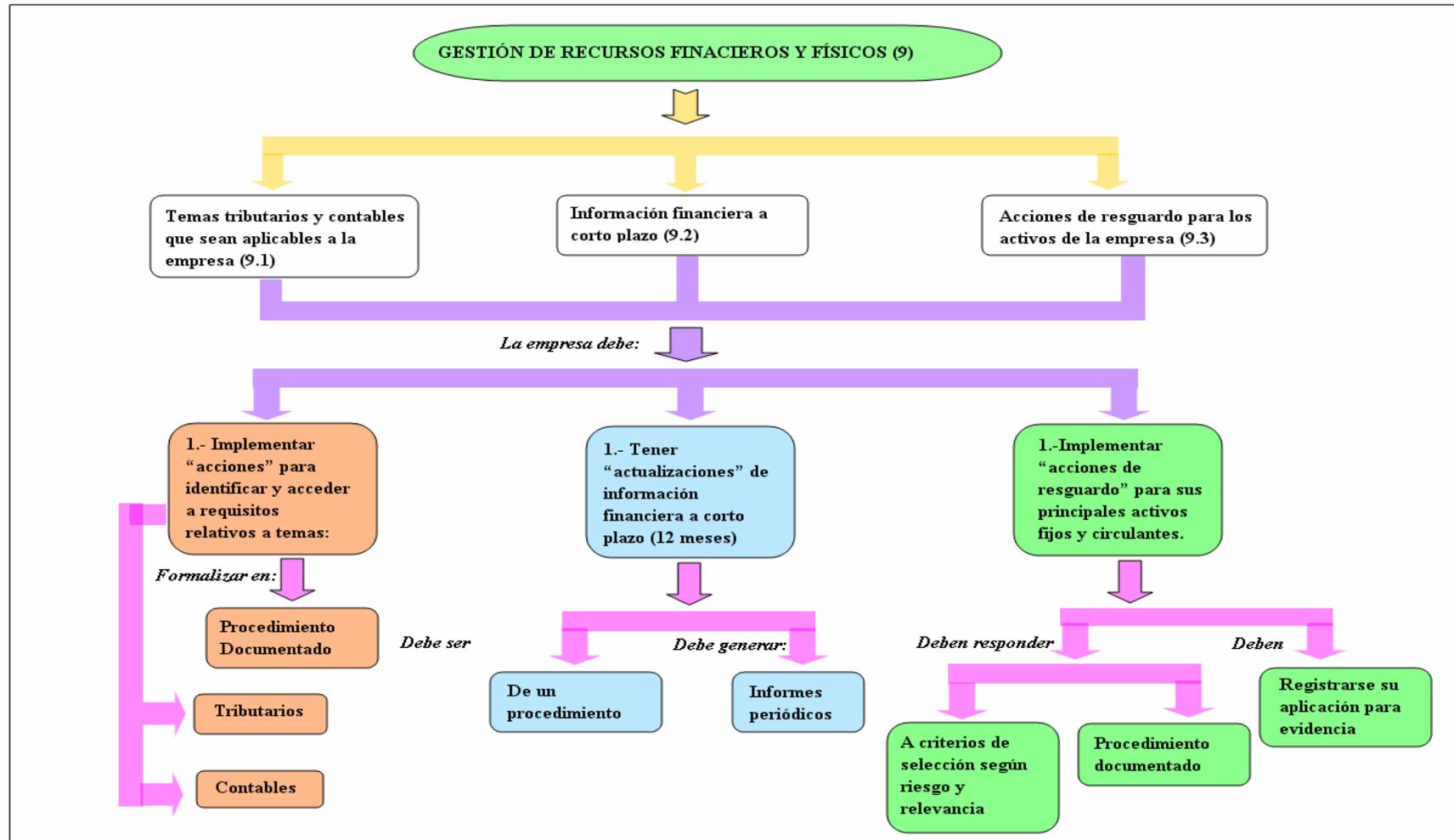
Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

**Elemento 8 “Gestión de las personas”**



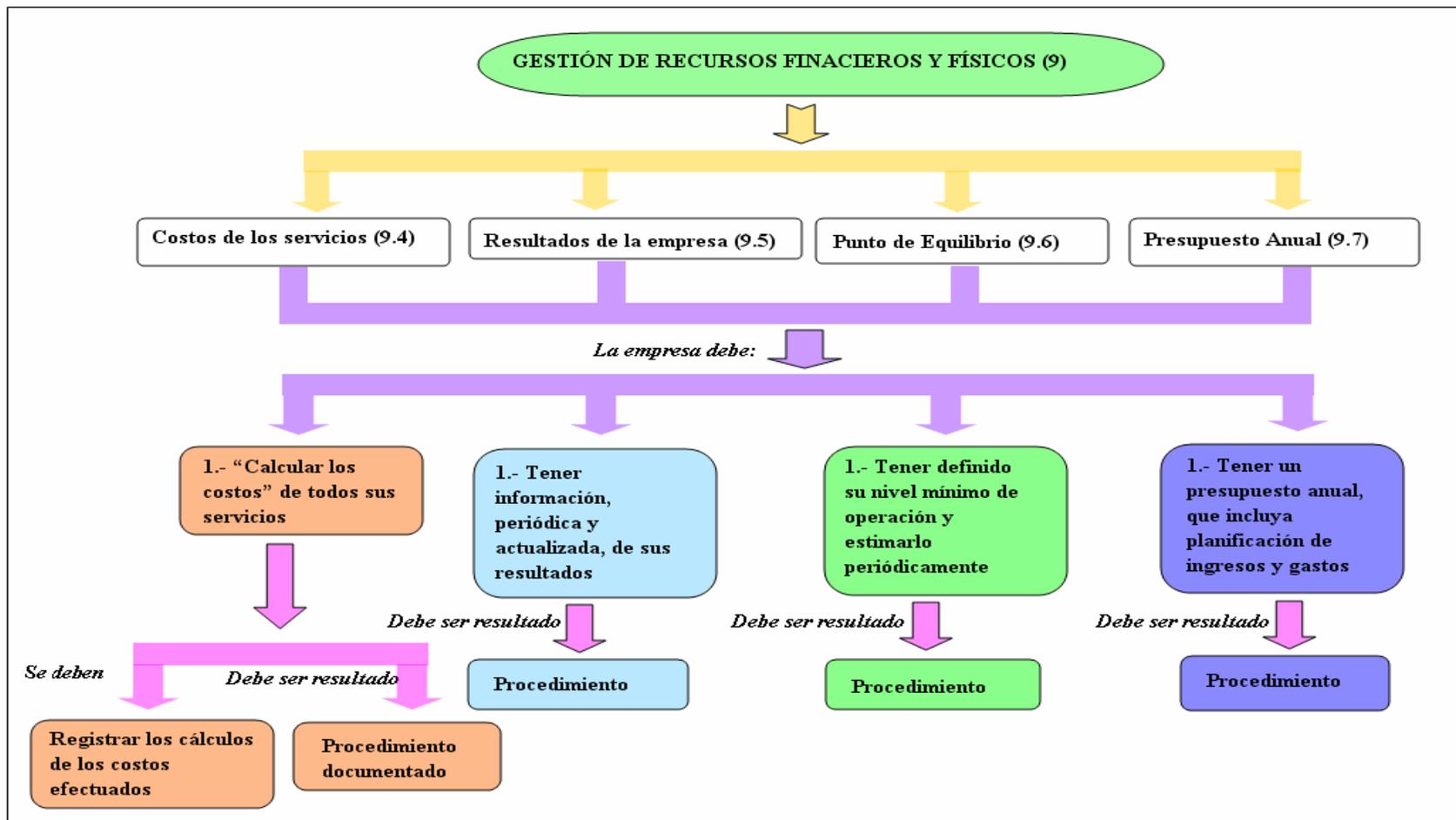
Fuente: Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.

**Elemento 9 “Gestión de los recursos financieros”**



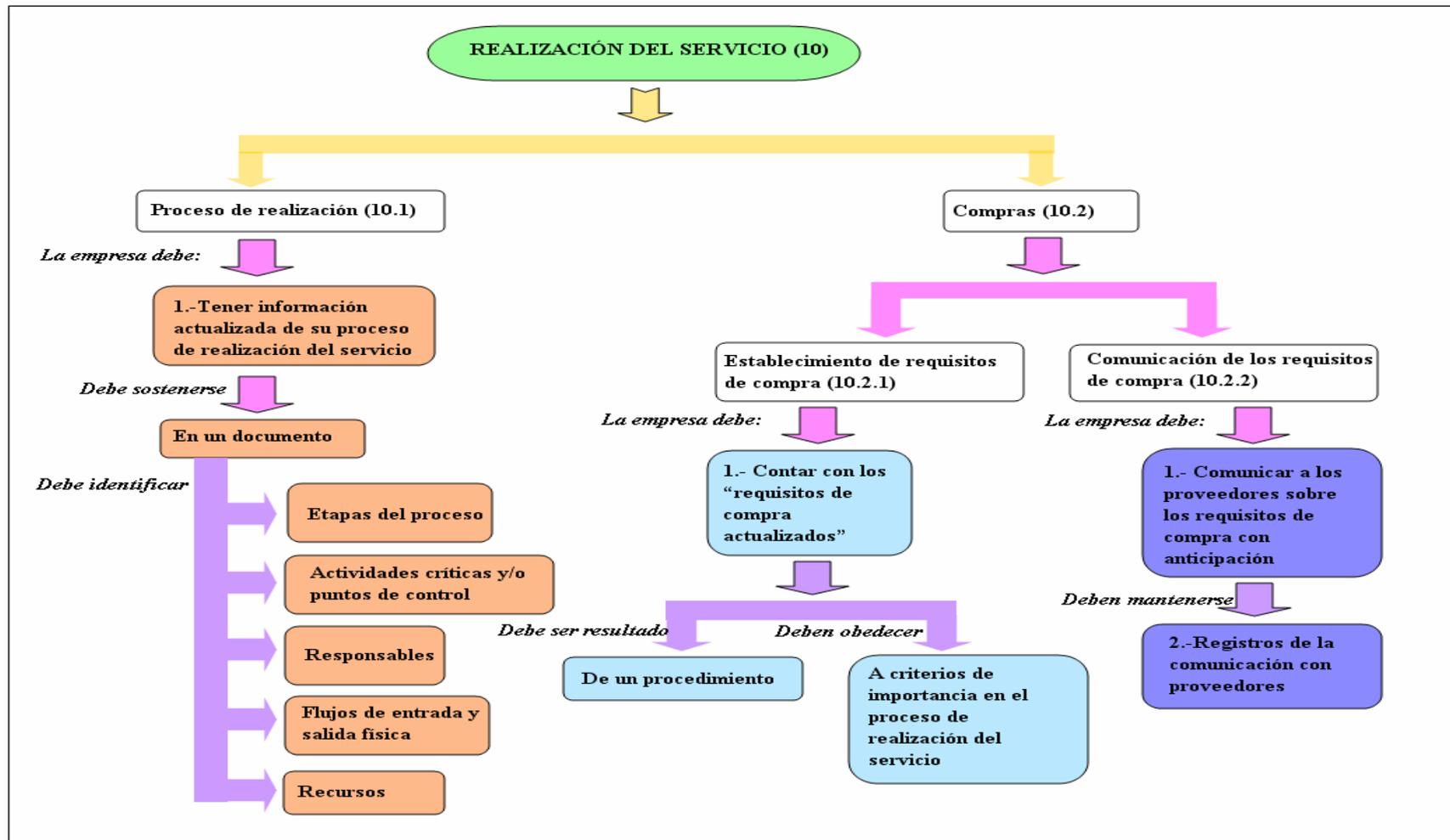
Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

**Elemento 9 “Gestión de los recursos financieros”**



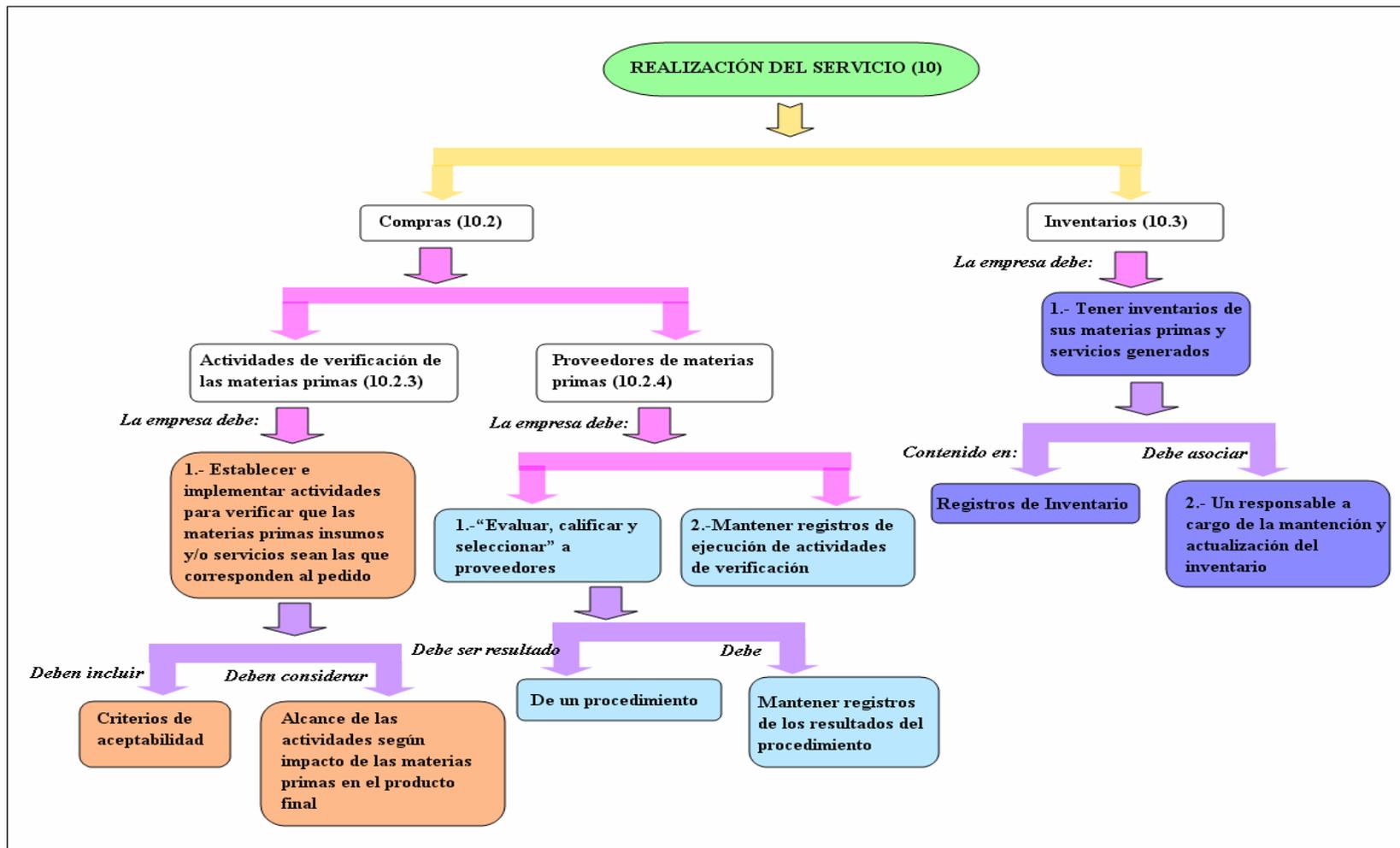
Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

**Elemento 10 “Realización del producto o servicio”**



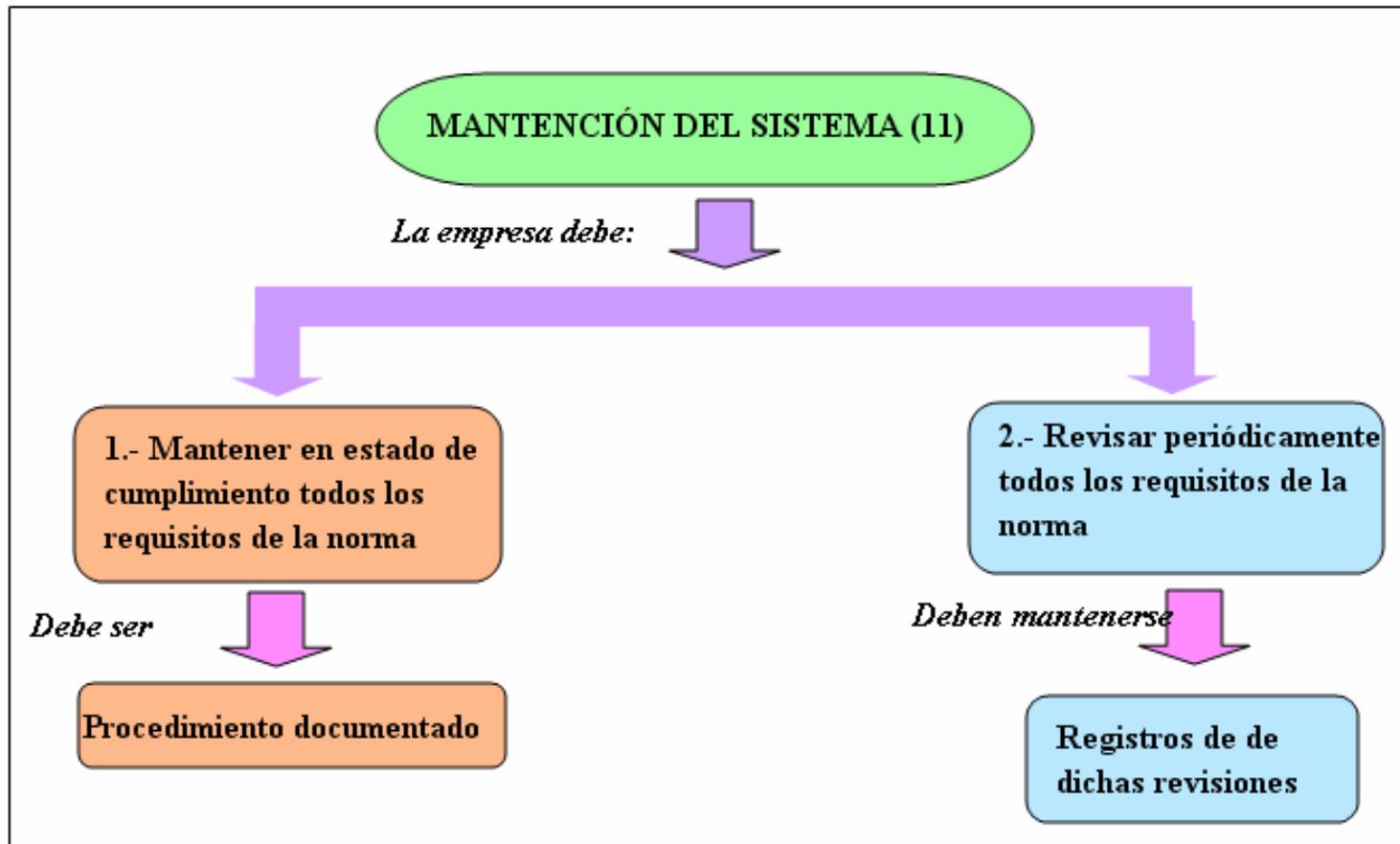
Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

**Elemento 10 “Realización del producto o servicio”**



Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

### Elemento 11 “Mantenimiento del sistema de Gestión”



Fuente: *Elaboración propia a partir de el Manual de metodología NCh 2909.*

### **3.6.- DISPOSICIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO**

Los requisitos de gestión que no puedan ser evaluados a través de los medios de identificación producto de su inaplicabilidad, serán identificados igualmente para hacer reconocimiento de lo que, la misma norma, identifica como requisitos esenciales o mínimos para gestionar una empresa PYME, y a disposición de la gerencia de Arval Ltda. para su conocimiento.

Se entenderán por objetivos estratégicos de la empresa evaluada, algunos de los reconocidos en el capítulo II de la parte práctica de este trabajo, los cuales se anuncian a continuación asociándoles periodo y cuantificación:

- 1.- Aumentar las ventas de la empresa en un 20% dentro del periodo de 1 año.
- 2.- Mejorar la calidad de gestión de la empresa en el periodo de 2 años.
- 3.- Aumento en la inversión en un 30% para la inclusión de nuevos activos fijos en un período 6 meses.

La evaluación es a cada uno de los elementos de la norma estos pueden subdividirse en puntos por elemento a los cuales se les asocia requisitos particulares. Así la forma de este diagnóstico citará tanto los elementos como todos los puntos que se le relaciona ya que de esta forma citaremos todos los requisitos que son exigidos por NCh 2909.

Las herramientas que se utilizarán para evaluar el cumplimiento de los requisitos de gestión serán listas de chequeo y entrevistas, los cuales se aplicarán de igual forma a todos los elementos a evaluar, con lo que luego se identificarán conclusiones, para cada punto en los que se descompongan estos elementos. A estos se les relacionarán, además, un nivel de gestión, el cual describe la situación en la que se encuentra la empresa a evaluar dependiendo del tema de que se trate. Hay que dejar en claro que el nivel 0 indica ausencia del requisito en la empresa.

Las herramientas evaluadoras se le aplicarán, en su mayoría, al Gerente General de la empresa, con excepción de los elementos 4 “Sistema de gestión”, que se le aplicarán a distintos cargos según corresponda, elemento 8 “Gestión de personas, que

se aplicará al Jefe de personal y elemento 9 “Gestión de recursos financieros y físicos”, que se aplicarán al Contador.

### **3.7.- PROCESO DE DIAGNÓSTICO**

#### **3.7.1 – ELEMENTO 4 “SISTEMA DE GESTIÓN”**

##### **3.7.1.1- PUNTO 4.1 “REQUISITOS GENERALES”**

**Requisito de gestión:** La empresa debe cumplir con todos los requisitos establecidos en esta norma.

**Verificador 1:** Todos los requisitos de la norma en cumplimiento: Se verifica una vez terminada la revisión de la totalidad de los elementos.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 1)

**Nota:** Las conclusiones globales se aplican a las observaciones del anexo 1, si se desea saber más detalle se debe acceder a las conclusiones de cada elemento o ámbito evaluados de aquí en adelante.

##### **3.7.1.2.- PUNTO 4.2 “REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN”**

###### **GENERALIDADES (4.2.1)**

**Requisitos de gestión:** La documentación mínima que la empresa debe tener es:

- a) Documento que describa el sistema de gestión (puede adoptar la forma de un esquema, un diagrama o un manual de gestión);
  
- b) Procedimientos documentados en los casos en que esta norma lo exige, indicando para su control, al menos, el título, el código de identificación si es necesario, el responsable de la elaboración y aprobación, la numeración de las páginas, el número total de páginas, la lista de distribución y la fecha de aprobación;

- c) Otros documentos internos y externos relacionados con los requisitos de la presente norma (normas, especificaciones técnicas, manuales de uso de equipo y similares);
- d) Formularios para registros; y
  
- e) Lista de documentos controlados, que incluya como mínimo, título, código de identificación, si lo tuviera y fecha de aprobación.

**Verificador 1:** Documento que describa el sistema de gestión.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 2)

**Verificador 2:** Cada procedimiento documentado debe contener al menos: título, el código de identificación si es necesario, el responsable de la elaboración y aprobación, la numeración de las páginas, el número total de páginas, la lista de distribución y la fecha de aprobación.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 3)

**Verificador 3:** Lista de documentos controlados conteniendo como mínimo: título, código de identificación, si lo tuviera y fecha de aprobación.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 4)

#### **Niveles de cumplimiento del Requisito 4.2.1:**

**Nivel 0:** La empresa no cumple con los requisitos.

**Nivel 1:** La empresa sí cumple con los requisitos

## SE CONCLUYE

1.- Arval Ltda. no posee un documento que describa su sistema de gestión.

Para acceder a la idea global de las múltiples actividades que desarrolla y de la relación que tienen estas entre las áreas hay que interactuar directamente con las personas que las realizan. Es importante agregar que la gerencia maneja una estrategia de rotación permanente entre los administrativos con el objetivo de que aprendan las distintas labores en caso de ausencia de un trabajador. Esto ha servido para entender las interrelaciones entre las áreas y la importancia de realizar las labores que son dependientes de otras y que llevan a la realización del servicio.

2.- La empresa no posee procedimientos documentados para aplicar el requisito del presente punto por lo que es inaplicable.

3.- La empresa mantiene los documentos controlados archivados y con título pero no se lleva una lista de estos identificando los requerimientos de la normativa. Por lo tanto es un requisito ausente.

Nivel Asociado: 0

## CONTROL DE LOS DOCUMENTOS (4.2.2)

**Requisitos de gestión:** La empresa debe contar con un “procedimiento documentado” en el que se indique el procedimiento y los responsables para:

- a) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente;
- b) Asegurar que los documentos sean legibles y fácilmente identificables y estén disponibles;
- c) asegurar que los documentos de origen externos se identifican, archivan y mantienen;
- d) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos;
- e) asegurar que los documentos son distribuidos al personal que corresponda y se mantienen registros de dicha distribución.

**Verificador 1:** Documento con el procedimiento que indique como asegura el cumplimiento del requisito y el responsable.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 5)

**Verificador 2:** Registros de distribución de documentos.

**Medio de ID:** Listas de chequeo (Ver anexo 6)

**Verificador 3:** Responsables en conocimiento de los procedimientos

**Medio de ID:** Entrevista (Ver anexo 7)

**Personas a entrevistar:** Responsables del (los) procedimiento(s)

**Temas entrevista:** (Aborda los temas circunscritos en Anexo 7)

**Niveles de cumplimiento del requisito 4.2.2**

**Nivel 0:** No cumple con los requisitos referidos a control de los documentos.

**Nivel 1:** Si cumple con los requisitos referidos a control de los documentos.

## SE CONCLUYE

1.- La empresa no posee procedimientos documentados respecto de las letras que enumeran lo que debe contener el procedimiento documentado, establecidas en el requisito de gestión ni se les asocia responsables, aunque se realizan las gestiones correspondientes a:

- Revisar y actualizar los documentos internos conforme a las necesidades que se presenten aunque en la aprobación no se distingue a una persona distinta de quien los diseñó. Estas gestiones, en el área administrativa, conllevan a que cada administrativo tenga sus propios documentos de gestión; diseñado por él mismo; los que, a pesar de que tienen bajo su cargo las mismas actividades, pueden variar conforme al tipo de cliente que tienen a su cargo.

- Los documentos de origen externo se archivan y mantienen, cuando es necesario: OT (Ordenes de trabajo), copias de facturas entre otros.

2.- Respecto de la distribución de documentos. Estos se refieren a documentos con formatos prediseñados (Libro de remuneraciones, Control caja chica y grande, Libro de ventas, entre otros) son distribuidos a quienes le corresponden, sin embargo no se lleva registro de la distribución de los documentos que ellos poseen.

3.- Respecto al verificador 3, según lo indicado en la norma, las respuestas a las preguntas (Anexo 7), deben ser coherentes con lo indicado en los procedimientos documentados. Es por esto, que al no existir procedimientos documentados, no se puede aplicar. Sin embargo es importante dejar en claro que, previa encuesta general, los empleados tienen claro sus responsabilidades respecto de las gestiones que si se dan en el requisito de gestión.

Nivel Asociado: 0

## CONTROL DE LOS REGISTROS (4.2.3)

La empresa debe mantener registros de las actividades realizadas para demostrar que cumple los procedimientos establecidos y los requisitos de la norma.

Los registros deben ser legibles, fácilmente identificables (por ejemplo fecha, identificación del responsable y otros) y recuperables y deben mantenerse en forma segura y ordenada durante el plazo definido.

**Requisito de gestión:**

**Verificador 1:** Cada registro debe ser legible, mantenerse en forma segura y ordenada y además, debe contener al menos: identificación, fecha y responsable.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 8)

**Niveles de cumplimiento del Requisito 4.2.3:**

**Nivel 0:** No cumple con los requisitos referidos a control de los registros.

**Nivel 1:** Sí cumple con los requisitos referidos a control de los registros.

**SE CONCLUYE**

1.- Si bien, no se ha establecido una documentación formal de los procedimientos de control que debe tener cada trabajador, de todos modos, cada uno de ellos tiene un registro personal de las gestiones que tiene a cargo, pero estos no pasan por una fiscalización por parte de sus superiores. Estos últimos, también tienen registros de control, en el que se identifica que trabajador esta a cargo de que cliente, de esta forma, a la hora de recibir algún reclamo de forma verbal; por ejemplo; se hacen las gestiones internas para dar solución al problema.

Con respecto a la legibilidad de los registros estos cumplen el requerimiento por cuanto, la mayoría, son manejados por archivos excel, sin embargo, respecto a la seguridad, no se puede concluir lo mismo ya que no mantienen un respaldo de otro tipo.

Nivel Asociado: 0

### **3.7.2.- ELEMENTO 5 “ESTRATEGIA Y LIDERAZGO”**

La gerencia debe ejercer su liderazgo a través de, a lo menos, las siguientes acciones:

#### **3.7.2.1.- PUNTO 5.1 “DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA”**

##### **Requisito de gestión:**

1.- La empresa debe contar con una estrategia fundamentada sobre la base de información interna de la empresa e información del entorno y en conocimiento de los ejecutivos máximos de la empresa.

2.- La empresa debe contar con planes de acción específicos asociados a los objetivos estratégicos. Estos planes de acción deben contener: Objetivos específicos, objetivos estratégico(s) al cual está asociado, acciones, responsables, plazos, indicadores, metas, hitos evaluativos y recursos involucrados.

##### **Verificadores**

**Verificador 1:** Documento escrito de la estrategia y chequear los puntos contenidos en la lista de chequeo. Además, este documento debe contener la información que sustenta la estrategia con información del entorno e información interna de la empresa, Chequear desde el punto 2 en la misma lista.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 9)

**Verificador 2:** Documento con la descripción del plan o de los planes de acción específicos asociados a los objetivos estratégicos.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver Anexo 10)

**Verificador 3:** Responsables máximos de la empresa en conocimiento de la estrategia documentada.

**Medio de ID:** Entrevista

Esta entrevista se realiza para verificar que los responsables máximos de la organización están en conocimientos de la estrategia documentada.

**A quienes entrevistar:** Dueño de la empresa, Gerente general o máximo representante, y a todos los gerentes funcionales o máximos responsables de áreas funcionales.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 11)

**Entrevista adicional**

**Medio de identificación:** Entrevista (Ver anexo 12)

**Niveles de cumplimiento del requisito 5.1:**

**Nivel 0:** No tiene estrategia fundamentada en un documento por escrito ni planes de acción por escrito.

**Nivel 1:** Cuenta con estrategia documentada. Pero la información que la sustenta no esta en un documento.

**Nivel 2:** Cuenta con estrategia documentada, cuenta con la información que la sustenta documentada, pero sin planes de acción alineados ni documentados.

**Nivel 3:** Cuenta con planes de acción documentados y alineados en torno a uno o varios objetivo(s) estratégico(s), no cuenta con una estrategia documentada ni la información que la sustente por escrito.

**Nivel 4:** Cuenta con planes de acción documentados y alineados en torno a uno o varios objetivo(s) estratégico(s), no cuenta con una estrategia documentada pero si cuenta con información por escrito que sirve de sustento a la estrategia.

**Nivel 5:** Cuenta con una estrategia y planes de acción documentados, y con la información documentada que sustenta la estrategia.

**SE CONCLUYE**

1.- La empresa no tiene lineamientos estratégicos formalizados mediante un documento, aunque posee documentos parcelados, esto es no se ha concebido con el fin de incluirse en la estrategia, que indican la “oferta de valor” y las capacidades internas de la empresa. Esto con el objetivo de tenerlos a disposición, ya que es una práctica frecuente que los clientes, nuevos o antiguos, soliciten esta información para evaluación.

Con respecto a la sustentación de la estrategia la empresa maneja documentos parcelados que contienen información de la oferta de la empresa e información de sus capacidades internas (letras d) y e), Ver anexo 9) pero no han sido creados bajo el alero de una formalización estratégica.

2.- No existen planes asociados a objetivos debido a que el primero no esta formalizado. La gerencia reconoce, por su parte, los objetivos estratégicos a largo y corto plazo, no así el personal, por lo que los empleados trabajan conforme a lo que dictan sus superiores por orden directa del gerente.

3.- El responsable máximo de la empresa tiene idea de la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos sin embargo no se basa en una estrategia documentada.

Nivel Asociado: 0

**3.7.2.2.- PUNTO 5.2 “COMPROMISO DE LA GERENCIA”**

La gerencia debe proporcionar evidencias objetivas de su compromiso con el desarrollo e implementación de los planes de acción:

- a) Comunicando oportunamente a los responsables la estrategia y sus obligaciones; y
- b) Comprometiendo la disponibilidad de recursos.

**Requisitos de gestión:**

- 1. Los planes de acción específicos deben estar aprobados y comunicados a los responsables.

2. Los recursos comprometidos en los planes de acción deben estar incorporados en el presupuesto de la empresa.

**Verificador 1:** Responsables en conocimiento de los planes de acción vigentes y que ellos se encuentren en ejecución

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** A los responsables de los planes de acción, que pueden ser el dueño de la empresa, Gerente General o máximo representante de la gerencia, y los Gerentes Funcionales o máximos responsables de áreas funcionales.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Anexo 13)

**Verificador 2:** Presupuestos aprobados e incorporados en el presupuesto global de la empresa, especificando los recursos a utilizar valorados en pesos.

**Medio de ID:** Lista de Chequeo (Ver Anexo 14)

### **Entrevista adicional**

**Medio de ID:** Entrevista (Anexo 15)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 5.2**

**Nivel 0:** No muestra evidencia de planes de acción aprobados ni comunicados.

**Nivel 1:** Los planes de acción están en conocimiento de sus responsables, pero no existen evidencias de su aprobación ni se encuentran incorporados en el presupuesto de la empresa.

**Nivel 2:** Se cuenta con planes de acción aprobados e informados, con los recursos incorporados en el presupuesto de la empresa pero los responsables demuestran no conocer los planes de acción a su cargo

**Nivel 3:** Los planes de acción están en conocimiento de sus responsables, se encuentran aprobados a través de algún medio pero los recursos no están incorporados en el presupuesto de la empresa.

**Nivel 4:** Los planes de acción aprobados están en conocimientos de los responsables y cuentan con recursos aprobados, e incorporados en el presupuesto de la empresa, para llevarlos a cabo.

### **SE CONCLUYE**

1.- La empresa Arval Ltda. no cuenta con documentación que sea evidencia objetiva, del desarrollo de planes de acción, donde se estipulen sus objetivos o metas, ya que por lo general, la empresa imita lo que han hecho otras grandes empresa.

Si bien, esta empresa esta en una función emprendedora y de crecimiento, no desarrolla una planificación, si no que de acuerdo a los requerimientos del cliente o de la empresa, se ve la opción de hacer alguna ampliación o modificación del servicio. Para dar cumplimiento a estos requerimientos, por lo general, la empresa se financia con préstamos bancarios, ya que no cuenta con recursos que se puedan asignar a la ejecución de un plan.

No tienen mecanismos de comunicación establecidos. La forma que tienen de comunicarse internamente es de forma verbal, lo que no asegura el conocimiento y entendimiento de planes.

2.- La organización realiza un presupuesto espontáneo de los recursos a utilizar para llevar a cabo los objetivos, sin embargo este carece de mayor elaboración y se reduce a cálculos de los gastos a desembolsar.

Nivel Asociado: 0

### **3.7.2.3.- PUNTO 5.3 “REVISIÓN POR LA GERENCIA”**

#### **Requisitos de gestión:**

1.- La empresa debe tomar decisiones sobre la base de las revisiones del cumplimiento de los objetivos estratégicos, al menos conforme a los plazos pre-establecidos.

2.- La empresa debe tomar decisiones sobre la base de las revisiones del cumplimiento de los planes de acción, al menos de acuerdo a los plazos establecidos en ellos.

3.- La empresa debe tener registros de las revisiones practicadas y decisiones tomadas.

### **Verificadores**

**Verificador 1:** Informes o reportes de gestión, que contienen a lo menos estados de avances de los planes de acción, en cuanto a: cumplimiento de objetivos estratégicos (indicadores metas asociadas), cumplimiento de objetivos específicos (indicadores y metas asociadas), actividades realizadas, decisiones o acciones surgidas producto de la revisión y su justificación. La periodicidad de estos registros debe ser coherente al menos con lo indicado en los planes de acción.

**Medio de ID:** lista de chequeo (Ver anexo 16)

**Verificador 2:** Responsables de las revisiones en conocimiento de su labor del estado de avance de los planes de acción.

**Medio de ID 1:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** A los responsables de los planes de acción y al dueño de la empresa, Gerente General o máximo representante de la gerencia.

**Temas de la Entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 17)

**Medio de ID 2:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** A los responsables de los planes de acción.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 18)

### **Niveles de cumplimiento requisito 5.3**

**Nivel 0:** La empresa no realiza actividades de seguimiento de su estrategia ni de su(s) plan(es) de acción que alimentan la toma de decisiones que quedan registradas.

**Nivel 1:** La empresa realiza actividades de seguimiento solo de sus planes de acción que alimenta la toma de decisiones que quedan registradas.

**Nivel 2:** La empresa realiza actividades de seguimiento tanto de su estrategia como de sus planes de acción que alimenta la toma de decisiones que quedan registradas.

### **SE CONCLUYE**

1.- El verificador 1 no tiene presencia en la empresa. Esta conclusión se acarrea desde los resultados del diagnóstico al elemento (o ámbito) de la “Estrategia y Liderazgo”. Los planes de acción no están definidos formalmente, no tiene fecha de revisión definida, grados de avances asociados ni resultados de revisión.

Los estados de los avances al cumplimiento de los objetivos son informales y gestionados por el Gerente General.

2.- El verificador 2 no puede ser evaluado por cuanto no existe estrategia documentada con la cual hacer coincidir las respuestas de las entrevistas (Ver observación anexo 17). Sin embargo es importante indicar que, el Gerente General y dueño de la empresa, tiene completa noción del estado de avance de los planes (no formalizados) para lograr los objetivos, esto es: Evalúa las actividades cada cierto tiempo (no definido), conoce de las actividades que se han ejecutado y en ejecución para el logro de los objetivos y las gestiona. Las evaluaciones le permite tomar decisiones respecto de: seguir, reorganizar, alinear o abortar los planes.

Nivel Asociado: 0

### **3.7.3.- ELEMENTO 6 “REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES”**

La empresa debe establecer uno o más procedimientos para revisar y analizar, de manera sistemática, la información generada por ella para la toma de decisiones tácticas y operativas. Se deben mantener registros de las decisiones tomadas.

#### **Requisitos de gestión**

1. La empresa debe tener procedimientos para revisar su información y tomar decisiones tácticas y operativas sobre la base de dicha revisión.

2. Los resultados de las revisiones sistemáticas de información generada por la empresa deben quedar registrados.

**Verificador 1:** Existencia de actividades sistemáticas para la toma de decisiones tácticas y operativas en las cuales se revisa información generada por la empresa, con responsables y periodicidad definida.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** Responsables de las áreas funcionales, como mínimo a los responsables de las áreas productiva, comercial y financiera.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver Anexo 19)

**Verificador 2:** Registros de los resultados que surgen de dichas actividades de revisión y de la toma de decisiones. La periodicidad de estos registros debe ser coherente con lo indicado en la entrevista.

**Medio de ID:** Lista de Chequeo (Ver Anexo 20)

**Entrevista adicional**

**Medio de ID:** Entrevista (Ver Anexo 21)

**Niveles de cumplimiento del requisito 6**

**Nivel 0:** No se existen actividades sistemáticas de revisión de información ni registros de los resultados de ellas, y la información generada sistemáticamente por la empresa no se utiliza en la toma de decisiones.

**Nivel 1:** La información sistemáticamente generada por la empresa se utiliza para la toma de decisiones pero no existen actividades sistemáticas de revisión de dicha información ni registros de los resultados de ellas.

**Nivel 2:** Existen actividades sistemáticas de revisión de información, y consecuentemente la información generada por la empresa se utiliza para la toma de decisiones pero no existen registros de los resultados de las revisiones.

**Nivel 3:** Existen actividades sistemáticas de revisión de información, y consecuentemente la información generada por la empresa se utiliza para la toma de decisiones y existen registros de los resultados de las revisiones.

**SE CONCLUYE:**

- 1.- Como resultado de la entrevista, se puede determinar que el único responsable de tomar decisiones es el representante legal y dueño de la empresa Sr. Luís Patricio Valdés Ortiz, estas no tienen un periodo establecido formalmente, ya que estas se van dando de acuerdo a los requerimientos que tienen en un determinado momento, ya sea por parte de ellos mismos o del cliente. También se basan en información entregada por los ingresos y egresos de dinero que tiene en forma mensual la empresa y detallados en el documento electrónico “Ctas por Cobrar”. Lo que es importante resaltar es que sí realiza reuniones cada 45 días aproximadamente, con sus subordinados para comunicarles alguna modificación en la empresa, ya sea por la ampliación del servicio, por la llegada de un nuevo cliente, etc.
- 2.- No todas las actividades de toma de decisiones o acciones tomadas están documentada. Por lo general no se documenta estas actividades, con excepción del proyecto Flash Boys, cuya investigación y gestión se encuentra delegada al Sr. Remigio Ceballos Godoy, pero siempre bajo la supervisión del Sr. Luís Patricio Valdés Ortiz.
- 3.- La empresa cuenta con información de los clientes. Esta es una de las actividades que priorizan, ya que de esta manera ellos recogen información de los requerimientos que estos tienen y de esta forma tratan de satisfacer sus necesidades y así mantenerlos en el tiempo. Arval Ltda. no cuenta con información financiera, ya que su contabilidad es solo para dar cumplimiento a sus obligaciones tributarias. En lo que respecta a los proveedores, son sus mismos clientes ya que son ellos los que le proporcionan el material a repartir (correo privado), por tanto si tienen información de ellos, aunque también es necesario distinguir que la empresa cuenta con proveedores de servicios básicos (teléfono, luz, agua, materiales de oficina, etc.). Por último, existen registros del personal, pero estos son creados para el pago de las remuneraciones, los requerimientos que estos tengan solo se hacen de manera verbal, no quedando registro de esto.

Nivel Asociado: 0

### **3.7.4.- ELEMENTO 7 “PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE**

#### **3.7.4.1.- PUNTO 7.1 “REVISIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE”**

**Establecimiento de procedimiento para la caracterización de los clientes y registro de esto (7.1.1)**

##### **Requisitos de Gestión:**

1.- La empresa debe contar con una caracterización de sus clientes, la que debe ser resultado de un procedimiento.

2.- La empresa debe contar con registros de la caracterización de sus clientes.

**Verificador 1.1:** Clientes institucionales.

**Medio ID:** Lista de Chequeo (Ver anexo 22)

**Verificador 1.2:** Clientes masivos (No aplicable)

**Verificador 2:** Responsable de la generación, mantención y actualización de la caracterizaciones en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quien entrevistar:** Responsable de la caracterización de los clientes que pueden ser responsables del área comercial.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas.

Para el caso de clientes institucionales (Ver anexo 23)

Para el caso de clientes masivos (No aplicable)

## **Entrevista adicional**

**Medio de ID:** Entrevista (Ver anexo 24)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 7.1.1**

**Nivel 0:** No existe un procedimiento para caracterizar a sus clientes y no tiene registro con la caracterización de sus clientes.

**Nivel 1:** Existe información de sus clientes como resultado de un procedimiento, pero no se utiliza para la caracterización de los mismos y/o no se han establecido los criterios para la caracterización.

**Nivel 2:** Existen registros con la caracterización de los clientes pero no son el resultado de un procedimiento.

**Nivel 3:** Existen registros con la caracterización de los clientes y ellos son resultado de un procedimiento.

### **SE CONCLUYE**

- Arval Ltda., tiene un sistema de generación de información del cliente, la que comienza con la recopilación de información mediante correo electrónico, en donde se envía una carta de presentación, en el cual, se pide especificar todos los datos de la empresa que desea contratar los servicios, como por ejemplo: su constitución, la cantidad de socios, el nombre del representante, cada cuanto tiempo va a necesitar estos servicios, como va ser la forma de pago, posteriormente se hace una evaluación donde se estudia su situación en el boletín comercial y también debe incluir los requisitos que este desea de cómo sea desarrollado el servicio a contratar, quedando esta información registrada.

De las acciones, especificadas anteriormente, se guarda una copia de los requisitos en un archivo computacional y también se imprime una copia para respaldo, el que se almacena en un archivador, identificado con el nombre de la empresa o cliente. Es importante destacar que la forma que posee la empresa para caracterizar a sus clientes, es el historial que tienen, en cuanto al cumplimiento de los pagos con otras empresas y principalmente con Arval Ltda.

Nivel Asociado: 3

**Establecimiento de procedimiento para determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los procesos de entrega y, cuando corresponda, de post venta (7.1.2)**

**Requisito de gestión:**

1. La empresa debe identificar los requisitos especificados por sus clientes, los que deben surgir como resultado de un procedimiento.

**Verificador 1:** En el caso de clientes institucionales:

Registros con los requisitos de todos los clientes. Estos registros deben contener información sobre identificación del producto/servicio, condiciones de entrega, cantidades y requisitos específicos.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 25)

En el caso de clientes masivos (No aplicable)

**Verificador 2:** Responsable a cargo de la mantención y actualización de los requisitos de los clientes en conocimiento de su labor.

**Medio de ID 1:** Entrevista.

**A quienes entrevistar:** Responsable del área comercial.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 26)

**Medio de ID 2:** Entrevista.

**A quienes entrevistar:** Responsable del área comercial

**Temas de la entrevista para medición de brecha:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 27).

## Niveles de cumplimiento del Requisito 7.1.2

**Nivel 0:** No existe un procedimiento ni se registra información de los requisitos de los clientes.

**Nivel 1:** Existen procedimientos para generar información de los requisitos de los clientes, pero no existen registros con dicha información.

**Nivel 2:** Existen registros con información de los requisitos de los clientes pero dicha información no es el resultado de un procedimiento.

**Nivel 3:** Existen registros con información de los requisitos de los clientes como resultado de un procedimiento.

### SE CONCLUYE

- El procedimiento que incluye los requerimientos de entrega y post-venta, son especificados de forma periódica, ya que el cliente envía una valija, con la correspondencia a entregar, adjunta a esto, un documento (adjunto a la guía de despacho), donde se detallan la orden de trabajo (O.T.), la cantidad de cartas a repartir, las direcciones, la fecha de entrega.

- Una vez hecho todo el proceso de entrega de correspondencia, normalmente las administrativas hace un cotejo de lo que se detalló en el correspondiente documento con lo que fue entregado por cada cartero. Posteriormente hace un cuadro resumen básico en planilla excel, donde especifica la cantidad de cartas entregas y devueltas, actualizando la información. Así está disponible para el cliente que lo requiera.

Con respecto a otros servicios que presta Arval Ltda. (Servicio de recursos humanos y Asesoría de publicidad, marketing e investigación de mercado), es también el cliente el que inicia el proceso, ya que este hace los requerimientos específicos de cómo, donde y cuándo quiere que le sea prestado el servicio.

Nota: Dentro de los servicios post-venta, el único que se pudo identificar fue el tratamiento de reclamos de los servicios prestados por la empresa.

Nivel Asociado: 3

**La gerencia debe proporcionar evidencias objetivas que comunican los requisitos del cliente, en los niveles de la empresa que corresponda (7.1.3).**

**Requisitos de gestión:**

1.- Los responsables de las áreas funcionales deben estar en conocimiento de los requisitos del cliente de los cuales ellos son responsables, tales como: tipo de producto (características técnicas), lugar de entrega, condiciones de post venta, garantías.

**Verificador 1:** Los responsables de los requisitos de los clientes referidos a los productos y/o servicios están en conocimiento de aquellos requisitos de los cuales se hacen cargo.

**Medio ID:** Entrevista.

**A quienes entrevistar:** A los responsables de cada uno de los requisitos del cliente dentro de la organización.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 28)

**Niveles de cumplimiento del Requisito 7.1.3:**

**Nivel 0:** Los responsables de los requisitos no están en conocimiento de su compromiso.

**Nivel 1:** Existen requisitos del cliente que no tienen responsables asignados.

**Nivel 2:** Todos los requisitos del cliente cuentan con un responsable que esta en conocimiento de su compromiso.

## SE CONCLUYE

- Si bien, los registros de los requerimientos de los clientes no forman parte de la estrategia de la empresa, de todas formas, gerencia comercial, a quien por lo general le llegan esta tipo de peticiones, comunica a sus subordinados del área operacional a quien corresponde el requerimiento, dando a conocer a cada funcionario las exigencias de los clientes que tiene a su cargo. Es también importante destacar que la otra vía que se tiene para conocer lo que el cliente quiere, es mediante los administrativos, ya que ellos igualmente tienen contacto directo con los clientes producto de la acción de personalizar el servicio.

La acción de comunicar los requerimientos de los clientes, es una actividad constante que se realiza en la empresa, porque tienen claro que los clientes son uno de los agentes más importante y es la base del funcionamiento de la empresa.

Nivel Asociado: 2

### 3.7.4.2.- PUNTO 7.2 “RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE”

**Establecimiento de procedimiento para conocer la percepción del cliente en relación al producto/servicio suministrado. (7.2.1).**

#### **Requisito de gestión:**

1. La empresa debe implementar acciones periódicas para conocer la percepción de los clientes a través de un procedimiento documentado.
2. La empresa debe mantener registros de los resultados de las acciones periódicas para conocer la percepción de los clientes.

**Verificador 1:** Documento con el procedimiento para conocer la percepción de los clientes que contiene al menos: identificación de responsable, acciones a realizar, instrumento(s) a utilizar, y periodicidad de su aplicación.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 29)

**Verificador 2:** Documento(s) con información de la percepción de los clientes, tales como resultados de encuestas, estudios de satisfacción u otros. Las acciones e

instrumentos indicados en este documento deben corresponder a los definidos en el procedimiento documentado en su tipo y periodicidad.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 30).

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 7.2.1**

**Nivel 0:** No existe procedimiento documentado que permita conocer la percepción de los clientes.

**Nivel 1:** Existe(n) procedimiento(s) documentado(s) para generar información de la percepción de los clientes pero no se conoce la percepción de los clientes.

**Nivel 2:** Existe información de la percepción de los clientes pero no es el resultado de un procedimiento.

**Nivel 3:** Se conoce la percepción de los clientes y esta es el resultado del procedimiento que se encuentra documentado.

### **SE CONCLUYE**

1.- No existe procedimientos documentados para conocer la percepción de los clientes establecidos. No obstante, existe una retroalimentación informal, esto es por medio de correos electrónicos, en los que se da a conocer las satisfacciones o insatisfacciones del servicio. Además, el encargado de la gerencia comercial también toma como retroalimentación, el hecho de que las empresas nuevamente solicitan el servicio.

2.- Arval Ltda. no cuenta con procedimientos documentados, en las que se estipulen herramientas o instrumentos y acciones a seguir, que mida el nivel de satisfacción de los clientes, de una forma más concreta o formal. La empresa llegada a un cierto periodo (una vez al año), hace una evaluación, donde analizan cuantas empresas han adquirido sus servicios y cuantas desistieron, con ello sacan una conclusión del nivel de satisfacción de los clientes.

Nivel Asociado: 0

## **Establecimiento de procedimiento documentado para la recepción y tratamiento de reclamos. (7.2.2)**

### **Requisitos de gestión:**

1.-La empresa debe recepcionar y tratar los reclamos mediante un procedimiento documentado.

2.- La empresa debe registrar los reclamos y el resultado de su tratamiento.

**Verificador 1:** Documentos que contiene el procedimiento para recepcionar reclamo y tomar acciones en relación a ellos. Este procedimiento debe definir un responsable a cargo de esta actividad y la forma de asignación de responsables específicos para cada reclamo.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 31)

**Verificador 2:** Formulario de registro para la recepción y documentación de los reclamos, como por ejemplo libro de reclamos.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 32)

**Verificador 3:** Registro de las respuestas entregadas a los clientes conteniendo las acciones a desarrollar o ejecutadas para tratar los reclamos: cartas, informes u otros. Los registros deben ser coherentes con lo indicado en el procedimiento.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 33)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 7.2.2**

**Nivel 0:** No existe procedimiento documentado ni registros para la recepción y tratamiento de reclamos.

**Nivel 1:** Existe un procedimiento documentado para recepcionar los reclamos, los que quedan registrados, pero no se encontraron evidencias del tratamiento de estos.

**Nivel 2:** Existe un procedimiento documentado para recepcionar y tratar los reclamos, los reclamos quedan registrados y existe evidencia del tratamiento de los mismos.

### SE CONCLUYE

- Arval Ltda. no cuenta con procedimientos documentados para recepción y tratamiento de reclamos de parte de los clientes. Los reclamos, por lo general son recibidos en un llamado telefónico, correo electrónico o en forma personal, donde se de cuenta al funcionario que es responsable de ese cliente, para que haga las gestiones pertinentes y de solución al problema.

Por ejemplo, las gestiones que se realiza en el caso del servicio de correo, es preguntar al cartero responsables de esa correspondencia, ¿qué es lo que ocurrió?, ¿la carta fue entregada?, etc., dando de esta forma, una solución satisfactoria al cliente. En cuanto a los otros servicios, una vez recibido el reclamo, se hacen las gestiones pertinentes para dar cumplimiento máximo a lo requerido por el cliente.

- No existe un formulario o libro de reclamo específico, por el único medio, de los señalados anteriormente, que queda registro del reclamo, es el correo electrónico.

- Tampoco queda registro de las gestiones suministradas al cliente las que son comunicadas verbalmente.

Nivel Asociado: 0

### 3.7.4.3.- PUNTO 7.3 “ATRIBUTOS DEL PRODUCTO/SERVICIO”

#### Requisitos de gestión:

1. Todos los productos/servicios de la empresa deben contar con sus atributos definidos y actualizados.

2. Debe existir un responsable para mantener actualizados dichos atributos.

**Verificador 1:** Documento (s) que contiene (n) los atributos de los productos/servicios, incluyendo tanto las especificaciones técnicas como las de carácter comercial. La actualización de este documento debe ser coherente con lo indicado en la entrevista (verificador 2) y con lo indicado en el documento que contiene la estrategia.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 34)

**Verificador 2:** Responsable de actualizar los atributos de los productos/servicios en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** Responsable de actualizar los atributos de los productos/servicios.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 35)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 7.3**

**Nivel 0:** No están documentados los atributos de todos los productos/servicios que la empresa oferta y el responsable de su actualización no está en conocimiento de su labor.

**Nivel 1:** Están documentados los atributos de todos los productos/servicios que la empresa oferta pero no existe un responsable en conocimiento de su labor.

**Nivel 2:** Existe un responsable a cargo de la actualización de los atributos que está en conocimiento de su labor pero no se encuentran documentados los atributos de todos los productos/servicios que la empresa oferta.

**Nivel 3:** Existe un responsable a cargo de la actualización de los atributos que está en conocimiento de su labor y se encuentran documentados los atributos de todos los productos/servicios que la empresa oferta.

## SE CONCLUYE

- Arval Ltda., por medio de una carta de presentación entrega las especificaciones de los servicios que presta, incluyendo tanto las especificaciones técnicas, esto es, el detalle y la forma de los servicios que presta, como las de carácter comercial. Esta queda guardada en un archivo computacional, con respaldo impreso, guardado en un archivador individual identificado con el nombre del cliente.

La carta de presentación contiene, la constitución de la empresa, la cantidad de comunas que cubren, los valores de los servicios (estos pueden cambiar según los requerimientos del cliente), y la forma de pago.

- La empresa no tiene establecido un periodo de actualización de los atributos y especificaciones técnicas del servicio. Esto solo se hace cuando el encargado de la gerencia comercial, y responsable, lo estima necesario.

Nivel Asociado: 2

### 3.7.4.4.- PUNTO 7.4 “INFORMACIÓN DE VENTAS”

#### Requisitos de gestión:

- 1.- La empresa debe generar información de las ventas por cliente, y por producto/servicio cuando sea aplicable, la que debe ser resultado de un procedimiento.
- 2.- Se deben mantener registro de la información de ventas.

**Verificador 1:** Sistema para la generación de información de sus ventas por cliente, y por producto cuando sea aplicable: recopilación y almacenamiento de datos, procesamiento de datos, generación de registros con información de las ventas, con un responsable y periodicidad definidos.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 36)

**Verificador 2:** Responsables definidos para la manutención y actualización del sistema en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** Responsable de la generación de información de las ventas.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 37)

#### **Niveles de cumplimiento del Requisito 7.4**

**Nivel 0:** No existe un procedimiento para generar información de ventas así como tampoco reportes que den cuenta de ellas.

**Nivel 1:** Existen registros con información de ventas pero no son el resultado de un procedimiento.

**Nivel 2:** Existe registros con información de ventas, los que son producto de un procedimiento.

#### **SE CONCLUYE**

- El método que tienen para la generación de información de sus ventas por cliente, es una planilla excel, la que tienen por nombre “cuentas por cobrar”, en donde se clasifican por orden de facturación (más a menos), de los clientes.

Toda esta información se traspasa a un libro de compra-venta. El encargado de hacer todas estas acciones es el Sr. Luís Patricio Valdés Ortiz, el cual con posterioridad entrega este libro a la contadora externa, para que realice las gestiones mensuales del pago del impuesto al valor agregado.

- Diariamente se actualiza esta información, y al término de cada mes, con la información obtenida de la facturación y pago de los clientes, se cuantifica todos los ingresos mensuales por cada uno de estos.

Nivel Asociado: 2

### **3.7.5.- ELEMENTO 8 “GESTIÓN DE PERSONAS”**

#### **3.7.5.1.- PUNTO 8.1 “LEGISLACION LABORAL, DE SALUD Y PREVISIONAL”**

##### **Requisitos de gestión:**

1.- La empresa debe implementar acciones periódicas para identificar y acceder a todos aquellos requisitos relativos a legislación laboral, de salud, previsionales, de higiene y seguridad, que le sean aplicables.

2.- La empresa debe mantener documentos actualizados con la información que le es aplicable.

##### **Verificadores**

**Verificador 1:** Documento con el procedimiento para identificar y acceder a todos aquellos requisitos relativos a legislación laboral, de salud, previsionales, de higiene y seguridad, que le sean aplicables.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 38)

**Verificador 2:** Documento(s) con información acerca de los requisitos actualizados relativos a la legislación laboral, de salud, previsionales, de higiene y seguridad, que le sean aplicables.

La información debe encontrarse actualizada producto de acciones coherentes a lo indicado en el documento verificador

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 39)

##### **Niveles de cumplimiento del requisito 8.1**

**Nivel 0:** No existe procedimiento documentado que permita identificar y acceder a los requisitos que le son aplicables ni la información respectiva.

**Nivel 1:** Existe procedimiento documentado para identificar y acceder a los requisitos que le son aplicables pero no existe(n) documento(s) con la información.

**Nivel 2:** Existe información relativa a los requisitos que le son aplicables pero no es el resultado de un procedimiento.

**Nivel 3:** Se conocen los requisitos que le son aplicables y esto es el resultado del procedimiento que se encuentra documentado.

### **SE CONCLUYE**

- La empresa no posee un documento que explicita las acciones periódicas para identificar y acceder a la legislación relacionada con los requisitos de éste punto. Sin embargo se accede a la actualización respecto de la legislación laboral y previsional a través de la contadora. Éste contacto se establece entre ésta última y la encargada de Recursos Humanos. El documento, por su parte, contiene las acciones mínimas para acceder y ejecutar los cambios de la normativa pero no anexa una periodicidad de ejecución de la acción de revisión. La empresa es muy dependiente, en ese sentido, de la disponibilidad de la contadora para enviar la información.

- La empresa no cuenta con un registro de las acciones realizadas para demostrar que actualiza los requisitos relativos a las legislaciones entendidas en este punto. La gestión es hecha de manera verbal y se da por entendido que desde allí se comienzan a aplicar las actualizaciones.

Nivel Asociado: 2

### **3.7.5.2.- PUNTO 8.2 “FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL”**

#### **Requisitos de gestión:**

1.- Todo el personal de la empresa debe tener sus responsabilidades y funciones claramente definidas (por persona o estamento).

2.- Todo el personal de la empresa debe conocer su función y responsabilidad.

## **Verificadores**

**Verificador 1:** Documento donde se especifiquen las responsabilidades y funciones del personal de la empresa.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 40)

**Verificador 2:** Personal de la empresa en conocimiento de sus responsabilidades y funciones (también se verifica que este actualizado).

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** Se propone seleccionar un 5% del total de los trabajadores, resguardando que estén representados todos los estamentos de la empresa.

**Temas de la Entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 41)

### **Niveles de cumplimiento del requisito 8.2**

**Nivel 0:** La empresa no ha identificado las responsabilidades y funciones.

**Nivel 1:** La empresa tiene identificadas las responsabilidades y funciones de todo su personal pero estos no evidencian conocerlos.

**Nivel 2:** La empresa tiene identificadas las responsabilidades funciones de todo su personal y estos demuestran conocerlos

## SE CONCLUYE

- La empresa no posee documento que especifique las responsabilidades y funciones del personal. Sin embargo, cada persona conoce la función que debe realizar, su dependencia y los recursos asociados, pues le son comunicados cuando estos pasan a formar parte de la empresa. Esta información fue reconocida al realizar una encuesta dirigida a una persona por estamento representativo de la empresa.

- El punto 8.2 ha sido evaluado con el máximo nivel de cumplimiento debido a que los otros niveles no poseen una descripción más idónea pero hay que identificar que a pesar de la puntuación las responsabilidades y funciones deben especificarse en un documento.

Nivel Asociado: 2

### 3.7.5.3.- PUNTO 8.3 “ACTUALIZACIÓN DE INFORMACION DEL PERSONAL”

#### Requisito de gestión

La empresa debe contar con registros actualizados de cada trabajador respecto a su educación, capacitación, entrenamiento, experiencia y habilidades técnicas básicas. Se deben tener registros por cada persona de la empresa. Estos registros son el resultado de un procedimiento.

**Nota:** Se deben considerar las siguientes definiciones:

**Educación:** Proceso destinado a promover un mayor desarrollo de habilidades o grados de conocimiento por medio de la acción docente. Se entenderá como sinónimo de educación formal incluyendo las actividades de formación en entidades tales como organismos técnicos de formación, institutos y centros profesionales y universidades.

**Capacitación:** Proceso destinado a promover un mayor desarrollo de habilidades o grados de conocimiento en ámbitos específico. Se entenderá como la prolongación de la educación, incluyendo las actividades orientadas hacia el trabajo.

**Entrenamiento:** Proceso destinado a preparar o adiestrar a una persona especialmente para una práctica. Se entenderá como aquella actividad de “aprender haciendo” en el trabajo.

**Habilidad técnica:** Destreza necesaria para ejecutar tareas propias de una ocupación, de acuerdo a un estándar previamente definido.

### **Verificadores**

**Verificador 1:** Registro actualizado con información de cada trabajador incluyendo al menos: nivel educacional, cursos de capacitación, tipo y horas de entrenamiento, experiencia y listado de habilidades técnicas básicas. Se deben verificar también los respaldos de la información contenida.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 42)

Nota: Se propone seleccionar un 5% del total de los trabajadores, resguardando que estén representados todos los estamentos de la empresa.

**Verificador 2:** Responsable definido para la mantención y actualización de la información del personal en conocimiento de su labor.

**Medio ID:** Entrevista.

**A quienes entrevistar:** Responsable de la mantención y actualización de la información del personal.

**Temas de la entrevista:** Abordará la siguientes temas (Ver anexo 43)

### **Niveles de cumplimiento del requisito 8.3**

**Nivel 0:** La empresa no ha establecido un procedimiento para mantener actualizada la información de su personal, relativa a educación, entrenamiento, experiencia y habilidades técnicas básicas, y no mantiene registros por cada persona de la empresa.

**Nivel 1:** La empresa tiene un procedimiento para mantener actualizada la información de su personal, relativa a educación, entrenamiento, experiencia y habilidades técnicas básicas, pero no mantiene registros actualizados para cada persona de la empresa.

**Nivel 2:** La empresa cuenta con un procedimiento para mantener actualizada la información de todo su personal relativa a educación, entrenamiento, experiencia y habilidades técnicas básicas y mantiene registros actualizados para cada persona de la empresa.

**SE CONCLUYE:**

<p>- No existe procedimiento de actualización de información del personal relativa a los criterios que se presentan en éste punto por lo que, también, no existen registros asociados de los que hace referencia el verificador 1.</p> <p>La empresa genera una “carpeta de personal” por cada uno de sus trabajadores los que contienen: Currículum Vitae (C.V), copias de liquidaciones de sueldos, licencias, cartas de amonestaciones, entre otros. Aunque el C.V, por su parte, hace referencia a mucha de la información de la que este punto se refiere no responde al requisito de gestión exigido por la norma. Sin embargo hay algunos respaldos, igualmente incluidos a la “carpeta de personal”, que atestiguan de la actualización de documentos pero esto es un interés personal del trabajador que actualiza sus antecedentes y los entrega.</p> <p>- Respecto al verificador 2 se logra identificar un responsable de la mantención de la información del personal pero no sucede la entrevista por cuanto no existe un procedimiento determinado, ya sea formal o informalmente, de actualización de la información a la que hace referencia éste punto. Los casos de actualización de la información suceden particularmente, sin embargo la norma refleja una intención de periodicidad en este aspecto.</p>
<p>Nivel asociado: 0</p>

**3.7.5.4.- PUNTO 8.4 “ACCIONES DE APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN”**

**Requisito de gestión**

La organización debe programar y realizar periódicamente acciones de aprendizaje: formación, capacitación, entrenamiento o inducción en función de las necesidades de su negocio.

## **Verificadores**

**Verificador 1:** Documento(s) con un plan anual de acciones de aprendizaje.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 44)

**Verificador 2:** Registros de la ejecución de las actividades programadas (por ejemplo certificados de asistencia a cursos, registros de asistencia a entrenamiento internos).

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 45)

**Nota:** Se propone seleccionar una muestra a definir por el evaluador al momento de diseñar su visita a la empresa, guardando que estén representados todos los roles y/o estamentos.

**Verificador 3:** Plan anual de acciones de aprendizaje aprobado por los responsables máximos de la empresa.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 46)

## **Niveles de cumplimiento del requisito 8.4**

**Nivel 0:** La empresa no cuenta con un plan de acciones de aprendizaje aprobado.

**Nivel 1:** La empresa cuenta con un plan actualizado de acciones de aprendizaje orientadas a su negocio, pero no existen evidencias de su realización.

**Nivel 2:** La empresa establece y ejecuta acciones periódicas de aprendizaje, orientadas a su negocio, para su personal.

## SE CONCLUYE

- No existe documento que contenga plan anual de acciones para promover proceso de aprendizaje ni tampoco se realizan las acciones incluidas en éste punto, a excepción de la actividad de "entrenamiento" que, considerando la descripción expuesta en éste diagnóstico en el punto 8.3, se les hace al personal nuevo que llega a la empresa.

- En consideración a lo evaluado en el verificador 1, el verificador 2 y 3 no proceden por cuanto no existe "plan de capacitación".

Nota: Hay muy poca rotación de personal en la empresa, la mayoría de las personas, sobre todo en el área ejecutiva, llevan un tiempo considerable. La mayor rotación se produce en los carteros y promotoras.

Nivel asociado: 0

### 3.7.6.- ELEMENTO 9 "GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y FÍSICOS"

#### 3.7.6.1.- PUNTO 9.1 "REQUISITOS TRIBUTARIOS Y CONTABLES"

##### Requisitos de gestión:

1. La empresa debe implementar acciones periódicas para identificar y acceder a todos aquellos requisitos relativos a los temas tributarios y contables que le sean aplicables.
2. La empresa debe mantener documentos actualizados con la información que le es aplicable.

##### Verificadores

**Verificador 1:** Documento con el procedimiento para identificar y acceder a todos aquellos requisitos relativos a los temas tributarios y contables que le sean aplicables.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 47)

**Verificador 2:** Documento(s) con información acerca de los requisitos actualizados relativos a los temas tributarios y contables que le sean aplicables.

La información debe estar actualizada producto de acciones coherentes a lo indicado en el documento verificador 1.

**Medio de identificación:** Lista de chequeo (Ver anexo 48)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 9.1**

**Nivel 0:** No existe procedimiento documentado que permita identificar y acceder a los requisitos que le son aplicables ni la información respectiva.

**Nivel 1:** Existe procedimiento documentado para identificar y acceder a los requisitos que le son aplicables pero no existe(n) documento(s) con la información.

**Nivel 2:** Existe información relativa a los requisitos que le son aplicables pero no es el resultado de un procedimiento.

**Nivel 3:** Se conocen los requisitos que le son aplicables y esto es el resultado del procedimiento que se encuentra documentado.

### **SE CONCLUYE**

- No se cuenta con documento que contenga el procedimiento para identificar y acceder a los requisitos relativos a los temas tributarios y contables. Sin embargo, a través de la contadora externa, se tiene acceso a información actualizada a través de boletines informativos mensuales del colegio de contadores de Chile. Este boletín contiene actualizaciones en los ámbitos de la legislación tributaria, contable, laboral, entre otras, además de tablas para la asesoría en los cálculos. Esto da cuenta del documento que contiene la información actualizada pero no contiene las acciones realizadas ni la periodicidad para la actualización como lo requiere la norma. Según lo indicado por la contadora estas actualizaciones se hacen de inmediato sin dejar registro de ellas en documento distinto al que le afecta.

Se ha calificado este punto en un nivel 2 sin embargo es importante citar que a pesar de que haya un procedimiento informal para la actualización de los requisitos, por parte de la contadora, falta que se determine un canal de comunicación más formal entre la contadora y el gerente ya que solo respecto de la legislación laboral esta se distribuye a la empresa.

Nivel asociado: 2

### 3.7.6.2.- PUNTO 9.2 “INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA”

La empresa debe establecer un procedimiento para generar periódicamente información de su situación financiera en el corto plazo.

**Nota:** Se puede utilizar para ello instrumentos tales como un flujo de caja.

#### **Requisito de gestión**

1. La empresa debe tener actualizada la información financiera de corto plazo (hasta 12 meses).

#### **Verificadores**

**Verificador 1:** Sistema para la generación de información de su situación financiera de corto plazo: recopilación y almacenamiento de datos, procesamiento de datos, generación de registros con información, con un responsable y periodicidad definidos.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 49)

**Verificador 2:** Informes periódicos de la situación financiera de corto plazo de la empresa conteniendo al menos: ingresos, egresos y saldos esperados (por ejemplo un flujo de caja).

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 50)

**Verificador 3:** Existencia de un responsable de mantener el sistema de generación de información financiera de corto plazo en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** responsables de generar información financiera de corto plazo.

**Temas de la entrevista:** La entrevista, a través de preguntas elaboradas por el evaluador, debe abordar los siguientes temas (Ver anexo 51)

**Niveles de cumplimiento del Requisito 9.2:**

**Nivel 0:** No existe un procedimiento para generar información financiera de corto plazo y no tiene informes periódicos con dicha información.

**Nivel 1:** Existen informes con la situación financiera de corto plazo pero no son el resultado de un procedimiento.

**Nivel 2:** Existen informes con la situación financiera de corto plazo y ellos son producto de un procedimiento sistemático para la generación de información.

**SE CONCLUYE**

- La empresa puede acceder a información respecto de su situación financiera y/o balance clasificado realizado por la contadora. Sin embargo no es emitido periódicamente a la empresa a menos que ésta los solicite, y tampoco se anexan interpretaciones a los resultados obtenidos en el periodo comercial. Por lo demás, es el único estado financiero emitido a ésta empresa.

Tampoco existe un sistema para la generación de información financiera que permita el estudio de la estructura financiera, y la elaboración de indicadores.

Nivel Asociado: 0

**3.7.6.3.- PUNTO 9.3 “ACCIONES DE RESGUARDO DE ACTIVOS”**

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para identificar y establecer acciones de resguardo (operar, mantener o contratar seguros, entre otros) para sus principales activos fijos y circulantes, de acuerdo al nivel de riesgo de éstos y su relevancia para la empresa.

### **Notas:**

- 1) Los activos fijos se refieren a maquinarias, equipos, herramientas, vehículos e instalaciones.
- 2) Los activos circulantes se refieren a caja, banco, cuentas por cobrar, materias primas y productos generados.

### **Requisito de gestión**

1. La empresa debe tener implementadas acciones para resguardar sus activos fijos y sus activos circulantes, de acuerdo al nivel de riesgo de éstos y su relevancia para la empresa. Las acciones de resguardo a implementar, de acuerdo a la naturaleza del activo, pueden estar o no documentadas.

### **Verificadores**

**Verificador 1:** Documento que contiene los activos fijos y circulantes a resguardar, criterio de selección de estos activos, acciones de resguardo y su justificación, y responsable a cargo de esta labor.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 52)

**Verificador 2:** Evidencias que resguarda sus activos de acuerdo al nivel de riesgo y relevancia de éstos para la empresa (por ejemplo existencia de cajas fuertes, registros de pagos de seguros). En el caso de activos fijos con plan de mantención deben existir los registros de las mantenciones ejecutadas. Estas evidencias deben ser coherentes con lo indicado en el documento.

**Medio de ID:** Lista de chequeo. (Ver anexo 53)

Se debe seleccionar algunos activos y a estos chequearles sus acciones de resguardo.

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 9.3:**

**Nivel 0:** No se han definido criterios para resguardar activos y no existen acciones de resguardo.

**Nivel 1:** Se han definido criterios para el resguardo activos pero no hay acciones de resguardo.

**Nivel 2:** Existen criterios definidos para el resguardo de activos y existen acciones de resguardo para los activos seleccionados de acuerdo con dichos criterios.

### **SE CONCLUYE**

- No existe un documento de respaldo del procedimiento para identificar y acceder a acciones de resguardo para los activos más importantes de la empresa, que son: la infraestructura, las bicicletas, los vehículos, los computadores y la cuenta bancaria, ni clasificación de los activos por su relevancia. Sin embargo se evidencian resguardos de ciertos activos al chequearse que existen extintores en caso de incendios y seguros asociados a la cuenta bancaria, pero su base no es el procedimiento documentado, el cual exige la norma. Además, se identifica la carencia en acciones de resguardo de las bicicletas de los carteros, aseguramiento de la información computacional, programas de prevención, cuidado diario de los equipos contra incendio y la determinación de vías de evacuación. La empresa cuenta con un reglamento interno de higiene y seguridad que sostiene ciertos aspectos relacionados con normas a seguir en caso incendios, pero este solo señala sugerencias para la gestión de prevención que no han sido implementadas.

Nivel Asociado: 0

### **3.7.6.4.- PUNTO 9.4 “DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS”**

#### **Requisito de gestión**

1. La empresa debe tener calculados los costos de todos sus producto/servicio(s), los que deben ser el resultado de un procedimiento documentado.

2. Se deben mantener registros de los cálculos de costos efectuados.

## Verificador

**Verificador 1:** Documento que contiene: información que se debe utilizar para la determinación de los cálculos, forma de cálculo; responsable; mecanismo de actualización de los cálculos.

**Medios de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 54)

**Verificador 2:** Registros de cálculos de costos efectuados. Estos registros deben ser coherentes con lo indicado en el procedimiento.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 55)

### Niveles de cumplimiento del Requisito 9.4:

**Nivel 0:** No existe un procedimiento documentado para estimar los costos de todos sus producto/servicio (s) y no hay registro de éstos.

**Nivel 1:** Existe un procedimiento documentado para estimar los costos de todos sus producto/servicio (s) pero no tiene registros con los costos de éstos.

**Nivel 2:** Existe un procedimiento documentado para estimar los costos de todos sus producto/servicio (s) y tiene registros con los costos de éstos.

### SE CONCLUYE

- La aplicación de los verificadores ratifica que la empresa no gestiona un control o administración del costo de los servicios. Se observa que por parte de la administración generan un cálculo, donde se excluyen partidas importantes en las cuales se ha generado costo, el cual no tiene un formato prediseñado, para ver la conveniencia del negocio pero no se generan registros de estos con el afán de mantener una base de datos para futuros cálculos o estimaciones.

La regularidad de la empresa es registrar los gastos a través de un formato llevado por la jefa de recursos humanos. Registro convenido para justificar los gastos ante la contadora.

Por las consideraciones particulares de los niveles de cumplimiento asociado a este punto se torna complicado calificar sin embargo, por razones de peso, se le atribuye el nivel 0.

Nivel Asociado: 0

### 3.7.6.5.- PUNTO 9.5 “INFORMACIÓN DE LOS RESULTADOS”

#### Requisito de gestión

1.- La empresa debe tener información, periódica y actualizada, de sus resultados. Esta información deber ser el resultado de un procedimiento.

**Nota:** La información de sus resultados puede incluir información de sus activos, pasivos y márgenes.

#### Verificador

**Verificador 1:** Sistema para la generación de información de sus resultados: recopilación y almacenamiento de datos, procesamiento de datos, generación de registros con información, con un responsable y periodicidad definidos.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 56)

**Verificador 2:** Informes periódicos con los resultados de la empresa, por ejemplo reportes mensuales de resultados, estados de resultado, entre otros.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 57)

**Verificador 3:** Responsable de la mantención del sistema de generación de información de los resultados, en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** encargados de manejar el sistema.

**Temas de la entrevista:** La entrevista, a través de preguntas elaboradas por el evaluador, abordará los siguientes temas (Ver anexo 58)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 9.5:**

**Nivel 0:** No existe un procedimiento para generar información de resultados y no tiene informes periódicos de resultados.

**Nivel 1:** Existen informes de resultados pero no son el resultado de un procedimiento.

**Nivel 2:** Existe un procedimiento para la generación de información de resultados e informes periódicos de éstos.

### **SE CONCLUYE**

- A pesar de poseer algunos registros e información que sirve de base par el diseño de reportes o estados de resultados la empresa no posee un sistema o procedimiento para generarlos. Además, alguna partidas, como la determinación del costo del servicio, no es una actividad frecuente ni se mantienen los registros como para diseñarlos.

Por lo comentado anteriormente no son aplicables las evaluaciones sobre los verificadores 2 y 3

Nivel Asociado: 0

### **3.7.6.6.- PUNTO 9.6 “INFORMACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO”**

#### **Requisito de gestión**

1. La empresa debe tener definido su nivel mínimo de operación como resultado de un procedimiento.

Nota: El nivel mínimo de operación se refiere al punto de equilibrio.

#### **Verificador**

**Verificador 1:** Procedimiento para determinar su nivel mínimo de operación: información requerida para la determinación, forma de cálculo, existencia de un responsable y periodicidad para la revisión.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** Encargado de producción o Gerente General.

**Temas de la entrevista:** La entrevista, a través de preguntas elaboradas por el evaluador, abordara los siguientes temas (Ver anexo 59)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 9.6**

**Nivel 0:** La empresa no tiene un procedimiento definido para estimar su nivel mínimo de operación y no lo tiene estimado.

**Nivel 1:** La empresa tiene un procedimiento para estimar su nivel mínimo de operación pero no la ha estimado.

**Nivel 2:** La empresa tiene un procedimiento definido para estimar su nivel mínimo de operación y lo tiene estimado.

### **SE CONCLUYE**

- La aplicación de la entrevista determina que no existe un procedimiento para la determinación del monto a vender para no incurrir en perdidas (punto de equilibrio).

Nivel Asociado: 0

### **3.7.6.7.- PUNTO 9.7 “PRESUPUESTO ANUAL”**

#### **Requisito de gestión**

1. La empresa debe tener un presupuesto anual, que incluya planificación de ingresos y gastos, el que debe ser el resultado de un procedimiento.

## Verificador

**Verificador 1:** Presupuesto anual conteniendo planificación de ingresos y gastos.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 60)

**Verificador 2:** Responsable de generar el presupuesto en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** Encargado de finanzas y Gerente General o máximo representante de la empresa.

**Temas de la entrevista:** La entrevista, a través de preguntas elaboradas por el evaluador, deberá abordar los siguientes temas (Ver anexo 61)

### Niveles de cumplimiento del Requisito 9.7

**Nivel 0:** La empresa no tiene un procedimiento definido para establecer su presupuesto y no existe un presupuesto anual.

**Nivel 1:** La empresa tiene un presupuesto, pero éste no surge como resultado de un procedimiento.

**Nivel 2:** La empresa tiene un presupuesto y éste surge como resultado de un procedimiento.

### SE CONCLUYE

- La empresa no tiene un procedimiento para generar un presupuesto anual de ingresos y gastos. Hay que destacar que la empresa, en general, no acostumbra a archivar información histórica con el propósito de estimar o generar informes con análisis de tendencias

Nivel Asociado: 0

### **3.7.7.- ELEMENTO 10 “REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO”**

#### **3.7.7.1.- PUNTO 10.1 “PROCESO DE REALIZACIÓN”**

La empresa debe documentar, implementar y mantener actualizada la descripción de su proceso de realización del (de los) producto/servicio(s) desde la recepción de las materias primas hasta la entrega al cliente del (de los) producto/servicio(s) realizado(s), identificando etapas, actividades críticas y/o puntos de control, recursos, responsables y flujos de entrada y salida física.

#### **Requisito de gestión:**

1.- La empresa debe tener información actualizada y documentada de su proceso vigente de elaboración del (de los) producto(s) o servicio(s).

#### **Verificador**

**Verificador 1:** Documento que contiene el proceso de elaboración del producto/servicio y definición de un responsable a cargo de su actualización.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 62)

**Verificador 2:** Responsable de los proceso de realización del producto en conocimiento del procedimiento documentado y actividades coherentes con los mismos.

**Medio de ID:** Entrevista.

**A quienes entrevistar:** Responsable del proceso de realización (jefe de producción y encargado de los subprocesos principales).

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes tema (Ver anexo 63)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 10.1:**

**Nivel 0:** No se cuenta con el proceso de realización del producto documentado.

**Nivel 1:** Se cuenta con el proceso documentado y actualizado para algunos de los subproceso que conforman el proceso de realización del producto.

**Nivel 2:** Se cuenta con el proceso documentado y actualizado para todos los subproceso que conforman el proceso de realización del producto.

### **SE CONCLUYE**

1.- Arval Ltda. tiene un procedimiento de realización del servicio, el cual no se encuentra documentada, por tanto no hay un registro en la que se pueda identificar las etapas del proceso, las actividades, actividades críticas y/o puntos de control, recursos, responsables y flujos de entrada y salidas físicas.

Para poder explicar el procedimiento informal que tiene la empresa, es importante identificar los dos tipos de proveedores que posee, el primero es su propio cliente, al que denominaremos cliente/proveedor y el segundo, es el proveedor de insumos básicos, como por ejemplo, de artículos de oficinas, donde en este punto se enfocará principalmente, de forma breve, al primer tipo, porque es él es que participa en la realización del servicio.

Este procedimiento informal, comienza cuando el cliente/proveedor envía el documento con todas las indicaciones del proceso de elaboración del servicio, como por ejemplo, la orden de trabajo, el nombre del destinatario, su dirección, el tipo de carta (certificada u otro tipo), plazo de entrega, y la materia prima, que es en este caso es la correspondencia a repartir. En los otros servicios prestados por la empresa ocurre lo mismo, ya que en los servicios de promociones, es el cliente también, el que entrega los uniformes, indica los lugares donde desea que se haga la promoción y los recursos (panfletos, revistas, etc.), a utilizar por la promotora, siendo este punto incluso más informal, porque generalmente, no entrega un documento con las indicaciones, sino que todo se hace en forma verbal. Éste concluye, con la realización del servicio propiamente tal.

La documentación, a veces utilizada y entregada por el cliente, por lo general no es archivada por la empresa, además, se le califica con un nivel 0, porque el documento con el procedimiento de la realización del servicios, es de carácter interno, el cual no es poseído, ni creado por la empresa. Se debe dejar en claro, que si existe, por parte del personal y del Gerente, conocimiento del proceso de realización, pero no de manera escrita.

Nivel Asociado: 0

### 3.7.7.2.- PUNTO 10.2 “COMPRAS”

**Establecimiento de los requisitos de compra para materias primas, insumos y/o servicios relacionados con la realización del (de los) producto/servicio(s) principal(es) (10.2.1).**

#### **Requisitos de gestión**

1. La empresa debe contar con los requisitos de compra actualizados de las materias primas, insumos y/o servicios principales. Los requisitos de compra incluyen los aspectos técnicos y condiciones comerciales.

#### **Verificador**

**Verificador 1:** Documento actualizado con los requisitos de compra de las materias primas, insumos y/o servicios principales, incluyendo el criterio utilizado para definir cuales son los que la empresa ha identificado como principales.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 64)

**Verificador 2:** Responsable de la actualización de los requisitos de compra en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista.

**A quienes entrevistar:** Responsable de la actualización de los requisitos de compra.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 65)

#### **Niveles de cumplimiento del Requisito 10.2.1:**

**Nivel 0:** La empresa no ha establecido los requisitos de compra para las materias primas, insumos y/o servicios principales ni existe un procedimiento para establecerlos.

**Nivel 1:** Existen requisitos de compra para sus materias primas, insumos y/o servicios principales pero no son el resultado de un procedimiento.

**Nivel 2:** Se han establecidos los requisitos de compra para las materias primas, insumos y/o servicios principales y éstos son el resultado de un procedimiento.

### **SE CONCLUYE**

1.- No hay un documento establecido en la que se establezca los requisitos de compra de las materias primas, insumos y/o servicios principales, incluyendo los aspectos técnicos y condiciones comerciales. Por lo general, a medida que le requiere algún insumo se compra. Con respecto a las materias primas para la realización del servicio, éstas son otorgadas por el mismo cliente/proveedor, por lo que la empresa cree que no es necesario hacer los requerimientos de manera formal, aunque existe conciencia de la importancia que estos recursos sean entregados en un tiempo adecuado para que así, el servicio sea óptimo.

2.- Como consecuencia de lo anterior, no hay procedimientos de mantención y actualización de los requisitos de compra.

Nivel Asociado: 0

### **Comunicación oportuna de los requisitos de compra con los proveedores (10.2.2).**

#### **Requisitos de gestión:**

1.- La empresa debe comunicar a sus proveedores los requisitos de compra con anticipación que ellos necesitan, para un correcto u oportuno abastecimiento.

2.- La empresa debe mantener registros actualizados de la comunicación con los proveedores.

#### **Verificador**

**Verificador 1:** Registro de compras realizadas, incluyendo: producto/servicio comprados, requisitos de compra, condiciones de pago, fecha de solicitud, proveedor y plazo de entrega proveedor.

**Medio de ID:** Lista de Chequeo (Ver anexo 66)

**Verificador 2:** Responsable de comunicar oportunamente los requisitos de compra en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista.

**A quienes entrevistar:** Responsable de adquisiciones.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas: (Ver anexo 67)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 10.2.2**

**Nivel 0:** No se comunica oportunamente los requisitos de compra y no existen registros de la comunicación a los proveedores.

**Nivel 1:** Existen registros de compras pero no existe un procedimiento para la comunicación oportuna a los proveedores ni evidencias de tal comunicación.

**Nivel 2:** Existen registros de las compras, los registros dan cuenta de una comunicación oportuna a los proveedores, y existe un procedimiento para que exista dicha comunicación.

### **SE CONCLUYE**

1.- No cuenta con un documento interno en la que se registren las compras realizadas, en el que se incluya los productos/servicios comprados, requisitos de compra, condiciones de pago, fecha de solicitud, proveedor y plazos de entrega proveedor. El único documento que se utiliza como registro de esta acción son las facturas de compra de los proveedores de insumos y en él esta la mayoría de la información requerida por la norma.

2.- No se han establecido mecanismos formales para asegurar la entrega oportuna por parte de los proveedores, ya que como se ha comentado anteriormente, a la hora de requerir algún insumo se dirigen al proveedor más accesible.

Nivel Asociado: 1

## **Establecimiento e implementación de las actividades para la verificación de las materias primas (10.2.3).**

### **Requisito de gestión**

1. La empresa debe establecer e implementar actividades para verificar que las materias primas, insumos y/o servicios cumplen los requisitos de compra especificados. El alcance de dichas actividades debe estar condicionado al impacto en el producto/servicio final, y se deben incluir los criterios de aceptabilidad.

2. La empresa debe mantener registros actualizados de la ejecución de las actividades de verificación.

### **Verificador**

**Verificador 1:** Registros de la ejecución de las actividades de verificación.

**Medio de ID:** Lista de Chequeo (Ver anexo 68)

**Verificador 2:** Responsable de la definición y ejecución de las actividades de verificación en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quienes entrevistar:** Responsable de las actividades de verificación de materias primas e insumos.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 69)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 10.2.3:**

**Nivel 0:** No existe proceso de verificación de materias primas e insumos ni se registran las actividades de verificación.

**Nivel 1:** Existen actividades de verificación de materias primas e insumos pero no quedan registros de ellas.

**Nivel 2:** Existen registros de las actividades de verificación, pero éstos no dan cuenta del proceso establecido para la verificación de materias primas e insumos.

**Nivel 3:** Existen actividades de verificación y se mantienen registros de ellas.

### **SE CONCLUYE**

1.- El procedimiento que utiliza la empresa para verificar que la materias primas, insumos y/o servicios corresponden a lo solicitado es, cotejar lo que llevo, con lo que esta detallado en la factura. Si esto coincide, se acepta y firma la factura. Este procedimiento, es el mismo que se realiza cuando llega la valija con la correspondencia de parte del cliente/proveedor, donde se verifica el detalle de la guía de despacho, con el contenido de ésta.

2.-Para las acciones descritas anteriormente, no existe una periodicidad de verificación y como registro de ésta información está la factura de compra, ya que es el único documento que se archiva.

Nivel Asociado: 1

### **Evaluación, calificación y selección de proveedores que proporcionan materias primas, insumos y/o servicios. (10.2.4).**

#### **Requisitos de gestión:**

1.- La empresa debe evaluar, calificar y seleccionar a los proveedores y contratistas que proporcionan materias primas, insumos y/o servicios principales, lo que debe ser resultado de un procedimiento.

2.- La empresa debe mantener registro de los resultados de la selección y priorización para los proveedores y contratistas que proporcionan materias primas, insumos y/o servicios principales

## **Verificador**

**Verificador 1:** Sistema para generación de información de sus proveedores: recopilación y almacenamiento de datos; procesamiento de datos: identificación, producto/servicios que ofrecen, condiciones y plazos de entrega, forma de pago, criterios de priorización, selección y justificación de la selección del proveedor; con un responsable y periodicidad definidos-

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 70)

**Verificador 2:** Responsable definido para la mantención y actualización de sistema en conocimiento de su labor

**Medio de ID:** Entrevista.

**A quienes entrevistar:** Encargado de la mantención del sistema de selección de los proveedores.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 71)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 10.2.4**

**Nivel 0:** No existe un procedimiento de información de proveedores, no existen criterios de evaluación, calificación y selección, ni registros de los resultados de dichos procesos.

**Nivel 1:** Existe un registro (listado) de proveedores pero no es el resultado de un procedimiento de evaluación, calificación y selección.

**Nivel 2:** Existe un procedimiento de información de proveedores, existen criterios para la selección y/o priorización, y existen los registros de los resultados de dicho proceso.

## SE CONCLUYE

La empresa no posee un procedimiento de información de proveedores. En el caso de proveedores de insumos, la mayoría suelen ser conocidos o amigos del Sr. Luís Patricio Valdés Ortiz, por lo que no realiza algún proceso de evaluación, calificación y selección, si no que cualquier conocido que le pueda proporcionar lo que se necesita, acude a él. Con respecto a los clientes/proveedores, a estos resulta complicado evaluarlos, ya que son ellos los que requieren de los servicios de Arval Ltda. y proporcionan la materia prima, por lo que no pasan por algún proceso de calificación y selección, como resultado no queda registro de dichos procesos.

Nivel Asociado: 0

### 3.7.7.3.- PUNTO 10.3 “INVENTARIOS”

#### Requisito de gestión

1. La empresa debe tener un inventario actualizado de sus materias primas y productos generados.
2. Debe existir un responsable a cargo de la mantención y actualización del inventario.

#### Verificador

**Verificador 1:** Registro de inventario conteniendo al menos: ítem, producto, cantidades en stock, lugar físico de almacenaje, condiciones de almacenaje.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 72)

**Verificador 2:** Responsable de mantener y actualizar el inventario en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista

**A quien entrevista:** al Encargado de Inventarios

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 73)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 10.3:**

**Nivel 0:** No existen registros actualizados de los inventarios de materias primas, productos generados e insumos.

**Nivel 1:** Solo existe información parcial de inventarios (la información no está actualizada, el responsable no se encuentra en conocimiento, o no están inventariados totalmente materias primas, productos generados o insumos).

**Nivel 2:** Existen registros actualizados de los inventarios de materias primas, productos terminados e insumos y el responsable se encuentra en conocimiento de su labor.

### **SE CONCLUYE**

1.- La empresa cumple por lo menos con uno de los puntos principales exigidos por la norma, que es la determinación de un responsable a cargo de la mantención y actualización de inventario, pero únicamente de los insumos que son los materiales de oficina. Esta persona guarda los materiales y a medida que un funcionario le pide alguno, entrega el material, sin dejar un registro formal con los contenidos mínimos exigidos por la norma, como por ejemplo ítem, producto, cantidades en stock, lugar físico de almacenaje, sus condiciones, periodicidad de actualización, entre otros.

Nivel Asociado: 0

### **3.7.7.4.- PUNTO 10.4 “MEDIO AMBIENTE”**

#### **Identificación de los aspectos ambientales de las operaciones de la empresa (10.4.1).**

#### **Requisitos de gestión:**

1.- La empresa debe identificar los aspectos ambientales de sus operaciones, incluyendo el elemento del medio ambiente que afecta y la etapa del proceso en que se genera.

2.- Debe existir un responsable a cargo de identificar los aspectos ambientales de las operaciones de la empresa.

## **Verificador**

**Verificador 1:** Registro de los aspectos ambientales de sus operaciones, incluyendo componente del ambiente que afecta, etapa del proceso en que se genera.

**Medio de ID:** Lista de Chequeo (Ver anexo 74)

**Verificador 2:** Responsable a cargo de identificar los aspectos ambientales de las operaciones de la empresa en conocimiento de su labor.

**Medio de ID:** Entrevista.

**A quien entrevistar:** Encargado de los aspectos ambientales.

**Temas de la entrevista:** Abordará los siguientes temas (Ver anexo 75)

### **Niveles de cumplimiento de Requisito 10.4.1**

**Nivel 0:** No existe un registro actualizado de los aspectos ambientales de las operaciones de la empresa.

**Nivel 1:** Existe registro de los aspectos ambientales de la empresa pero el responsable no tiene acabado conocimiento de estos aspectos y su generación.

**Nivel 2:** Existe un registro actualizado de los aspectos ambientales de la empresa y el responsable se encuentra en conocimiento de todos ellos.

## SE CONCLUYE

La empresa se encuentra dentro de niveles controlados en temas relacionados con impacto ambiental debido, principalmente, a que los medios de transportes de los carteros y verificadores, están compuesto por bicicletas, que no causan emanaciones contaminantes, motos y un vehículo, el cual no rompe con los requisitos de emanación de gas, prueba de esto es que tiene su revisión técnica al día. Respecto a algunas particularidades relacionadas con requerimientos legales que tienen que ver con seguridad de carga (limites de peso) y de aquellas que no pueden ser transportadas, la empresa ha tomado providencias y las aplica.

Otro punto que aporta a la seguridad ambiental es la utilización de GPS que limita las posibilidades de desechar las cartas en vez de ser entregadas (debido al control que ejerce el sistema) y contribuir a la mantención de aseo y ornamento.

La información se mantiene en documentos actualizados elaborados por el ministerio de transporte el cual hay que leer para identificar los cambios aplicados a la empresa. Por lo demás, no son traspasados a un documento distinto que identifique las aplicaciones de la normativa a la empresa y permita evaluar los registros.

Nivel asociado: 0

### **Identificación y acceso a la información sobre la normativa ambiental vigente que sea aplicable a la empresa (10.4.2)**

#### **Requisitos de gestión:**

1. La empresa debe implementar acciones periódicas para identificar y acceder a la información sobre la normativa ambiental vigente que le sea aplicable.
2. La empresa debe mantener documentos actualizados con la información que le es aplicable.

#### **Verificador**

**Verificador 1:** Documento con el procedimiento para identificar y acceder a la información sobre la normativa ambiental vigente que le sea aplicable.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 76)

**Verificador 2:** Documento(s) con información acerca de los requisitos actualizados relativos a la información sobre la normativa ambiental vigente que le sea aplicable. La información debe estar actualizada producto de acciones coherentes a lo indicado en el documento verificador 1.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (Ver anexo 77)

### **Niveles de cumplimiento del Requisito 10.4.2**

**Nivel 0:** No existe procedimiento documentado que permita identificar y acceder a los requisitos que le son aplicables ni la información respectiva.

**Nivel 1:** Existe procedimiento documentado para identificar y acceder a los requisitos que le son aplicables pero no existe(n) documento(s) con la información.

**Nivel 2:** Existe información relativa a los requisitos que le son aplicables pero no es el resultado de un procedimiento.

**Nivel 3:** Se conocen los requisitos que le son aplicables y esto es el resultado del procedimiento que se encuentra documentado.

### **SE CONCLUYE**

La empresa no cuenta con un procedimiento documentado que describa el acceso a las normativas y la forma de identificar los requisitos de índole ambiental aplicable. Sin embargo se manifiesta la acción a través de los documentos que contienen la información relacionada. Ésta última es un informativo externo el cual, por el mismo motivo, no contiene los requerimientos mínimos de la norma en cuanto a forma.

Este elemento se califica con un nivel 0, producto de la no presencia del procedimiento documentado y la ausencia de registros que contengan los requisitos específicos aplicables.

Nivel asociado: 0

### **3.7.8.- ELEMENTO 11 “MANTENCION DEL SISTEMA”**

**La empresa debe establecer un procedimiento documentado para revisar periódicamente que todos los requisitos de esta norma se mantienen implementados.**

#### **Requisitos de gestión:**

1.- La empresa debe mantener en estado de cumplimiento todos los requisitos de esta norma.

2.- La empresa debe contar con un procedimiento para revisar periódicamente que cumple con todos los requisitos de esta norma.

#### **Verificador**

**Verificador 1:** Documento que contiene: Procedimiento para revisar el cumplimiento de esta norma; periodo de revisión; responsable de la revisión.

**Medio ID:** Lista de chequeo (no aplicable)

**Verificador 2:** Registro de las revisiones efectuadas de acuerdo al procedimiento documentado.

**Medio de ID:** Lista de chequeo (no aplicable)

#### **Niveles de cumplimiento del requisito 11**

**Nivel 0:** La empresa no cuenta con un procedimiento para revisar el cumplimiento con los requisitos de esta norma.

**Nivel 1:** La empresa cuenta con un procedimiento para revisar el cumplimiento con los requisitos de esta norma.

**SE CONCLUYE**

Éste punto se ha incluido con el objetivo de hacer un reconocimiento de los requisitos respectivos, pero no es factible la aplicación de estos verificadores, ya que la empresa Arval Ltda. pretende postular a la certificación de calidad por primera vez, lo que significa que no se ha diseñado procedimiento o sistema alguno para el cumplimiento de los requisitos de la norma.

La evaluación de este punto se aplica cuando las PYMES postulan a la renovación de su certificado de calidad a través de las auditorías.

Nivel asociado: 0

**3.8.- EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO**

Luego de la evaluación de cada elemento discutido dentro de la NCh 2909, y asociado el nivel de cumplimiento que distingue la brecha cuantitativa entre lo real y requerido, podemos concluir que Arval Ltda. tiene una posición desventajosa en variados puntos tocados por la norma, así como también, se han podido constatar la ejecución de algunos requisitos de gestión de manera completa e incompleta, reflejado igualmente en los niveles cuantitativos y porcentuales asociados a su evaluación (para asociar ver anexo N° 1). Principalmente, el incompleto alcance de los requisitos de muchos puntos, respecto a lo que tiene la empresa, se ha debido a que la NCh 2909 evalúa, como factor importante, un soporte formal para la sustentación de la información por medio de un sistema eficaz y eficiente de documentos, y Arval Ltda., así como muchas empresas clasificadas como PYME, tiene un sistema de gestión informal al ritmo diario de las transacciones próximas, enfrentando las problemáticas en la medida que estas surgen y con las carencias claves de herramientas que le ayuden a planificar mejor su negocio. Sin embargo, se ha mantenido producto de la gestión comercial interna relacionada con la atención al cliente, y la tendencia y necesidad de algunas empresas de aplicar “outsourcing” en relación a los servicios que presta. Aún así, hay también diferencias ponderosas que pueden significar un arduo trabajo en la implementación de un plan para acortar las brechas que destacan de ello. Con todo, creemos que es necesario realizar un contraste de las fortalezas y debilidades que la empresa presenta (Ver figura N° 17), frente a los requerimientos de la NCh 2909, con el objetivo de descubrir lo urgente, que tiene que ver además con aquellos elementos que

presentan las mayores brechas, para la posterior propuesta de mejoras para sus sistema de gestión en vías de enfrentar un diagnóstico real.

A continuación un contraste de las fortalezas y debilidades distinguidas en el proceso de diagnóstico, particularmente, a algunas fortalezas se le agregan observaciones producto de las calificaciones intermedias que se les ha dado a los elementos, pero que sin embargo no configuran un factor crítico para catalogarlos como debilidad(es). Conforme a esto, y en una posterior propuesta serán citados para distinguir, al menos, como dar alcance y encaminar al cumplimiento total de los requisitos de gestión incluidos en la norma. En el despliegue de fortalezas y debilidades, además, se identifica el elemento del cual surgen.

**Fig. 17.- Fortalezas y debilidades de Arval Ltda.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Elemento 7 “Proceso relacionado con el Cliente”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa ejecuta procedimientos para mantener una base de datos con la identificación y caracterización de sus clientes.</li> </ul> <p>Gestiona, efectivamente, la revisión y aplicación de los requisitos del cliente para la generación del servicio. Para mayor personalización en la atención de tales requisitos, la gerencia hace efectiva la comunicación de estos a los responsables correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa posee una “carta de presentación” que identifica las cualidades y especificaciones de los servicios con un detalle adecuado y suficiente sin embargo hay que considerar en ellos la asignación de una periodicidad de actualización mínima relacionada con los cambios en los diferentes servicios.</li> <li>- La empresa mantiene registros de sus ventas clasificadas por cliente y se identifica un responsable a cargo, así como un periodo regular de actualización. Sin embargo cabe la clasificación, también, por servicios debido a la cantidad de estos y para mayor fundamentación y control de las ventas.</li> </ul> <p><b>Elemento 8 “Gestión de personas”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los trabajadores de la empresa reconocen sus funciones, responsabilidades y dependencias claramente, sin embargo estas deben especificarse en un documento.</li> </ul> <p><b>Elemento 10 “Realización del servicio”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene una buena relación con los proveedores de insumos básicos, ya que con la mayoría se han mantenido negociaciones por un largo periodo de tiempo.</li> <li>- El proceso de realización del servicio es conocido por todos los miembros (carteros, administrativos</li> </ul>	<p><b>Elemento 4 “Sistema de Gestión”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión inminentemente informal en contraste con los requisitos que presenta la norma, respecto a la documentación del sistema. Llámense a estos procedimientos documentados, informes, documentos internos y/o externos, formularios para registros, entre otros, que deben asociar detalles de forma y contenidos mínimos. Con respecto a ello, la empresa maneja un sistema de documentos necesarios, de talles operativos, para desarrollar sus actividades diarias, sin embargo, estos carecen de los requisitos mencionados anteriormente, además de aquellos adicionales mencionados como requisitos en NCh 2909. (Ver requisitos documentarios en “reconocimiento de los requisitos de gestión”)</li> </ul> <p><b>Elemento 5 “Estrategia y Liderazgo”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión limitada en el proceso de planificación estratégica careciendo de formalidad en los objetivos, asociación de los planes de acción así como de la información que sustenta la estrategia a seguir en un periodo dado. La informalidad conlleva a que tampoco se den las actividades de control sobre los avances de los planes y tomar decisiones sobre dichas revisiones.</li> </ul> <p><b>Elemento 7 “Proceso relacionado con el Cliente”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa no posee procedimiento documentado que describa las acciones para conocer la percepción del cliente, después de suministrado el producto, ni la forma en que recepciona y trata los reclamos. Arval limitada informalmente accede a esta información mediante llamado telefónico o correo electrónico, la cual se gestiona desde allí, sin embargo es de real importancia cumplir con los requerimientos mínimos de NCh 2909 respecto a documentación de los procedimientos, registros de las gestiones y asignación de responsables.</li> </ul> <p><b>Elemento 8 “Gestión de personas”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen planes que incluyan procesos de</li> </ul>

<p>y gerente) de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente (cliente/proveedor), es el que provee las materias primas para realizar los servicios requeridos, por lo que causa un efecto positivo a la hora de determinar los costos.</li> <li>- Se mantienen acciones de verificación de los insumos comprados y materias primas, por lo que hay un control de lo que se pidió con lo que se entregó, quedando como registro la factura.</li> </ul> <p>- La empresa se encuentra dentro de niveles controlados en temas relacionados con impacto ambiental debido, principalmente, a que los medios de transportes están compuesto por bicicletas y un vehículo, el cual no rompe con los requisitos de emanación de gas. Las particularidades legales relacionadas con los límites de peso en la carga, también han sido controladas y además cuentan con tecnología GPS que permite control y mayor seguridad en la distribución de mensajería en puerta.</p>	<p>capacitación para el personal orientadas al negocio.</p> <p><b>Elemento 9 “Gestión de recursos financieros y físicos”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa posee una limitada gestión financiera emitiéndose, por la contadora, el balance general y los documentos legales para el pago de IVA y renta. Este estado financiero no adjunta interpretaciones de sus resultados ni otros informes más elaborados que permitan conocer el comportamiento de la estructura financiera. La determinación de costos es informal al momento de determinar la conveniencia de un negocio por lo que, además, tampoco se diseña el “estado de resultados”. La determinación del nivel mínimo de operación tampoco es determinada.</li> <li>- Escasa comunicación entre la gerencia de Arval Ltda. y la contadora de la empresa por lo que se podrían explicar algunas debilidades relacionadas con el desconocimiento de de los resultados. Aunque es importante observar que los servicios de la contadora no van más allá de llevar la contabilidad para el calculo de los impuestos a pagar y la emisión del balance general.</li> </ul> <p><b>Elemento 10 “Realización del servicio”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La dependencia que se tiene con el cliente/proveedor, puede ser desfavorable, ya que si este se demora en la entrega de materias primas, puede causar problema en la eficacia del servicio.</li> <li>- No hay un documento donde se establecen requisitos de compra que tenga la empresa, solo se hacen los requerimientos de compra cada vez que se estima es necesario. Por lo mismo, tampoco hay una periodicidad de actualización de los requerimientos.</li> <li>- La empresa no cuenta con un procedimiento documentado que describa el acceso y la forma de identificar a los requisitos de índole ambiental aplicable. La información es mantenida en documentos informativos publicados por el ministerio de transporte la cual no es traspasada a un documento distinto que la aplicabilidad a la empresa.</li> </ul>
---	--

## **CAPITULO IV: PROPUESTA DE CALIDAD A LA EMPRES A ARVAL LTDA.**

### **4.1.- DISPOSICIONES PREVIAS A LA PROPUESTA**

El sistema de gestión de la calidad, a partir de la NCh 2909, se estructura a través de un conjunto de documentos necesarios, integrativos y suficientes para soportar las múltiples actividades realizadas habitualmente por la empresa y de aquellas que son parte de un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La propia norma ha denominado a este conjunto de documentos sustentatorios “requisitos mínimos” de un sistema de gestión de calidad, que deben ser diseñados e implementados consecuentemente con el fin de obtener una calificación positiva en la etapa de diagnóstico para la potencial certificación. Así también, es necesario el compromiso de los participantes de la empresa, su inducción al tema y las capacitaciones respectivas para la eficaz aplicación del nuevo sistema. La NCh 2909 a través de su manual de metodologías evalúa, igualmente, este compromiso.

En esta etapa del trabajo determinaremos una propuesta de mejoramiento para la empresa Arval Ltda. en conformidad con los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico y teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

1° Se priorizarán aquellos elementos que tengan la mayor brecha cuantitativa identificados en el documento maestro (Ver anexo N° 1)

2° Se consideran las observaciones hechas en la “evaluación final” que identifican las fortalezas y debilidades por cada elemento del sistema, en la etapa de diagnóstico.

3° Se consideran las solicitudes de mejoramiento del gerente de la empresa posterior lectura del informe de debilidades entregado a éste.

El análisis integrado de las anteriores consideraciones identifican los puntos a los que hay que darle mayor enfoque y determinan el grado de profundización de la propuesta.

## 4.2.- FORMATO DE LA PROPUESTA

Producto de que el resultado de la evaluación realizada en el proceso de diagnóstico determinó debilidades en al menos 1 punto por elemento es que se irán reconociendo cada uno de ellos, el nivel de cumplimiento asignado y las principales fortalezas y debilidades. Posteriormente se reconocerán las herramientas que permitirán disminuir la brecha. A continuación se presenta la secuencia a seguir en la etapa de la propuesta o plan de implementación y una explicación de lo que contendrá esta secuencia:

**Identificación del elemento que se evaluó:** Primeramente, se identificará el elemento evaluado en el proceso de diagnóstico, y que corresponden al modelo de calidad de la NCh 2909.

**Requisitos:** Identificación de los requisitos de gestión pertenecientes al elemento evaluado. Debido a que variados elementos constan de anidaciones o subdivisiones en su estudio, a estas se le asocian requisitos, que la forma irá reconociendo estas subdivisiones y por cada una de ellas los requisitos asociados.

**Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico:** Identificación de los niveles de cumplimiento, numerales y porcentuales, asignados en la etapa de diagnóstico a los distintos requisitos de gestión. La forma de reconocer los niveles de cumplimiento en esta etapa del trabajo considerara lo siguiente: Si a un conjunto de requisitos seguidos se les asocia un mismo nivel se identificarán estos puntos en su conjunto y un mismo nivel asociado. Si por el contrario, para un conjunto de requisitos seguidos, tienen distintos niveles de cumplimiento estos se identificarán en forma particular.

**Disposiciones previas:** Este ítem puede contener una introducción a la propuesta, explicación de las herramientas que sirven de base para formar la propuesta y/o fundamentos teóricos de los temas evaluados por los elementos de la norma.

**Propuesta:** Contiene la propuesta propiamente tal y, además, puede contener una lista de “acciones de mejora” orientadas a disminuir las brechas cuantitativas.

### **4.3.- PROPUESTA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE ARVAL LTDA.**

#### **4.3.1.- ELEMENTO 4 “SISTEMA DE GESTIÓN”**

##### **A) REQUISITOS DE GESTIÓN**

###### **Punto 4.1 “Requisitos generales”**

- Implementar todos los requisitos establecidos en la norma como parte de su sistema de gestión.

###### **Punto 4.2 “Requisitos de la documentación”**

- Diseñar la documentación mínima que sirve de soporte al sistema de gestión. Entiéndanse documentos internos, procedimientos documentados, formularios para registros y lista de documentos controlados (4.2.1)

- Definir un procedimiento de control de los documentos. Conteniendo las particularidades revisión, actualización, aseguramiento y prevención de estos. (4.2.2)

- Llevar formularios de registros de sus actividades para el control de estos. (4.2.3)

##### **B) NIVELES DE CUMPLIMIENTO**

###### **Requisitos desde los puntos 4.2.1 al 4.2.3**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	0	0%

##### **C) DISPOSICIONES PREVIAS**

El elemento numero 4 de la norma hace referencia al sistema de gestión propiamente tal, identificando en primera instancia la obligatoriedad de cumplir con todos los requisitos contenidos en los elementos, que en ella se incluyen, por lo que su punto 4.1 es meramente un chequeo de todos los elementos evaluados, y desde donde se determina las conclusiones finales del diagnóstico, por lo que al ir identificando una propuesta por cada elemento estamos aportando al cumplimiento del sistema de gestión global. Igualmente sucederá al ir proponiendo la documentación de los procedimientos,

formularios para registros y documentos varios solicitados en los distintos elementos de la norma, y englobados en el punto 4.2 “Requisitos de la documentación”.

Dentro de los requerimientos definidos en este punto por NCh 2909 se detallan aquellos de forma que deberán contener todos y cada uno de los documentos que soportan el sistema de gestión, ya sean estos los derivados de los requisitos de la norma o los propios del sistema actual. Dependiendo se trate de un procedimiento documentado, documentos internos, formularios que sirvan a los registros y listas de documentos de control, los detalles de forma pueden ser mas o menos iguales según propone la norma (Ver reconocimiento de los requisitos de gestión). Así y en pos de acortar la brecha asociada a estos requerimientos los formatos deberán considerar lo siguiente, según indica la normativa:

### **1.- Forma de los documentos**

**Cada procedimiento documentado debe contener al menos:**

**Título:** Identificar el título representativo del procedimiento que se detalla.

**Código de Identificación:** Es recomendable generar una codificación de todos los documentos que soportan el sistema de gestión de esta forma el aprendizaje de ellos generan una lectura mas fácil y un mejor control. Estas codificaciones deben considerar, además, los documentos propios de la empresa.

**Responsable de la elaboración:** Debe identificarse el creador y responsable de la elaboración del documento. De esta manera se sabe a quien acudir en caso de dudas o propuestas de cambios al documento. Generalmente el responsable se asocia al área de donde se genera el documento.

**Responsable de la revisión:** Se debe asociar una persona distinta al creador que revise el documento y de su opinión respecto a la claridad y competencia de sus contenidos. Esta persona muchas veces es la misma persona que aprueba por lo que es ideal que sea un superior en conocimiento de todos los procedimientos de la empresa.

**Número de páginas:** Se debe compaginar cada hoja de contenido del documento y a la vez la totalidad de ellas por lo que es recomendable el formato X de XX. Que identifica que número de la página es una en particular respecto del total.

**Fechas:** Para efectos de control es siempre recomendable identificar las fechas en las cuales los documentos han sido creados, revisados y aprobados.

Este formato de registro debe ir tanto en la portada del procedimiento documentado, u otro tipo de documento de creación interna, como en cada una de sus hojas de contenido. Además, la portada, debe identificar con letras el nombre del documento al que se cita. (Ver figura 30). Es también ideal desarrollar una tabla de contenidos que permita tener acceso fácil a la información particular que se necesite y como guía para el personal nuevo que pase a formar parte de la empresa (Ver figura 31)

Las actualizaciones posteriores aplicadas en el documento deben ser registradas. Para ello es recomendable adjuntar una “tabla de control de cambios” que reconozca el ítem o aspecto de cambio, motivo, fecha, y quien fue el responsable (Ver figura 32). Paralelo a ello debe actualizarse la versión del documento y proceder a firmar los participantes de la actualización. La tabla de cambios se adjunta al procedimiento con el objetivo de tener fácil acceso al detalle de los cambios aplicados pero, igualmente, y por requerimiento, debe mantenerse un registro en una “Lista de documentos controlados” maestro que debe tener igualmente su forma particular según NCh 2909. (Ver figura 33)

## **2.- Forma para los registros**

**Cada formulario para registros de las actividades debe contener al menos:**

**Registro:** Contiene el detalle de la actividad que se realizó.

**Identificación del responsable:** Se identifica el nombre de la persona que realizó el registro.

**Fecha:** Se identifica la fecha en la que se realizó la actividad.

También podría incluirse una columna que identifique un tiempo de archivo adecuado según importancia de los registros respondiendo a requerimientos de resguardo de la información.

El documento que describe el sistema de gestión de la empresa se va estructurando en la medida que se diseñan los distintos procedimientos documentados exigidos por norma. Adicionalmente la empresa puede documentar los procedimientos que se consideren críticos para la realización del servicio, y que no se identifican en la norma, con el propósito de disminuir el riesgo de error o equivocación por desconocimiento. Así, el conjunto de procedimientos documentados formarían un manual de procedimientos que soportarían la gestión de la empresa. Con todo, el conjunto de documentos y procedimientos documentados mínimos a tener en consideración según NCh 2909, son los siguientes:

- Documento que contenga el sistema de gestión.(Manual)
- Documento escrito de la estrategia. Elemento 5
- Documento que contiene los planes estratégicos. Elemento 5
- Documento que contiene el presupuesto estratégico. Elemento 5
- Informes de gestión que contienen estados de avances de los planes de acción. Elemento 5
- Documento que contiene la percepción de los clientes. Elemento 7
- Documento que contiene los atributos de productos o servicios. Elemento 7
- Documento con información de los requisitos laborales, previsionales, etc. Actualizados. Elemento 8
- Documento con las funciones y responsabilidades del personal. Elemento 8
- Documento con un plan anual de acciones de aprendizaje. Elemento 8.
- Documento con las actualizaciones de los requisitos tributarios y contables. Elemento 9.
- Informes que contiene situación financiera de la empresa. Elemento 9.
- Documento que contiene los activos fijos y circulantes a resguardar. Elemento 9 (además contiene el procedimiento que contiene las acciones de resguardo)
- Informes periódicos con los resultados de la empresa. Elemento 9
- Presupuesto anual conteniendo ingresos y gastos. Elemento 9

- Documento que contiene los requisitos de compra de las materias primas. Elemento 10.
- Procedimiento de control de los documentos. Elemento 4.
- Procedimiento para conocer la percepción de los clientes. Elemento 7.
- Procedimiento para el tratamiento de reclamos. Elemento 7.
- Procedimiento para identificar y acceder a los requisitos de la legislación laboral y previsional. Elemento 8.
- Procedimiento para acceder a los requisitos tributarios y contables. Elemento 9.
- Procedimiento de resguardo de activos fijos y circulantes. Elemento 9.
- Procedimiento para identificar y acceder a acciones de resguardo de activos fijos y circulantes. Elemento 9.
- Procedimiento que contiene la forma de cálculo de los costos de la empresa. Elemento 9.
- Procedimiento que contiene el proceso de elaboración del servicio y responsables. Elemento 10.
- Procedimiento para identificar y acceder a la información sobre la normativa ambiental. Elemento 10.
- Procedimiento para revisar el cumplimiento de la NCh 2909. Elemento 11.

Los documentos internos y/o informes que no contienen, precisamente, un procedimiento son los siguientes:

- Documento que contenga el sistema de gestión. (En este caso un manual de procedimientos). Elemento 4.
- Documento escrito de la estrategia. Elemento 5.
- Documento que contiene los planes estratégicos. Elemento 5.
- Documento que contiene el presupuesto estratégico. Elemento 5.
- Informes de gestión que contienen estados de avances de los planes de acción. Elemento 5.
- Documento que contiene la percepción de los clientes. 7.
- Documento que contiene los atributos de productos o servicios. Elemento 7.
- Documento con información de los requisitos laborales, previsionales, etc. Actualizados. Elemento 8.
- Documento con las funciones y responsabilidades del personal. Elemento 8.

- Documento con un plan anual de acciones de aprendizaje. Elemento 8.
- Documento con las actualizaciones de los requisitos tributarios y contables. Elemento 9.
- Informes que contiene situación financiera de la empresa. Elemento 9.
- Documento que contiene los activos fijos y circulantes a resguardar. Elemento 9.
- Informes periódicos con los resultados de la empresa. Elemento 9.
- Presupuesto anual conteniendo ingresos y gastos. Elemento 9.
- Documento que contiene los requisitos de compra de las materias primas. Elemento 10
- Documento con información que contiene acerca de los requisitos actualizados de la normativa ambiental. Elemento 10.

Para mayor orden, distribución es recomendable asignar códigos al conjunto de documentos utilizados en la gestión. De esta manera estaremos aportando a un vocabulario simple y uniforme para todos los participantes de la empresa.

Las actividades de asignación de códigos pueden parecer más simples de lo que parece. Hace falta conocer todo el soporte documentario de la empresa y asociar a un grupo de documentos con características afines. Habiendo programado estos detalles se puede proceder a asignar los códigos considerando señales representativas del documento. Así, por ejemplo, el conjunto de documentos que contienen los procedimientos de la empresa se puede representar a través de sus dos primeras letras “PRD”. Al mismo tiempo le podemos asignar un número para identificar su lugar respecto al total de procedimientos documentados “PRD-1”. (Ver mayores detalles en asignación de códigos documentarios figura 35)

**D) PROPUESTA**

**Formato y contenido de los procedimientos documentados**

**Fig.31.-** Forma en la portada de los procedimientos

		<b>INDICAR EL NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>		CODIGO		
Elaboró: Nombre		Revisó: Nombre		Aprobó: Nombre		N° versión revisada
Fecha: de elaboración		Fecha: de revisión		Fecha: de aprobación		Cantidad de paginas

**“INDICAR NOMBRE DEL  
PROCEDIMIENTO”**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fecha de Elaboración:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Elaboración:

**Fig.32.-** Tabla de contenidos del procedimiento documentado

Esta tabla es la primera hoja del procedimiento documentado

Sección	Contenido	Página
1.	<b>OBJETIVO</b> (propósito del procedimiento o documento)	X
2.	<b>ALCANCE</b> (a que aplica)	X
3.	<b>REFERENCIAS</b> (vinculación con otros documentos )	X
4.	<b>VOCABULARIO TÉCNICO</b> (definición de palabras técnicas)	X
5.	<b>RESPONSABILIDADES</b> (a quienes administra, quienes deciden)	X
6.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b> (explique con palabras o con un diagrama, sea claro)	X
7.	<b>REGISTROS</b> ( evidencia después de aplicar este procedimiento)	X
8.	<b>ANEXOS</b>	X
9.	<b>HOJA CONTROL DE CAMBIOS</b>	X

**Fig.33.-** Tabla de control de cambios del procedimiento

Esta tabla se incluye al final de del procedimiento documentado y su finalidad llevar un control a los cambios que se hayan hecho al procedimiento.

Nº	Fecha	Versión	Cambios	Realizado por	Revisado por	Aprobado por
1	00-00-0000	Primera	Actualización de los requisitos del cargo a SC-DC-XX	Mirtha Mella	Patricio Valdés	Patricio Valdés

**Fig.34.-** Lista de documentos controlados

Este es un registro maestro de todos los documentos sobre los cuales hayan versado cambios. Se puede llevar en un archivo excel al cual se irán haciendo los registros en la medida que ocurran las modificaciones.

<b>Título del documento</b>	<b>Código de Identificación</b>	<b>Fecha de aprobación</b>
Cartolas Bancarias	SGC-DOCE-000	00-00-0000
Clientes por Cobrar	SGC-DOCI- 000	00-00-0000
Sueldos Honorarios	SGC- DOCI-000	00-00-0000

**2.- Asignación de códigos documentarios Arval Ltda.**

La serie puede comenzar identificando que los documentos son parte de un sistema de gestión de la calidad. Esto, además de orden, permite la identificación directa con la aplicación del sistema de gestión de calidad. A continuación la asignación de códigos:

**Fig.- 35.-** Asignación de códigos a los documentos

<b>Códigos de primer Orden</b>	
Sistema de gestión de calidad:	SGC
<b>Códigos de segundo orden</b>	
Procedimientos documentados	PRD
Documentos internos	DCI
Informes de gestión	INF
Formularios para registros	RGI
<b>Códigos de tercer orden</b>	
Corresponden al numeral asignado a cada uno de los documentos para lo cual habrán tantos números como cantidad de documentos.	

## Ejemplos

Procedimiento documentado para la “Caracterización de los clientes”	SGC-PR-010
Documento de la “Sustentación de la estrategia”	SGC-DCI-001
Formularios para registros de reclamos	SGC-RGI-020

### 4.3.2.- ELEMENTO 5 “ESTRATÉGIA Y LIDERAZGO”

#### A) REQUISITOS DE GESTIÓN

##### Punto 5.1 “Definición de la estrategia”

- La empresa debe contar con una estrategia fundamentada en base a información interna y externa de la empresa y en conocimiento de los ejecutivos máximos.
- La empresa debe contar con planes de acción asociados a los objetivos estratégicos. Estos deben contener: Objetivos específicos, objetivos estratégicos al cual esta asociado, responsables, plazos, indicadores, metas, hitos evaluativos y recursos involucrados.

##### Punto 5.2 “Compromiso de la gerencia”

- La gerencia debe comunicar oportunamente a los responsables las estrategias y las obligaciones que le corresponden para ir en su cumplimiento.
- La gerencia debe comprometerse con la disponibilidad de recursos.

##### Punto 5.3 “Revisión por la gerencia”

- La gerencia debe revisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y planes de acción asociados.
- La gerencia debe tomar decisiones sobre la base de las revisiones efectuadas.

- La gerencia debe mantener registros que contengan al menos: Estados de avance de los objetivos estratégicos (indicadores y metas), estados de avance del cumplimiento de los planes de acción y decisiones tomadas.

## B) NIVELES DE CUMPLIMIENTO

### Requisitos desde los 5.2 al 5.3

	Numeral	Porcentual
Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico	0	0%

## C) DISPOSICIONES PREVIAS

La definición de la estrategia consiste en hacer una declaración futura, con un periodo definido, respecto de lo que la empresa desea realizar. A través de ésta se pretende capitalizar las fortalezas de la empresa y hacerse cargo de sus debilidades, para captar oportunidades del entorno neutralizando sus amenazas (Manual de metodología de la NCh 2909). La estrategia se convierte, en definitiva, en un conjunto de acciones que llevan a las personas a cumplir con los objetivos estratégicos.

La NCh 2909, en su elemento “estrategia y liderazgo”, hace referencia a que la empresa debe contar con una estrategia fundamentada en base a información externa e interna de la empresa y que debe contar con planes de acción específicos asociados a los objetivos estratégicos. Además todo esto debe estar formalizado en un documento que permita registrar, modificar, controlar y actualizar la información relacionada.

Dentro de la planificación de la estrategia se busca definir lo siguiente: Visión, misión, Valores, objetivos estratégicos y las estrategias relacionadas. Estas deben estar contenidas dentro de un documento, ya que de esta manera se evidencia la declaración fidedigna de la estrategia y la ejecución de liderazgo por parte de la gerencia, según la concepción de la NCh 2909.

El diseño escrito de la estrategia, según NCh 2909, deberá contener lo siguiente:

**1.- Objetivos estratégicos:** Son los propósitos de mediano y largo plazo que la empresa desea alcanzar. Estos se dan en ámbitos respecto de: negocio que la empresa quiere

explotar, mercados que quiere conquistar, productos/ nuevos a incluir, tecnologías o procesos y/o necesidades o requerimientos que desea satisfacer. Por lo demás, la elaboración de los objetivos, deben tener como referencia la declaración de la misión y respetar las políticas de la empresa.

En la elaboración, propiamente tal, de los objetivos estratégicos fijese en que la descripción cumpla las siguientes características:

- Cuantificables: Que se le pueda atribuir un punto comparativo para el control de la implementación del objetivo. Por ejemplo, un porcentaje, una cantidad o un patrón de comportamiento.
- Tiempo: Que tenga un periodo de tiempo asociado a su cumplimiento.
- Verbo: El inicio, en la declaración de los objetivos, debe partir con un verbo.
- Desafiantes: Los objetivos no deben estar subestimados. Deben, de cierta forma, establecer retos provocadores.
- Alcanzable: Es necesario hacer un juicio de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para plantear los objetivos, de tal manera que estos sean desafiantes pero alcanzables.
- Fácilmente mensurables: Que este construido mediante la utilización de una unidad de medida conocida, si no son mensurables no pueden ser controlados.

**2.- Indicadores:** Se refieren a la fórmula de cálculo y unidad en la cual se mide la obtención de los objetivos estratégicos. Estos pueden ser presentados como índices, coeficientes, ratios o algún otro patrón que permita identificar el comportamiento, en el tiempo, del objetivo.

A continuación mayor explicación de la estructura de los indicadores:

- Índices: Indicador que genera una comparativa entre el periodo actual y el anterior.
- Ratio: Indicador que genera una comparativa en el mismo periodo.
- Cuocientes: Indicador que genera información mediante la contrastación de 2 factores. Ejm: Factor real v/s Factor presupuestado

En la figura 36 se observan algunos ejemplos de la forma que se puede llevar para el establecimiento de indicadores:

**Fig. 36.-** Determinación de ejemplos de indicadores

N°	Identificación Indicador	Detalle a medir	Fórmula
1	Fidelidad de los clientes	Se analizan los clientes que repiten respecto al total de clientes que compran en un periodo.	$\frac{\text{Total clientes que repiten}}{\text{Total clientes}} * 100$
2	Deudas de clientes	Se analizan, por cliente, las deudas pendientes de cobro, es decir, vencidas y no vencidas.	$\frac{\text{Deudas por antigüedad}}{\text{Deudas Totales}} * 100$
3	Ventas reales	Compara ventas reales con la prevista	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas previstas}}$

Fuente: *Elaboración propia a partir de Medina. A, 2003.*

Como se puede observar el indicador 1 y 2 corresponden a ratios, ya que pueden ser analizados en un mismo periodo de tiempo. El indicador 3, por su parte, corresponde a un cociente debido a que la conformación del indicador contiene tanto información actual como presupuestada.

La cuantificación de los objetivos a través de los indicadores permite llevar un control y poder interpretar las gestiones que se han hecho en pos de cumplir con ellos.

En los ejemplos anteriores el resultado es un porcentaje, y este debe ser interpretado por el usuario de tal manera que el dato se convierta en información privilegiada. Así, el indicador numero uno, puede interpretarse como la fidelidad de los clientes y/o la satisfacción al repetir las ventas en un nivel porcentual, adicionalmente puede mantenerse un control sobre estos porcentajes y observar las tendencias mes a mes. Dicho indicador podría haber sido asociado a un objetivo que declare la ambición de “mantener los clientes de la cartera satisfechos”.

Para mayor control de los indicadores debiese considerarse lo siguiente, en su elaboración:

- Periodicidad: Diario, mensual, anual.

- Fuente de información: Identificación de la proveniencia de los datos para la construcción de indicador.
- Frecuencia de actualización: Tiempo que transcurre entre cada actualización de datos.
- Parámetro de alarma: Niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.
- Gráfico: Representación visual de indicadores.
- Responsable de control: Quien debe informar al nivel superior.

**3.- Hitos evaluativos:** Son instancias de carácter evaluativo del avance hacia la meta estratégica.

**4.- Periodicidad de revisión:** Asignación del tiempo en el cual se realizará el hito evaluativo.

Como se logra observar muchas de las definiciones ofrecidas por la NCh 2909 permiten el cumplimiento de las características que deben tener los “objetivos estratégicos”.

Además la empresa debe contar con un documento escrito que valide la información sustentatoria de la estrategia. Es recomendable que la construcción de los objetivos se adjunte a este documento ya que contempla el análisis estratégico en el cual se sustenta la visión, misión, valores, objetivos, entre otros. Como mínimo, según NCh 2909, el documento de sustentación de la estrategia debería contener:

**1.- Mercado Objetivo:** Se define como el grupo de clientes a quienes la empresa quiere atender. Para obtener información del mercado objetivo es bueno seguir un cuestionario básico de identificación que contiene las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son?
- ¿Que servicios compran?
- ¿Cuáles son sus requisitos?
- Mayores detalles considerando las particularidades de la empresa.

## **2.- Sector Industrial:**

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. Un sector industrial se define como el conjunto de empresas pertenecientes a un mismo sector que producen o comercializan productos y/o servicios con características similares o estrechamente relacionadas.

La situación de competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas, según el autor Michael Porter, estas son: Barreras de entradas al sector industrial, el poder negociador de los clientes, la amenaza de los servicios sustitutos, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre la competencia.

Es necesario analizar estas 5 fuerzas competitivas para determinar el atractivo del sector y la posición que tiene una empresa particular respecto de sus competidores. Desde allí se determinan muchos aspectos relacionados con las oportunidades y amenazas que presentan el sector para los cuales la empresa determinará una estrategia que le permita enfrentarlas con éxito. Junto con la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa, además, se conforma el FODA que permite determinar la ventaja o desventaja competitiva.

Para desarrollar la sustentación de la estrategia la NCh 2909 pretende, como requisito, que al menos se contenga la siguiente información:

- Información de los proveedores.
- Información reglamentaria.
- Información de los servicios sustitutos.

**Nota:** Los productos o servicios sustitutos son aquellos que no siendo iguales pueden, eventualmente, sustituirse. Generalmente, la sustitución, es dada por los niveles de ingresos de las personas las que preferirán comprar un sustituto, de lo consumido habitualmente, si este último tiene un precio mas conveniente. Un ejemplo de esto sería la sustitución de mantequilla por margarina.

Sin embargo su sustentación puede ser mayormente fundamentada aplicando el análisis de las 5 fuerzas competitivas creadas por Michael Porter y a las que se puede acceder a través de su libro “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”

### **3.- Competidores:**

Para obtener información de los competidores es recomendable preguntarse por:

- ¿Quiénes son?
- ¿Servicios que ofrecen?
- ¿Canales de distribución que utilizan? En el caso de Arval sería identificando cual es la forma de distribución de la mensajería.
- ¿Precios?
- ¿Identificación de los principales competidores?

Si se aplica el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter se hará más fácil responder a estas preguntas.

**4.- Oferta de valor:** Corresponde a todas las características del servicio (atributos) por lo cuales el cliente compra el producto. Dentro de este contexto la información de la oferta de la empresa debe identificar como mínimo:

- Servicios que ofrece con sus especificaciones generales.
- Características o atributos del servicio.
- Proceso de desarrollo del servicio.

**5.- Capacidades internas de la empresa:** Descripción de los avances que ha tenido la empresa en los distintos ámbitos internos de interés. La NCh 2909 identifica que, en

este aspecto, debería hacerse una descripción mínima de las capacidades en el área de recursos humanos, equipamiento, infraestructura y tecnología. Sin embargo, además, pueden analizarse otros aspectos como los siguientes:

- Análisis económico financiero
- Comportamiento de los servicios a través del ciclo de vida para saber en que etapa de maduración están.
- Clasificación del comportamiento de los negocios a través de la matriz BCG (Boston Consulting Group). Esta herramienta pretende clasificar los negocios de la empresa en “Unidades estratégicas de negocios” U.E.N en función de su participación en el mercado.

La información detallada en el “Documento estratégico” permite, además, hacer una evaluación de la posición competitiva de la empresa al identificar y analizar los elementos de las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas (FODA).

- **Fortalezas:** Elementos que se determinan mediante análisis interno de la empresa y que identifican las ventajas de esta para enfrentar la competencia.
- **Oportunidades:** Elementos que se determinan mediante el análisis del entorno externo de la empresa y que configura posibilidades de nuevos negocios, servicios, expansión territorial, entre otros.
- **Debilidades:** Elementos que se determinan mediante análisis interno de la empresa y que representan las incapacidades internas, por las cuales debe trabajar y mejorar.
- **Amenazas:** Elementos que se determinan mediante el análisis del entorno externo de la empresa y que determinan los peligros a los que se enfrenta la empresa, y por los cuales debe defenderse mediante la creación de estrategias competentes.

Con todo, al hacer el análisis de la importancia y el peso relativo de los elementos FODA podemos evaluar la posición competitiva:

Si	$F.O > D.A$	entonces “Ventaja competitiva”
Si	$F.O = D.A$	entonces “Paridad competitiva”
Si	$F.O < D.A$	entonces “Desventaja competitiva”

De esta forma podemos tener lineamientos más eficaces para la definición de la estrategia. Esta información, por lo demás, varía en la medida que surgen cambios en el entorno interno y externo por lo que hay que estar al pendiente de las modificaciones correspondientes.

### **Diseño de la Visión y Misión**

El diseño y análisis FODA permiten clarificar el panorama de la empresa respecto de su posición en el sector industrial y de sus capacidades e incapacidades internas. Así, se presenta como una herramienta bastante útil para determinar la misión, visión y objetivos de la empresa considerando sus fortalezas y debilidades queriendo enfrentar, sobre todo, sus debilidades y aprovechando las oportunidades.

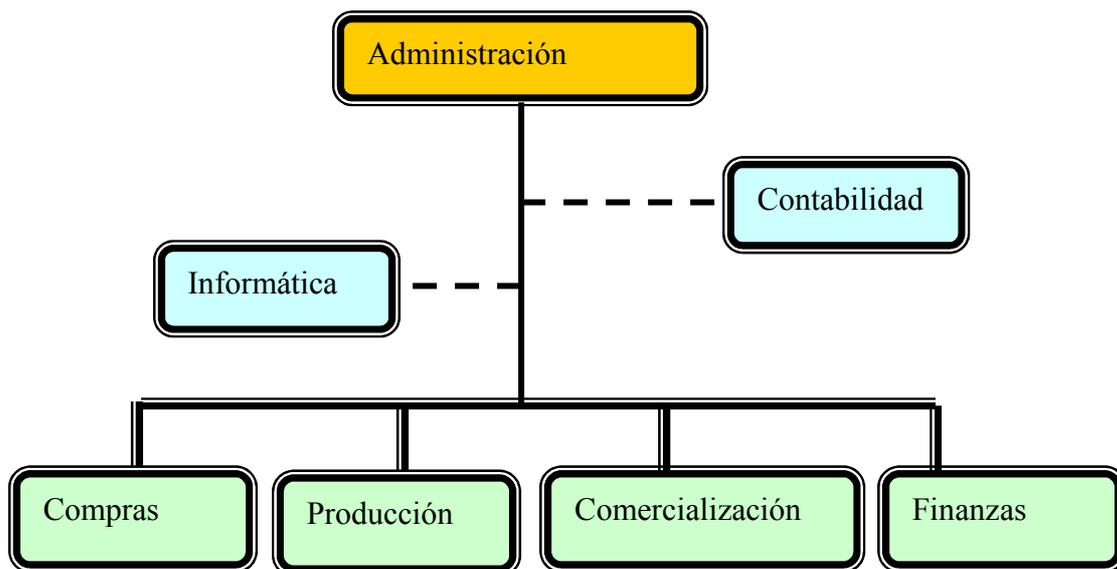
Ahora bien para el diseño de la Visión y Misión hay que tener algunas consideraciones adicionales. En el caso particular de la Visión se debe comprender, para su establecimiento, que es un “ideal” que se desea alcanzar, un sueño vertido en los pensamientos de los altos ejecutivos de la empresa cuyo propósito es establecer los principios sobre los cuales se basará todo el resto de la planificación. La misión por su parte es menos amplia que la visión, y forma parte del objetivo central de la empresa que determinará los objetivos estratégicos y que harán de ella una mano invisible que guía a los empleados, geográficamente dispersos, a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización así como la conformación de una estructura formal. Para la realización de su diseño se deben considerar los siguientes elementos:

- Identificar a la empresa
- Identificar sus productos y/o servicios. Una respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos? puede llegar a clarificar su redacción.
- Considerar los propósitos o intenciones que tiene la empresa con la generación de sus productos y/o servicios.
- Distinguir el compromiso y la responsabilidad social en la que pretende descansar.

## Estructura Organizacional

Una vez establecidos los distintos objetivos estratégicos, asociados los planes de trabajo que formulan las distintas actividades necesarias para el cumplimiento de estos, lo que específicamente se llama “división del trabajo”, sigue la agrupación de ellas en unidades administrativas o centros de operación, en donde se ubicaran las distintas personas que se asocian un cargo de igual nombre. Concretamente esto lleva al establecimiento de la estructura formal de la empresa a través de un organigrama (Ver figura N° 37). Lo que se conoce como un esquema en el que, generalmente, se representan los diversos cargos por rectángulos unidos por líneas, que revisten importancia, porque definen las relaciones de autoridad y poder dentro de la organización (P. Illanes, 2003). Los niveles se colocan en la parte superior de la empresa y viceversa como se observa en la siguiente figura de ejemplo.

**Fig.37.- Ejemplo de Organigrama Funcional**



Fuente: *Elaboración propia a partir de Illanes. P, 2003.*

Illanes. P, 2003 opina que para la elaboración de un organigrama es necesario precisar algunos conceptos relacionados, ya que revisten importancia al momento del diseño del organigrama:

**Autoridad:** Es el derecho otorgado a una persona para requerir de otra que cumpla ciertos deberes en una determinada forma y dentro de un plazo. La primera se llama supervisor o jefe y la segunda subalterno o subordinado.

**Responsabilidad:** Es la acción de responder o rendir cuenta por la ejecución de una tarea.

**Poder:** Es una especie de autoridad pero no formalmente delegada, sino mas bien ganada o adquirida, sea por la especialización de la función desarrollada o por las características personales de quien lo posee. Así, por ejemplo, un asesor informático no posee autoridad formal sobre el personal, pero su especialidad le da una suerte de “poder experto”.

Con estos conceptos más claros ya podemos establecer que las líneas que unen los rectángulos del organigrama pueden ser de 2 clases: Las que señalan las relaciones de autoridad entre supervisores y subordinados “Autoridad de Línea” y las que representan el poder. Las primeras se designan por líneas llenas y relacionan cargos operativos y las segundas por líneas punteadas y los cargos o funciones que adquieren esta clase de autoridad son de tipo asesor o staff, sin intervenir directamente en el proceso productivo de bienes y servicios como las primeras. La contabilización de las compras, por ejemplo, es un hecho importante, pero a nadie se le ocurriría pensar que dicha tarea o función forma parte de la esencia o razón de ser de la empresa: La empresa no existe para contabilizar, no es esa su finalidad.

#### **D) PROPUESTA**

La siguiente propuesta se ha creado previa búsqueda y selección de información coherente y representativa de la empresa por medio de información otorgada por esta y la aplicación de herramientas mencionadas anteriormente. También han servido de fundamentos: Bases de datos en Internet, Cámara de Comercio de Chillán, documentos de la empresa que contienen información útil, declaraciones de la gerencia y los empleados.

Se debe siempre considerar que como parte de una propuesta este documento es modificable cada vez que las condiciones internas o externas así lo requieran.

**Portada del Documento de sustentación estratégica**

	<p><b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b></p>		<p>SGC-DCI-XX</p>
<p>Elaboró: Luis Valdés</p>	<p>Revisó: Luis Valdés</p>	<p>Aprobó: Luis Valdés</p>	<p>1</p>
<p>Fecha: XX/ XX/ XXXX</p>	<p>Fecha: XX/ XX/ XXXX</p>	<p>Fecha: XX/XX/XXXX</p>	<p>X de XX</p>

# DOCUMENTO ESTRATÉGICO

<p><b>Elaborado por:</b> Fecha de Elaboración:</p>	<p><b>Revisado por:</b> Fecha de Elaboración:</p>	<p><b>Aprobado por:</b> Fecha de Elaboración:</p>

## Índice de contenidos

Sección	Contenido	Página
1.	<b>OBJETIVO</b>	X
2.	<b>ALCANCE</b>	X
3.	<b>REFERENCIAS</b>	X
4.	<b>VOCABULARIO TÉCNICO</b>	X
5.	<b>SUSTENTACION DE LA ESTRATEGÍA</b>	X
6.	<b>MISIÓN</b>	X
7.	<b>VISIÓN</b>	X
8.	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	X
9.	<b>HOJA CONTROL DE CAMBIOS</b>	X

## **1.- OBJETIVO:**

Referenciar, formalmente, la estrategia a seguir por Arval Ltda. y fundamentar esta misma sobre la base de información interna de la empresa e información del entorno.

## **2.- ALCANCE:**

Aplicable a las actividades de gestión empresarial llevadas por los altos administrativos y colaboradores.

## **3.- REFERENCIAS:**

- NCh 2909 Of.2004 – Sistemas de gestión para PYMES – Requisitos fundamentales.
- ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- Manual Metodología de diagnóstico e implementación NCh 2909.

## **4.- VOCABULARIO TÉCNICO:**

**Sustentación de la estrategia:** Respaldos que permiten el levantamiento del diseño estratégico mediante las declaraciones de la misión, visión, objetivos, planes de acción, diseño de la estructura organizativa, entre otros.

**Pieza Postal:** Nombre que se le da al sobre que contiene la mensajería a distribuir.

**Cuarteles:** Clasificación de zonas geográficas en las que se distribuye la mensajería asignada a un cartero.

## **5.- SUSTENTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA**

### **5.1.- Mercado Objetivo**

#### **5.1.1.- Identificación**

Nuestro mercado objetivo esta compuesto por clientes institucionales y público en general, que declaran la necesidad de trasladar mensajería, valijas y encomiendas en el área local y zonas aledañas. Además de aquellos que requieren asesorías de promoción y estudios de mercado.

#### **5.1.2.- Servicios que solicitan**

Los clientes, identificados anteriormente, solicitan los siguientes servicios:

- Distribución de dípticos promocionales.
- Distribución de detalles de cobros comerciales.
- Distribución de correos certificados.
- Distribución de correos semi-certificados.
- Distribución de mensajería general al instante (Correo Express).
- Verificación de domicilio.
- Personal promocional para la distribución de catálogos, de reparto de volantes y promotoras(es) de salón.
- Personal para la aplicación de encuestas de estudios de mercado.

#### **5.1.3.- Requisitos del mercado**

Los clientes que representan el mercado objetivo descrito declaran ciertos requerimientos en la negociación del servicio relacionados principalmente con:

- Hacer seguimiento de la correspondencia en distribución.
- Mantenerlos informados respecto del destino de la correspondencia.
- Entregar un informe que contenga el detalle de las cartas entregadas y devueltas, relacionando su correspondiente orden de trabajo (OT) y cantidad.

- Ingresar las cartas, a través del lector de códigos, a los sistemas de los respectivos clientes, que lo solicitan, posterior recepción de la mensajería.
- Identificar las gestiones realizadas en función de darle solución a las quejas y sugerencias que estos presentan.
- Mantener un 90%, o más, de conformidad con los requisitos del cliente, respecto de la gestión del servicio de la empresa.
- Tener cobertura geográfica.
- Identificar personal competente para las labores de promoción y aplicación de encuestas de estudios de mercado, respectivamente.
- Identificar un sistema de control y monitoreo en la distribución de la mensajería.

## **5.2.- Competidores**

### **5.2.1.- Identificación**

#### **5.2.1.1.- Competidores en el sector de los servicios temporales y el estudio de mercado.**

Los competidores constan de las siguientes características:

- Pocas agencias en Chillán que se mantienen en el mercado desarrollando solamente el servicio de prestación de personal para promociones.
- Se conforman y desaparecen rápidamente si no generan nuevos negocios, debido a la temporalidad del servicio.
- La mayoría de los competidores se encuentran ubicados en Santiago y mantienen oficinas de representación, con supervisores a cargo en las regiones.
- No se logra identificar un período de tiempo en el que se establezca la demanda por estudios de mercado, a diferencia de los servicios temporales, por lo que se torna más inestable.

**Nota:** También logran identificarse como competidores empresas de rubros diferentes que contratan directamente personal para el desarrollo de promociones y estudios de mercado.

### 5.2.1.2.- Competidores en el sector industrial de la mensajería privada

Los competidores constan de las siguientes características:

- Mayormente concentrados en la ciudad de Santiago.
- Contratan empresas más pequeñas para la distribución en regiones.
- Son empresas mayoritariamente de mediano tamaño (PYMES)

### 5.2.2.- Servicios que ofrecen

Los servicios que ofrecen los competidores son los siguientes:

- **Consulta en línea:** A través de un sistema se permite a los Clientes tener información oportuna acerca del proceso de distribución de su correspondencia.
- **Gestiones administrativas:** Es un servicio dirigido a gestionar diligencias de tipo administrativas tales como: Diligencias bancarias, pagos de cuentas, traslado de correspondencia urgente y todo tipo de diligencias legales, etc.
- **Retiro de cheques:** Servicio de recaudación de cheques previo identificación del interesado del día, y otras particularidades, para ser entregado en las oficinas del cliente.
- **Preparación y empaque (Pick & Pack):** Es un servicio de preparación y empaque de pedidos según la información y requerimientos del cliente.
- **Etiquetado:** Servicio de etiquetado de los productos según las especificaciones del cliente.
- **Mecanizado:** Servicio de preparación de campañas de gran valor agregado con productos, cartas, folletos en grandes series de pedidos similares, de acuerdo con las peticiones del cliente en cuanto a materiales y bases de datos a incorporar.

- ***Mailing electrónicos:*** Servicio de marketing directo enviados a través de una comunidad electrónica. Los mailing sostienen información promocional indicada por los clientes.
- ***Cobro contra entrega:*** Servicio que consiste en cobrar un monto indicado por el cliente en la orden de servicio, al momento de realizar la entrega al destinatario. Posteriormente dicho cobro se rinde al cliente en cuestión.
- ***Devolución de documentos:*** Servicio complementario de devolución de documentos al remitente (facturas firmadas por el receptor u otros documentos).
- ***Servicios de distribución a grandes tiendas:*** Servicio consistente en entregar los productos en las distintas cadenas de retail, en días y horarios especificados por el cliente.
- ***Telemarketing:*** Servicio consistente en contactar a clientes potenciales, entregados por una base de datos, y comercializar directamente los productos o servicios que se tienen en cartera.

### **5.2.3.- Canales de distribución**

Los canales de distribución utilizados comúnmente por los competidores para realizar los servicios de distribución de la mensajería son: Distribución directa utilizando una flota de vehículos tipos furgones, motocicletas, bicicletas, remolques, entre otros.

Adicionalmente, y para ampliar la cobertura, se utilizan canales mas indirectos como son la utilización de casillas y subcontratación de empresas de encomiendas. Desde donde se mantienen contratos con carteros del lugar que gestionan la posterior entrega hasta la dirección de los destinatarios de la mensajería.

Adicionalmente, múltiples empresas de este rubro, generan la logística al ocupar múltiples herramientas en apoyo al proceso de distribución de las mercancías.

Entre estas se encuentran:

- Modelos GPS para el seguimiento físico de la pieza postal.
- Decodificadores que permiten ingresar los códigos de las piezas al sistema e informar al cliente del estado de entrega de una o más piezas a los destinatarios.
- Software interactivo que permiten las rendiciones de guías y facturas. Estos últimos se habilitan con un software propio, idealmente, o con un programa asignado por los clientes institucionales.

#### 5.2.4.- Precios

Los precios promedios manejados por los competidores se establecen mediante el peso de los productos por kilos y tienen, en promedio, las siguientes variantes:

#### Muestra de precios

		Desde	Hasta
<b>Carta certificada express.</b> Hasta 33 Kilos	Inter regional	\$ 960	1450
	Regiones intermedias	\$ 1150	\$ 1640
	Regiones extremas	\$ 1720	\$ 2210
	Carta e ingreso nacional	\$ 310	\$ 730
	Carta certificada prioritaria	\$ 910	\$ 1330
<b>Sobres</b> Desde 0.5 a 1.5 Kg.	Inter regional		
	Ultra rápido	\$ 4080	\$ 5220
	Overnight	\$ 2040	\$ 2610
	Día Hábil siguiente	\$ 1360	\$ 1740

Fuente: *Elaboración propia a partir de las bases de chilexpress, Correos Chile y Red Post*

#### 5.2.5.- Principales competidores

Los competidores más importantes y poderosos se encuentran ubicados en Santiago quienes llegan a regiones ya sea contratando a empresas de menor tamaño para la distribución de la mensajería, agentes representantes quienes la reciben, a través de las agencias de encomiendas, y las distribuyen posteriormente y/o a través de coberturas propias. La presencia de empresas o agencias dedicadas a la subcontratación de personal, igualmente, se concentran en la zona centro y en la ciudad de Concepción, quienes contratan a supervisores zonales para la representación en regiones que

gestionan los contratos esporádicos. Estos se ubican, físicamente, en oficinas administrativas u oficinas particulares. A continuación una lista de los más importantes:

- Correo Privado Logexs. Pedro de Oña 031 Of. Of. A, Ñuñoa, Santiago.
- Chilepost S.A. Victoria 339, Santiago.
- Blue Express. Av. Matta 421 A, Santiago Centro.  
Sucursal en Chillán: Bodega Longitudinal Sur 2751 Bodega 8 Complejo los Nogales, Km. 3.5 - Zona Norte, Chillán.
- Chileexpress. Av. Manuel Antonio Matta N° 1010.
- Sucursal en Chillán: Calle 18 de septiembre N° 73.  
Calle Isabel Riquelme N° 1033.
- Servicios Privados Opción Ltda. Nevados de Putre 1095, Los Ángeles. (Con
- Biowerken servicios mensajería expresa. Descartes N° 81, plaza cruz Concepción.
- Correos de Chile. Avenida Manuel Antonio Matta N° 1034, Santiago.  
Sucursal Chillán: Av. Libertad N° 501
- Perfil Marquet Servicios S.A. Avenida Eliodoro Yáñez Of. 2520, Providencia, Santiago.  
Agencia en Chillán: Calle 5 de Abril N° 17
- G&G Eventos y Delivery. Providencia 2133, Providencia, Santiago.
- Megaproducciones. Calle Freire N° 788 Of. Of. 37, Concepción.
- Kreapromociones. Avenida Chacabuco N° 765, Concepción.
- Agencia de Promociones y Modelos Meyer. Calle Cervantes 492 Of. D, Concepción.
- Agencia de Promociones Stilo. Aníbal pinto N° 531, Of. 32, Concepción.
- Urbana Productora. Calle favio de Petris N° 2372, Concepción.

### **5.3.- Sector Industrial**

Arval Ltda. participa en el sector industrial de los “Servicios de promoción y marketing” y los “Servicios de la mensajería privada” respectivamente. Dichos sectores poseen las siguientes particulares características, en relación a la aplicación de la herramienta de las fuerzas competitivas que se interrelacionan dentro de ellos:

### **Sector industrial de la mensajería privada**

- Los efectos de la experiencia y la identificación de las marcas es una ventaja del sector frente a posibles nuevos competidores.
- Los costos fijos relacionados a ellos son bajos.
- El servicio prestado no requiere de gran conocimiento técnico.
- La disponibilidad de sustitutos es competitiva en la medida que se le relacionan los costos de cambios asociados a ellos. En este aspecto se ha observado la alta demanda en la utilización de la mensajería electrónica.
- El poder negociador de los clientes es alta debido a que, en este rubro, tienen la particularidad de ser proveedores de los productos que se entregan (mensajería). De esta forma pasan a tomar un rol importantísimo en la calidad de la gestión final del servicio.

### **Sector industrial de los servicios temporales y el estudio de mercado**

- Las barreras de entradas al sector por parte de nuevos competidores son bajas debido a que no se asocian marcas patentadas en el sector, las necesidades de capital de inversión inicial son bajas y costos de cambio para los consumidores no son representativos.
- Los costos fijos no representan mayor identificación ni riesgos.
- El crecimiento del sector es rápido.
- No se asocian restricciones gubernamentales particulares al rubro más que el cumplimiento de la legislación vigente normal (laboral, salud, previsional y seguridad).
- El poder negociador de los compradores es relevante la vez que consideremos que estos entregan los recursos primordiales para la realización del servicio. (uniformes, material informativo, capacitaciones a las promotoras(es), diseño de las encuestas de estudio de mercado, entre otros)
- La disponibilidad de sustitutos es grande y los costos relativamente más económicos.

### **5.3.1.- Proveedores:**

Se pueden distinguir 2 tipos de proveedores en los sectores industriales estudiados. El primero está relacionado directamente con el abastecimiento de los recursos básicos y que no tienen relación directa en el proceso de entrega del servicio, pero si como recursos de apoyo a la gestión. Dentro de ello encontramos proveedores de:

- Electricidad.
- Internet.
- Muebles.
- Útiles administrativos.
- Vestimenta de los carteros

Por otro lado encontramos la particularidad de los clientes/proveedores que suministran los recursos fundamentales para la generación de los servicios de mensajería privada y servicios temporales. Los recursos a los que se hace referencia son los siguientes:

- Vestimenta de las promotores(as)
- Material de apoyo promocional: panfletos, revistas, degustaciones, stand promocionales, entre otros.
- Capacitación a las promotoras.
- Sistemas online para la administración y el control de la mensajería.
- Sistemas GPS.
- Mensajería propiamente tal.
- Diseño de las encuestas de estudios de mercado.
- Base de datos de clientes a encuestar.

### **5.3.2.- Información reglamentaria:**

La información reglamentaria asociadas a los sectores no proveen de restricciones para llevar a cabo los servicios sin embargo hay que tener la consideración correspondiente respecto de la legislación que se les relaciona e ir actualizando y

aplicando los nuevos requerimientos dictados por estas. Dentro de la legislación asociada se encuentran las siguientes regulaciones:

- Ley 20123 que regula el trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios.
- Ley 16.744 que reglamenta la higiene, seguridad y prevención de los trabajadores de una empresa.
- Ley 18290 que reglamenta el tránsito y actualizaciones aplicables al rubro mediante los distintos decretos. Dentro de ello los temas de interés se relacionan con la reglamentación del transporte de cargas peligrosas por calles y caminos las disposiciones al uso de elementos de seguridad en motocicletas y vehículos similares.
- Código del trabajo dentro de ello:
  - Regulaciones laborales
  - Regulaciones previsionales
  - Regulación de salud
- Decretos dictados por el ministerio de transporte y telecomunicaciones

### **5.3.3.- Servicios sustitutos:**

Los servicios sustitutos insertos en los sectores industriales de interés son de corte agresivo debido a la inclusión del desarrollo del comercio mediante vías informáticas. Desde allí se puede atacar las necesidades de promoción, por ejemplo, con bastante efectividad producto del gran número de demandantes de los sitios web. Así, también, los servicios de correo han podido ser gestionados desde aquí estableciendo una plataforma tipo intranet donde los clientes pueden acceder a ver los detalles de sus cuentas corrientes y deudas. Dentro de ellos se pueden identificar como servicios sustitutos los siguientes:

- Servicios de publicidad tales como: radio, televisión, virales y/o banners publicitarios en los sitios Web.
- Servicios de sistemas de plataformas informáticas online desde donde se puede acceder a la misma información que es enviada por correo tradicional, lo que más propiamente se llama mensajería electrónica.
- Servicios de encomiendas.

#### **5.4.- Oferta de la Empresa:**

##### **5.4.1.- Servicios ofrecidos y atributos relacionados**

###### **Servicios de mensajería privada:**

- **Distribución de correspondencia certificada y semi-certificada:** Se gestiona la cuidadosa distribución de mensajería de clasificación certificada y semi-certificada asegurando la entrega directa a un mayor de 18 años, en caso de la mensajería semi-certificada, o el destinatario de la pieza postal, en el caso de la certificada. Además, se gestiona la comunicación constante con el cliente comunicando el estado en la entrega, y la posterior notificación de acuse de recibo cuando esta se concreta.
- **Distribución de correspondencia comercial:** Se gestiona la distribución de correspondencia de tipo comercial. Dentro de ella se genera la entrega de detalles de cuenta de casas comerciales y dípticos promocionales generando, posteriormente, los seguimientos correspondientes en la entrega y las notificaciones al cliente.
- **Distribución de valijas y encomiendas:** Se gestiona la distribución de valijas, paquetes de mayor tamaño y encargos solicitados en cualquier momento tanto por personas naturales como jurídicas. A este servicio le competen, igualmente, el seguimiento y notificación de la mensajería a los respectivos tipos de clientes.
- **Servicios de verificación de domicilios:** A través de este servicio se validan las direcciones reportadas por los clientes de los clientes de Arval Ltda. ahorrando tiempo y dinero en el envío de correspondencia y evitando devoluciones por direcciones erróneas

- **Servicios de búsqueda de personal para trabajo temporal:** A través de este servicio Arval Ltda. gestiona la obtención de personal capacitado, y en conformidad con los requerimientos del cliente, para la ejecución de las actividades de promoción mediante marketing directo. Mediante la experiencia en esta actividad posee, actualmente, un staff de promotoras(es) para supermercados, eventos, volanteos, aplicación de encuestas y ofrecimiento de tarjetas de crédito.

- **Servicios de asesorías en la investigación de mercado:** A través de este servicio Arval Ltda. desarrolla un trabajo en terreno aplicando encuestas, previamente diseñadas por el cliente, que pretenden aportar información relevante del mercado por lo que pone especial énfasis en el desarrollo del servicio de calidad.

### **Servicios adicionales**

- **Servicio Personalizado al Cliente:** Se mantiene un staff de ejecutivas a cargo de un número coordinado y suficiente de clientes a favor de una atención mayormente personalizada e integral.

- **Servicio de entrega oportuna:** Arval Ltda. cuenta además con una planificación de horarios a disposición de los clientes para gestionar las entregas según las necesidades de estos, los que se presentan a continuación:

- Express : en el día ( 1/ 2 jornada)
- Rápido: hasta las 17 horas. del mismo día.
- Entrega día siguiente.
- Entrega día hábil sub siguiente.
- Entrega tercer día hábil.

**Seguimiento de entrega de mensajería:** Arval Ltda. cuenta con el apoyo de herramientas tecnológicas para llevar a cabo el control y seguimiento físico de las mercaderías utilizando un modelo de GPS, a través del cual permite registrar la ubicación, fecha y hora de entrega.

## **5.5.- Capacidades de la empresa**

### **5.5.1.- Recursos humanos:**

Para llevar a cabo las prestaciones de servicios se cuenta con una amplia gama de recurso humano dispuesto a trabajar en pos de los requerimientos de los clientes. Este staff de personas han sido previamente seleccionadas mediante la selección de aptitudes y capacidades concordantes con el cargo a ejercer los cuales se han determinado previamente en el documento “Perfil del cargo”.

La empresa, además, ha adoptado una actitud de responsabilidad irrevocable con su personal considerando las obligaciones de pago de remuneración, previsionales y de seguridad como uno de los compromisos fundamentales y periódicos. Así, el staff de personas esta conformado por:

- 1 gerente general encargado de la proyección de la empresa.
- 1 encargado del área de marketing encargado de la comercialización de los servicios y asesor de la gerencia.
- 1 encargada de recurso humano encargada de las tareas precisas que involucra la función.
- 1 Jefe de operaciones encargado de recepcionar la mensajería y organizar a los carteros para la entrega de esta.
- 10 administrativos a cargo de un grupo de clientes asignados para una atención mayormente personalizada y aplicando las funciones determinadas en el “Perfil del cargo”.
- 1 clasificador a cargo de individualizar la mensajería por cartero y cuarteles de entrega correspondiente.
- 30 carteros encargados de la distribución de la mensajería y las verificaciones correspondientes.
- 2 chóferes encargados del transporte de mensajería a zonas colindantes en donde se tiene cobertura.

### 5.5.2.- Equipamiento

En apoyo a la realización eficiente y eficaz de los servicios Arval Ltda. cuenta con un adecuado equipamiento que le permite llegar a las direcciones establecidas en el día y tiempo concordado.

- 1 automóvil modelo Fiorino.
- 2 Motos.
- 30 Bicicletas. (1 por cada cartero)

### 5.5.3.- Infraestructura

Para llevar a cabo los distintos servicios que presta la empresa se cuenta con un edificio amplio e implementado con las áreas de trabajo necesarias para llevar a cabo los servicios. Así, en la actualidad, se cuenta con lo siguiente:

- **Recepción:** Lugar en el que se recibe la variedad de mensajería y se chequean las cantidades recibidas
- **Sala de operaciones:** Lugar en que los distintos tipos de mensajería son clasificadas por cliente y cuartel para su posterior distribución.
- **Centros de trabajos administrativos:** Lugares en los que se gestiona las distintas labores administrativas versadas sobre la mensajería recibida por tipo de cliente.
- **Sala de reuniones:** Donde se atienden a los clientes y se establecen las bases de los contratos.

Además, periódicamente, se evalúan las inversiones necesarias para los requerimientos de infraestructura con el fin de atender todas las necesidades que se presentan en épocas de “pick” en las ventas y/o cuando el planteamiento de objetivos así lo requiera.

#### 5.5.4.- Tecnologías

La empresa cuenta con la evaluación periódica de incursión e inclusión de nuevas tecnologías particularmente en las actividades de logística y con el objetivo de entregar un servicio integral al cliente. De este modo, y en apoyo a las diferentes gestiones, ha incluido:

- **Computadores con características técnicas avanzadas:** Procesador de rápida ejecución, memoria RAM, disco duro y tarjetas de memoria de amplias capacidades. Estas computadoras ejecutan los distintos sistemas online que permiten la comunicación con el cliente.
- **Sistemas GPS:** que integra un lector de código que permite la captación de la ubicación, fecha y hora de entrega Así, posterior descarga de la información, el administrativo asignado a un cliente en particular genera informes de rendición a clientes mucho más completos y acertados. Estas funciones integradas permiten los siguientes beneficios:
  - Cumplimiento de horarios.
  - Mayor seguridad en la entrega de la correspondencia a los destinatarios.
  - Disminución de la tasa de reclamos en los clientes.
  - Reducción en los tiempos de operaciones, etc.

#### 6.- VISIÓN

“Ser una empresa líder en la entrega de servicios de mensajería privada y promociones a nivel nacional”

#### 7.- MISIÓN

Arval Ltda. es una empresa que nace en la octava región dedicada a la entrega de servicios de correo privado y a la búsqueda de personal para el trabajo temporal enfocado al área de promociones y aplicación de encuestas de mercado. Posee un amplio equipo humano dispuesto a trabajar por las necesidades del cliente lo cual

representa el interés de la empresa en el compromiso con las condiciones laborales y relaciones humanas. Sus proyecciones pretenden gestionar la entrega de un servicio personalizado y expedito para la generación de alianzas estratégicas con los clientes de tal manera que los resultados obtenidos impliquen un beneficio a todas las partes involucradas.

## **8.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- 1.- Aumentar las ventas de la empresa en un 20% dentro del periodo de 1 año.
  
- 2.- Mejorar la calidad de gestión de la empresa en el periodo de 2 años.
  
- 3.- Aumento en la inversión en un 30% para la inclusión de nuevos activos fijos en un período 6 meses.

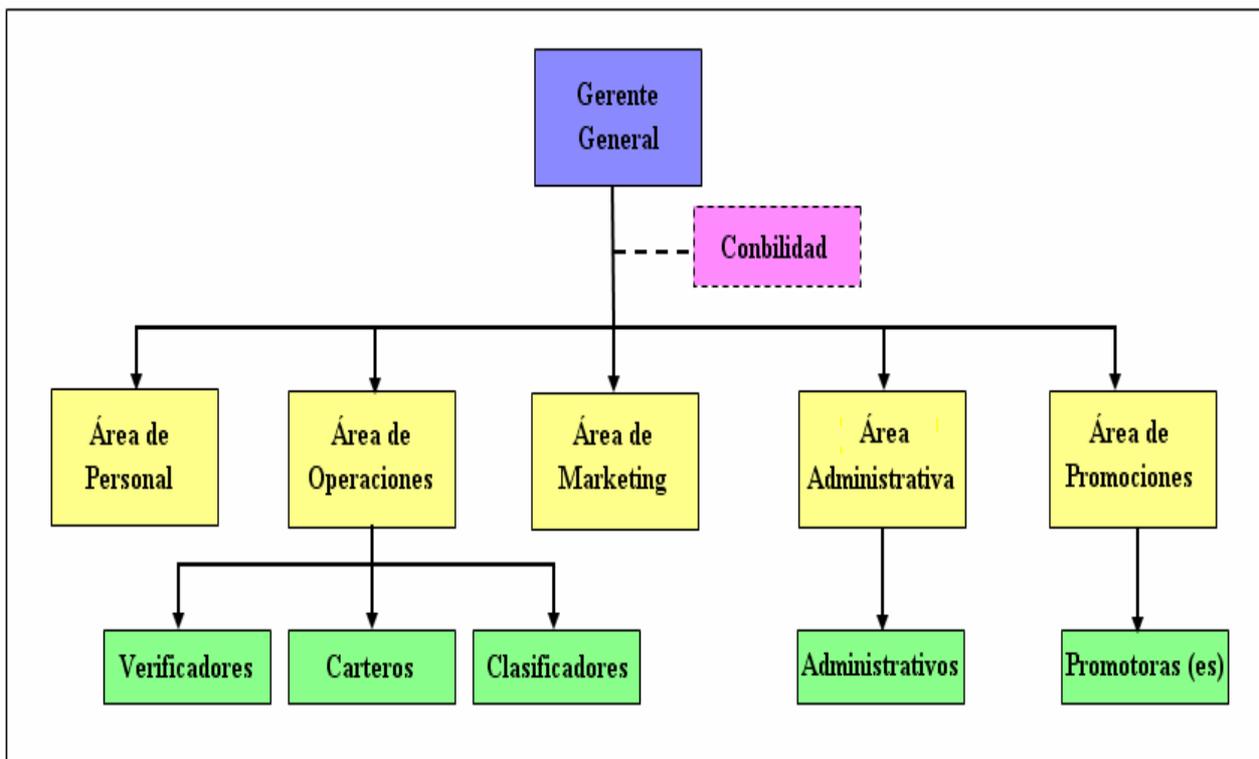
**Registros de control de los objetivos estratégicos**

		<b>Control de Objetivos</b>		SGC- RGI - XX
Elaboró: Luis Valdés		Revisó: Luis Valdés		Primera
Fecha: XX/ XX/ XXXX		Fecha: XX/ XX/ XXXX		X de XX

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIO PROCESO	INDICADOR(ES)	METAS	PERIODICIDAD DE REVISION	HITO EVALUATIVO	RESPONSABLE	FECHA DE ACTUALIZACION
1.- Aumentar las ventas de la empresa producto de la inclusión del nuevo servicio de “Correo Express”.	Registre fecha de ingreso del objetivo (debería)	$(V_n - V_{n-1}) / V_{n-1}$	Aumento de las ventas en un 20% en 1 año	Cuatrimestral	<b>Primer cuarto:</b> aumento de las ventas en un 5%. <b>Segundo cuarto:</b> <b>Tercer cuarto:</b> <b>Ultimo cuarto:</b>	Sr Remigio Ceballos	00-00-0000
2.- Incluir sistema de gestión basado en la mejora continua.	Registre fecha de ingreso del objetivo	((Total de clientes de Arval / Total de clientes del sector)*100)  ((Total de clientes que repite la compra/ Total de clientes de la cartera)*100)	Inclusión dentro del periodo de 2 años	Semestral	<b>Sem. 1:</b> Proceso de diagnostico finiquitado <b>Sem. 2:</b> Presentación de informe de propuesta. <b>Sem. 3:</b> Finiquitado proceso de implementación <b>Sem. 4:</b> Postulación a certificación.	Sr. Patricio Valdés	00-00-000

## 9.- ORGANIGRAMA

Fig.39. - Organigrama de Arval Ltda.



### **4.3.3.- ELEMENTO 6 “REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES”**

#### **A) REQUISITOS DE GESTIÓN**

- La empresa debe tener procedimientos para revisar su información y tomar decisiones tácticas y operativas sobre la base de dicha revisión.
- Los resultados de las revisiones sistemáticas de la información deben quedar registradas.

#### **B) NIVEL DE CUMPLIMIENTO**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	0	0

#### **C) DISPOSICIONES PREVIAS**

El proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser sistemático y necesario para los tiempos de hoy. Mediante él lo que se pretende es seleccionar, racionalmente, de entre un conjunto de opciones aquella que parezca más adecuada. Para ello se tiene que ser selectivo con la información optando por lo que realmente es relevante para fundamentar la decisión.

La NCh hace referencia a este tema en su elemento 6, definiendo particularmente la necesidad de capturar información procesada por los niveles tácticos y operativos y tomar las decisiones, lo más posible, en consenso con los representantes de cada área. El proceso de toma de decisiones no necesariamente tiene que ser reactivo o instantáneo, analizar y diagnosticar un problema antes de decidir permite anticiparse y tener una mejor reacción debido a las actividades premeditadas de toma de decisiones.

## **D) PROPUESTA**

Acciones que puede seguir:

- Determinar un conjunto de actividades sistemáticas o procedimiento para capturar información de los distintos niveles de la empresa. Estas pueden ser reuniones establecidas en un periodo de tiempo determinado según la calendarización de la empresa. Este procedimiento, para efectos de calificación de la norma no es necesario que este documentado, pero deberá corroborarse la aplicación del procedimiento, que se manifiesta por medio de los registros respectivos o resultados que generan las reuniones.
- El foco de las reuniones será la capturan relevante de información de los distintos niveles de la empresa. Procure agendar la información importante y aprovechar el grupo para generar ideas que pueden ir a favor de una toma de decisiones exitosa.
- Asocie a este procedimiento un responsable y la junta una periodicidad procure ceñirse a ello y dejar registro de la información y determinaciones tomadas. Procure tener en consideración la forma de registrar la información según detalla el elemento 4
- Es necesario que se de cabida a la información generada por el sistema de gestión de calidad para que la toma de decisiones apunte a mejorar el sistema, pero siempre avalado por el concepto de calidad.
- Procure que la toma de decisión definitiva quede registrada.

#### **4.3.4.- ELEMENTO 7 “PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE”**

##### **A) REQUISITOS DE GESTIÓN**

###### **Punto 7.1 “Revisión y comunicación de los requisitos del cliente”**

- La empresa debe contar con una caracterización de los clientes, la que debe ser resultado de un procedimiento (7.1.1).
- La empresa debe contar con registros de la caracterización de los clientes (7.1.1).
- La empresa debe identificar los requisitos especificados por sus clientes, los que deben surgir del resultado de un procedimiento. (7.1.2)
- Los responsables de las áreas funcionales deben estar en conocimiento de los requisitos del cliente de los cuales ellos son responsables. (7.1.3)

###### **Punto 7.2 “Retroalimentación del cliente”**

- La empresa debe implementar acciones para conocer la percepción de los clientes a través de un procedimiento documentado (7.2.1)
- La empresa debe mantener registros de los resultados de las acciones periódicas para conocer la percepción de los clientes (7.2.1)
- La empresa debe recepcionar y tratar los reclamos mediante un procedimiento documentado (7.2.2)
- La empresa debe registrar los reclamos y el resultado de su tratamiento (7.2.2)

###### **Punto 7.3 “Atributos del producto/servicio**

- Todos los productos/servicios de la empresa deben contar con sus atributos definidos y actualizados.
- Debe existir un responsable para mantener actualizados dichos atributos

**Punto 7.4 “Información de las ventas”**

- La empresa debe generar información de sus ventas por cliente, y por producto/servicio cuando sea aplicable, lo que debe ser resultado de un procedimiento.
- Se deben mantener registros de la información de las ventas.

**B) NIVELES DE CUMPLIMIENTO**

**Requisitos desde los puntos 7.1.1 a 7.1.3 y 7.4**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	3	100%

**Requisitos a los puntos 7.2.1 y 7.2.2**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	0	0%

**Requisito del Punto 7.3**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	2	67%

**B) DISPOSICIONES PREVIAS**

Las disposiciones previas están relacionada a los puntos establecidos para el cumplimiento del requisitos de gestión, señalados anteriormente, que salieron, en el proceso de diagnostico, mal evaluados.

**► Percepción del Cliente en relación al servicio prestado y tratamiento de los reclamos**

La importancia de responder ante los reclamos de nuestros clientes es fundamental en los tiempos que corren. Esto que parece una obviedad no lo es tanto para algunas empresas.

Por lo general, cuando llega el primer reclamo de algún cliente insatisfecho se piensa que es una cosa sin importancia, que se debe a falta de conocimiento en el uso del producto o servicio, algún mal ajuste, entre otros. Esta falta de interés hace que no se investigué a fondo para encontrar la causa raíz del problema y es entonces cuando llega el segundo, el tercer y más reclamos, lo que da como resultado un gran problema.

Lo ideal es actuar al instante de recibido el reclamo y en un plazo no mayor a las 48 hrs. estar informando las posibles causas del problema (salvo en procesos complejos que necesiten un mayor tiempo de análisis), como así también las acciones de contención. Posteriormente deberán informarse las acciones correctivas y su correspondiente seguimiento.

Las empresas pueden equivocarse pero jamás olvidarse de sus clientes ni de la constante búsqueda por satisfacerlos, ya que una persona satisfecha con la atención y la calidad del servicio recibido, transmite su entusiasmo a más personas. Asimismo, por cada queja recibida existen otras opinan lo mismo

Por esta problemática, sin duda tiene que haber un trabajo en cadena en la empresa, para que haya un cambio, que mejore el procesos que conlleva la realización del servicio, su reputación y principalmente su gestión de calidad.

#### **D) PROPUESTA**

A continuación se presenta una propuesta, como apoyo para la implementación y cumplimiento de los requisitos de gestión de la norma y también al mejoramiento continuo de la gestión de calidad, enfocándose en el punto 7.2, el cual se relaciona con la “Retroalimentación del Cliente”.

**Portada del procedimiento de retroalimentación del cliente**

	<b>PROCEDIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE</b>		SGC-PRC-XX
Elaboró: Remigio Ceballos	Revisó: Luis Valdés	Aprobó: Luis Valdés	1
Fecha: XX/ XX/ XXXX	Fecha: XX/ XX/ XXXX	Fecha: XX/XX/XXXX	X de XX

## PROCEDIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE

<b>Elaborado por:</b> Fecha de Elaboración:	<b>Revisado por:</b> Fecha de Elaboración:	<b>Aprobado por:</b> Fecha de Elaboración:

**Índice de contenidos**

<b>Sección</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	<b>OBJETIVO</b>	<b>X</b>
2.	<b>ALCANCE</b>	<b>X</b>
3.	<b>REFERENCIAS</b>	<b>X</b>
4.	<b>VOCABULARIO TÉCNICO</b>	<b>X</b>
5.	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>X</b>
6.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>X</b>
7.	<b>REGISTROS</b>	<b>X</b>
8.	<b>ANEXOS</b>	<b>X</b>
9.	<b>HOJA CONTROL DE CAMBIOS</b>	<b>X</b>

### **1.- Objetivo:**

Establecer la metodología para conocer la percepción del cliente en relación a los servicios prestados por **Arval Ltda.**, estableciendo condiciones controladas para la medición de la satisfacción del cliente y la medición de los procesos.

### **2.- Alcance:**

Este procedimiento se debe implementare y aplicar periódicamente a todos los clientes que requieren los servicios de Arval Ltda., dejando registro de estas acciones.

### **3.- Referencias:**

- NCh 2909 Of.2004 – Sistemas de gestión para PYMES – Requisitos fundamentales.
- ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- Manual Metodología de diagnostico e implementación NCh 2909.

### **4.- Vocabulario Técnico:**

**Cliente:** Empresa que requiere de los servicios de correo privado, prestados por Arval Ltda., se denomina de igual forma como cliente/proveedor, ya que también facilita la materia prima primordial para el desempeño del servicio.

### **5.- Responsabilidades:**

#### **5.1 Gerente General:**

- Revisión de los indicadores de procesos definidos en el procedimiento.
- Otorgar los recursos necesarios para el mejoramiento de los procesos.

## **5.2 Encargado de administración (Jefe de Administración):**

- Revisar los resultados de las encuestas.
- Revisar los resultados de los indicadores de proceso.

## **5.3 Administrativos:**

- Revisión, análisis y sistematización de los datos entregados por las encuestas de evaluación de los servicios de correo privado prestados por Arval Ltda., efectuados por los clientes.
- Efectuar resumen de indicadores del proceso de evaluación.

## **6.- Descripción del procedimiento:**

### **6.1.-Seguimiento y medición para la retroalimentación del cliente**

#### **6.1.1.- Evaluación**

La percepción del cliente será medida a través de la aplicación del formulario **“Evaluación del servicio de correo privado, Express y servicios temporales” (SGC-RGI-xxx)**.

Este se realizará semestralmente y se le aplicará a todos los clientes que han requeridos de los servicios de Arval Ltda., el cual se les hará llegar mediante correo electrónico y donde se les pedirá que completen el formulario antes nombrado. El cliente deberá remitir el formulario respondido por el mismo medio.

#### **6.1.2.- Procesamiento evaluaciones**

En los meses de Junio y Diciembre de cada año, los Administrativos tendrán la responsabilidad de facilitar a todos los clientes de los cuales son responsables el

formulario “Evaluación del servicio de correo privado, express y servicios temporales” (SGC-RGI-xxx). Una vez que se reciba la respuesta de los clientes, los Administrativos procederán a procesar y evaluar las encuestas traspasando los resultados finales al registro “Matriz de percepción del cliente” (SGC-RGI-xxx).

Arval Ltda., ha establecido que la percepción del cliente se logra al alcanzar una nota 5. Si las evaluaciones de los clientes no logran el nivel mínimo establecido por la empresa, los Administrativos procederán a analizar la insatisfacción del cliente y esto derivará acciones correctivas o preventivas según corresponda en el ítem **acciones correctivas**. De igual forma se procederá en caso de encontrar comentarios respecto a la realización del servicio, en las evaluaciones efectuadas por los clientes.

Todas estas actividades deben pasar por la evaluación y revisión del Encargado de Administración, el que luego hará conocer la información al Gerente General, posteriormente se procede al archivo de los antecedentes.

## 6.2.- Seguimiento y medición de los procesos

### 6.2.1.- Medición de los procesos

Arval Ltda., para efectuar el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de calidad ha definido el siguiente indicador y su valor estándar:

Indicador	Unidad de medida	Valor estándar
Percepción del cliente	Número de reclamos por servicio	$\geq 1$

### 6.2.2.- Procesamiento de datos

Los Administrativos, una vez hecho la medición de la percepción del cliente y determinado los valores obtenidos del indicador del proceso correspondiente, procede

analizar los resultados de manera de determinar si existen insatisfacciones del servicio, observaciones u oportunidades de mejora para el sistema de gestión de calidad.

Todas estas actividades deben pasar por la evaluación y revisión del Encargado de Administración, el que luego hará conocer la información al Gerente General, posteriormente se procede al archivo de los antecedentes.

**7.- Registros:**

<b>Registro</b>	<b>Responsable de Archivo</b>	<b>Modo de Archivo</b>	<b>Tiempo de Archivo</b>
Evaluación del servicio de correo privado	Administrativos	Cronológicamente	3 años
Matriz de percepción del cliente	Administrativos	Cronológicamente	3 años

**8.-Anexos:**

Anexo 01: Formulario “Evaluación del servicio de correo privado”

Anexo 02: Formulario “Matriz percepción del cliente”

	<b>EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE CORREO PRIVADO, EXPRESS Y SERVICIOS TEMPORALES</b>	<b>CÓDIGO</b> (SGC-RGI- xxx)
		<b>VERSIÓN</b> xx

**FOLIO FORMULARIO**    **FECHA DE RECEPCIÓN**

**Estimado Cliente:** Solicitamos a usted entregarnos su opinión en relación al servicio prestado durante este periodo, marcando una opción ante cada pregunta, para ello utilice la siguiente escala: La “nota 5” representa un mayor grado de conformidad.

**Antecedentes:**

<b>Empresa:</b>									
<b>Nombre representante empresa:</b>									
<b>Teléfono:</b>			<b>e-mail:</b>						
Evalúa marcando con una <b>X</b> cada pregunta:									
1: No cumple      2: Regular      3: Bien      4: Muy bien      5:Excelente									
<b>A.- Atención del personal interno de la empresa</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	Los administrativos son ubicables a la hora de querer contactarse con ellos.				<input type="checkbox"/>				
<b>2.</b>	Los administrativos tienen un trato cordial				<input type="checkbox"/>				
<b>3.</b>	Tienen una respuesta rápida a las consultas realizadas				<input type="checkbox"/>				
<b>4.</b>	Los mantienen informados del proceso del servicio prestado				<input type="checkbox"/>				
<b>5.</b>	La presentación personal de los Administrativos es la adecuada				<input type="checkbox"/>				
<b>6.</b>	Los Administrativos se encuentran capacitados				<input type="checkbox"/>				
<b>7.</b>	En general: el personal tiene una actitud pro-activa				<input type="checkbox"/>				
<b>Observaciones:</b>									
<b>B.- Gestión del servicio</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	Se respetan los tiempos planificados para la actividad				<input type="checkbox"/>				

<b>2.</b>	El informe de gestión presenta información completa	<input type="checkbox"/>				
<b>3.</b>	El servicio prestado es rápido	<input type="checkbox"/>				
<b>4.</b>	La coordinación del personal	<input type="checkbox"/>				
<b>5.</b>	El servicio prestado cumplió las expectativas esperadas	<input type="checkbox"/>				
<b>Observaciones:</b>						
<b>Indique algunos puntos que a usted le gustaría que mejoraran del servicio:</b>						
<b>C.- Acciones correctivas (Uso exclusivo de Arval Ltda.)</b>						

	<h2>MATRIZ DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE</h2>	<b>CÓDIGO</b> (SGC-RGI- xxx)
---	---	------------------------------------

**a) Antecedentes:**

<b>Empresa:</b>	
<b>Nombre representante empresa:</b>	
<b>Teléfono:</b>	<b>e-mail:</b>

**b) Hoja resumen:**

Sección	Preguntas/Criterios	Nota Promedio
A.1	Los administrativos son ubicables a la hora de querer contactarse con ellos.	
A.2	Los administrativos tienen un trato cordial	
A.3	Tienen una respuesta rápida a las consultas realizadas	
A.4	Los mantienen informados del proceso del servicio prestado	
A.5	La presentación personal de los Administrativos es la adecuada	
A.6	Los Administrativos se encuentran capacitados	
A.7	En general: el personal tiene una actitud pro-activa	
B.1	Se respetan los tiempos planificados para la actividad	
B.2	El informe de gestión presenta información completa	
B.3	El servicio prestado es rápido	
B.4	La coordinación del personal	
B.5	El servicio prestado cumplió las expectativas esperadas	
	<b>GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE</b>	

<b>Elaborado por:</b>

**c) Resultado de la matriz:**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Unidad de medida de indicador</b>	<b>Valor Estándar / meta</b>	<b>Valor obtenido</b>	<b>Observaciones</b>
Percepción del cliente	Número de reclamos por servicio	$\leq 1$		

**9.- Hoja Control de cambios**

<b>N°</b>	<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>	<b>Cambios</b>	<b>Realizado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>

**Portada del procedimiento documentado del tratamiento de reclamos**

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE RECLAMOS</b>		SGC-PRD-XX
Elaboró: Remigio Ceballos	Revisó: Luis Valdés	Aprobó: Luis Valdés	1
Fecha: XX/ XX/ XXXX	Fecha: XX/ XX/ XXXX	Fecha: XX/XX/XXXX	X de XX

# PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE RECLAMOS

<b>Elaborado por:</b> Fecha de Elaboración:	<b>Revisado por:</b> Fecha de Elaboración:	<b>Aprobado por:</b> Fecha de Elaboración:

## Índice de contenidos

Sección	Contenido	Página
1.	<b>OBJETIVO</b>	X
2.	<b>ALCANCE</b>	X
3.	<b>REFERENCIAS</b>	X
4.	<b>VOCABULARIO TÉCNICO</b>	X
5.	<b>RESPONSABILIDADES</b>	X
6.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	X
7.	<b>REGISTROS</b>	X
8.	<b>ANEXOS</b>	X
9.	<b>HOJA CONTROL DE CAMBIOS</b>	X

### **1.- Objetivo:**

Establecer el procedimiento para la gestión de los reclamos formulados por los clientes de Arval Ltda. La gestión incluye su recepción, análisis y solución las quejas y reclamos, recepcionadas por los distintos canales de entrada de la empresa.

### **2.- Alcance:**

Este procedimiento es de aplicación general, involucra a toda las actividades de Arval Ltda.

### **3.- Referencias:**

- NCh 2909 Of.2004 – Sistemas de gestión para PYMES – Requisitos fundamentales.
- ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- Manual Metodología de diagnóstico e implementación NCh 2909.

### **4.- Vocabulario Técnico:**

**Cliente:** Empresa que requiere de los servicios de correo privado, prestados por Arval Ltda., se denomina de igual forma como cliente/proveedor, ya que también facilita la materia prima primordial para el desempeño del servicio.

### **5.- Responsabilidades:**

#### **5.1.- Gerente General:**

- Proporcionar los recursos para la implementación de las acciones necesarias para dar solución a los reclamos.
- Contactarse con el cliente cuando la respuesta requiera proporcionar algún tipo de recurso o una mayor información que aclare la situación que se ha presentado.

### **5.2.- Encargado de administración (Jefe de Administración):**

- Analizar la información proporcionada por el Registro “**Formulario de Reclamos**” (SGC-RGI-xxx), proponer soluciones y ejecutar las acciones para su solución cuando corresponda
- Definir si los reclamos son no conformidades y la clasificación de éstas en menores o mayores.
- Informa la gestión de los reclamos y el proceso de solución al Gerente General.

### **5.3.- Administrativas:**

- Son las encargadas de recepcionar y registrar el reclamo, propone soluciones en forma inmediata (cuando sea posible), y ejecutar las acciones para su solución cuando corresponda.
- Mantiene el contacto con los clientes durante todo el tratamiento del reclamo, hasta la solución de este.
- Informa la gestión de los reclamos y sugerencias al Encargado de Administración.

## **6.- Descripción del procedimiento:**

Arval Ltda., ha definido un procedimiento de gestión para todos los reclamos presentados por sus clientes.

### **6.1.- Principios para el tratamiento de reclamos.**

- En las oficinas de la empresa Arval Ltda., estará a disposición de los clientes el “**Formulario de Reclamos**” (SGC-RGI-xxx), para que el cliente pueda presentar su reclamo.
- Otra forma de recepcionar los reclamos será mediante fax, correo electrónico, llamado telefónico, carta o personalmente en horario de oficina, dando la facilidad al cliente de exponer su insatisfacción.

- Arval Ltda., se compromete a dar respuesta en 5 días hábiles, desde la fecha de recepción del reclamo por los administrativos.
- Arval Ltda., debe ser receptivo a la retroalimentación y demostrar con sus acciones el compromiso para la resolución de los mismos.
- Arval Ltda., establece los responsables del tratamiento de las quejas o reclamos.

## **6.2.- Desarrollo de proceso de gestión de los reclamos.**

### **6.2.1.- Recepción de los reclamos**

Los administrativos de Arval Ltda., tienen la responsabilidad de recibir los reclamos mediante fax, llamada telefónica, correo electrónico, carta, personal o verbal, de los clientes que se les ha sido asignado, considerando las siguientes situaciones:

- Si el reclamo se presenta mediante llamada telefónica, en el momento de la llamada se llena el registro **“Formulario de Reclamos” (SGC-RGI-xxx)**.
- Si el reclamo mediante fax, carta o correo electrónico a los Administrativos, se llena el registro **“Formulario de Reclamos” (SGC-RGI-xxx)**, se anexa el fax, la carta o correo electrónico al registro mencionado.
- Si el reclamo se presenta en forma personal, esto es, que el cliente se dirige personalmente a la empresa y presenta su reclamo en forma verbal al Administrativo responsable. Entonces, en presencia del cliente se llena el registro **“Formulario de Reclamos” (SGC-RGI-xxx)**.
- Si el reclamo sugerencia se presenta en forma verbal, esto es que el cliente informa su insatisfacción en cualquier lugar y a diferentes horas (puede ser dentro o fuera del horario de oficina). Se le solicita que presente su caso de forma escrita o dirigiéndose a la dirección de la empresa. Este será un requisito indispensable para

tramitar los reclamos. Una vez que el cliente haya realizado esta acción, se procede hacer el llenado del registro **“Formulario de Reclamos” (SGC-RGI-xxx)**.



## **6.2.2.- Tratamiento de los reclamos**

### **6.2.2.1.- Área de Operación**

#### **Administrativos:**

Toma conocimiento del reclamo y procede a revisar el registro **“Formulario de Reclamos” (SGC-RGI-xxx)**, y analizarlo en conjunto con el Encargado de Administración, a más tardar 24 horas de registrada el reclamo. Prepara la respuesta para el cliente, expresando la posible solución, dejando constancia y los resultados de éste en el mismo documento recibido, el plazo para elaborar esta “carta respuesta” será de 10 días hábiles. La “carta respuesta” se hará llegar al Cliente vía correo electrónico, y carta certificada.

Todas estas actividades deben pasar por la evaluación y revisión del Gerente General, posteriormente se procede al archivo de los antecedentes

#### **Cliente / Proveedor:**

Toma conocimiento de la respuesta, este deberá responder si está conforme o no con la respuesta dada por el Administrativo responsable. Se aceptará una respuesta por medio de correo electrónico o cualquier otro medio señalado anteriormente. Si el cliente/proveedor no responde en un plazo de dos semanas, se dará por aceptada la respuesta o solución dada.

**7.- Registros:**

Registro	Responsable de Archivo	Modo de Archivo	Tiempo de Archivo
Formulario de Reclamos	Administrativos	Cronológicamente	3 años

**8.-Anexos:**

Anexo 01: "Formulario de Reclamos"

	<b>FORMULARIO DE RECLAMOS</b>	<b>CÓDIGO</b> (SGC-RGI-xxx)
		<b>VERSIÓN</b> XX

**FOLIO FORMULARIO**    **FECHA DE RECEPCIÓN**

**a) Identificación del Cliente**

<b>Empresa:</b>	
<b>Nombre representante empresa:</b>	
<b>Teléfono:</b>	<b>e-mail:</b>

**b) Medio por el cual se recibe la queja, reclamo o sugerencia (marque con un X el medio utilizado)**

<b>Teléfono</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Fax</b>	<input type="checkbox"/>	<b>e-mail</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Escrito</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Otro (especificar)</b>	<input type="text"/>
-----------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------	--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------------	----------------------

**c) Descripción de la queja, reclamo o sugerencia**

--

Nombre y Firma Quien presenta el reclamo	Nombre y Firma Receptor del reclamo

**d) Antecedentes para el análisis y solución de los reclamo**

<b>Fecha</b>	
<b>Causas</b>	
<b>Solución y respuesta al cliente</b>	

Nombre y Firma Responsable de dar respuesta al cliente

**e) Conformidad del cliente**

<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Comentarios/Observaciones:</b>			

**f) Definición de la queja o reclamo (Uso exclusivo Administrativo)**

<b>Definición</b>		<b>Especificar</b>
	<b>No Conformidad</b>	<b>Menor</b>
		<b>Mayor</b>
	<b>Observación</b>	
	<b>Oportunidad de mejora</b>	
	<b>Otra</b>	

**9.- Hoja control de cambios**

<b>N°</b>	<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>	<b>Cambios</b>	<b>Realizado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>

#### **4.3.6.- ELEMENTO 8 “GESTIÓN DE PERSONAS”**

##### **A) REQUISITOS DE GESTIÓN**

###### **Punto 8.1 “Identificación y acceso a requisitos relativos a legislación laboral, de salud y previsional”**

- La empresa debe implementar acciones periódicas para identificar y acceder a todos aquellos requisitos relativos a legislación laboral, de salud previsionales, de higiene y seguridad que le sean aplicables.
- La empresa debe tener documentos actualizados con la información que le es aplicable.

###### **Punto 8.2 “Funciones y responsabilidades del personal”**

- Todo el personal de la empresa debe tener sus responsabilidades y funciones claramente definidas (por persona o estamento)
- Todo el personal de la empresa debe conocer su función y su responsabilidad.

###### **Punto 8.3 “Información del personal**

- La empresa debe contar con registros actualizados de cada trabajador respecto de su educación, capacitación, entrenamiento, experiencia y habilidades básicas. Estos registros son el resultado de un procedimiento.

###### **Punto 8.4 “Acciones de aprendizaje para el personal”**

- La empresa debe programar y realizar periódicamente acciones de aprendizaje: formación, capacitación, entrenamiento o inducción en función de las necesidades del negocio.

## B) NIVELES DE CUMPLIMIENTO

### Requisitos del punto 8.1

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	2	67%

### Requisitos del punto 8.2

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	2	100%

### Requisitos de los punto 8.3 y 8.4

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	0	0%

### Principales fortalezas y debilidades del elemento

- La empresa procede a aplicar las actualizaciones respecto de la legislación laboral y previsional a través de la contadora pero no se asocia una periodicidad de revisión ni la documentación del procedimiento.
- Efectivo reconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal de la empresa. Aunque no procede el documento formal que deben contenerlas.  
Por lo demás, se observa tareas afines a todas las áreas que deberían conformarse en una sola.
- No existe procedimiento de actualización de información del personal relativa a los criterios que se presentan en los requisitos del punto 8.3).
- La empresa no genera planes de acciones que comprendan actividades de formación y capacitación para su personal.

## **C) DISPOSICIONES PREVIAS**

Toda empresa que pretende facilitar el logro de las metas organizacionales debe obedecer a la agrupación adecuada de actividades afines que permitan la especialización y resultados efectivos. Esta agrupación conlleva al concepto de función que deben asociarse a un área o campo de acción. Toda esta explicación, por lo demás, se baraja en el diseño de la estructura organizacional que pretende basarse en la estrategia, que se plantea la empresa, para proyectar su gestión empresarial.

Con la definición de las funciones asociadas a un área de trabajo, más concretamente a los empleados que pertenecen a ellas, debe especificarse además lo que se espera de ellos como aporte al logro de los objetivos, es decir sus deberes y responsabilidades para con el cargo. Muchas empresas, considerando este aspecto, deciden formalizar dichos criterios en documentos que identifiquen las “especificaciones del cargo” los cuales son distribuidos y dados a conocer a todos. Esta manera formal de suministrar la información permite disminuir el riesgo de apreciaciones indebidas respecto de las responsabilidades asociadas a los distintos cargos que se pueden formar en la empresa.

También se determina, en esta etapa de la organización, el conjunto de características personales, conocimientos, experiencias y habilidades que deben exigirse a las personas que realizan estas tareas, lo que se conoce como “requisitos del cargo”. Esta etapa, por lo demás, es un recurso importantísimo para llevar a cabo el proceso de selección y asignación de nuevo personal a la empresa, por lo que es siempre recomendable mantenerlos registrados y actualizados constantemente conforme las necesidades lo requieran.

Es conveniente que todo el personal de la empresa conozca perfectamente la organización y no solo su trabajo individual. Una buena organización se preocupa de que cada individuo tenga muy claro sus deberes y responsabilidades, en relación con el puesto que ocupa y con todos los demás puestos de la organización y sin atribuir problemas de duplicación de cargos por dicho principio.

Al igual que el interés de las empresas por cuidar del proceso de realización de los servicios mediante el cuidado de los recursos que permiten su generación, es también importante cuidar de unos de los recursos más importantes de la organización “los empleados”. En este sentido es importante que el líder de la empresa logre transmitir sus convicciones teniendo un fuerte fundamento en la empatía y cree condiciones de trabajo que favorezcan el nacimiento y preservación de la motivación (P. Illanes, 2003).

Las situaciones de cambios organizacionales, crecimiento económico y tecnológico conllevan a la necesidad periódica de adaptación de la empresa. Es necesario, en estas situaciones, hacer parte de la estrategia, la necesidad de capacitar al personal con el objetivo de educarlos y estar mejor preparados para enfrentar estos cambios.

La NCh chilena a través de sus requerimientos busca, como mínimo, asegurar las necesidades básicas de las personas relacionadas con la seguridad social, los derechos laborales, la salud, la seguridad física e íntegra. Esto significa que la empresa no solo debe implementar los procedimientos que se le exigen si no verificar que se aplican a través de los registros de los procedimientos.

#### **D) PROPUESTA**

En pos de especificar las funciones y responsabilidades del personal se propone utilizar el siguiente formato para cada uno de los cargos que se genera en la empresa. Previamente es conveniente identificar todos los cargos dispuestos en la empresa. Puede ayudarse del organigrama.

**Ejemplo de cómo describir un cargo**

<b>ID. DEL CARGO</b>	<b><i>Jefe de operaciones</i></b>		
<b>Objetivos del cargo</b>	<i>Administrar el área operativa de la empresa</i>		
<b>A quién reporta</b>	<i>A gerencia general</i>		
<b>A quién supervisa</b>	<i>Carteros, clasificadores y supervisores</i>		
<b>Funciones y tareas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Recepcionar la mensajería diaria que llega a la empresa.</i></li> <li>- <i>Realizar chequeo previo de la mensajería recepcionada.</i></li> <li>- <i>Distribuir mensajería a Administrativa que corresponde según cliente.</i></li> <li>- <i>Controlar las labores de sus subalternos.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Chequear asistencia.</i></li> <li>* <i>Recepcionar devoluciones de cartas entregadas por los carteros.</i></li> <li>* <i>Supervisar clasificación adecuada de las cartas según cuartel</i></li> <li>* <i>Generar informes y cuadraturas de rendiciones</i></li> </ul> </li> </ul>		
<b>Requisitos Mínimo</b>	<b>Educación:</b> <i>Educación media completa o estudios técnicos</i>		
	<b>Experiencia:</b> <i>&gt; a 6 meses</i>		
	<b>Habilidades:</b> <i>Debe ser proactivo, poseer capacidades de liderazgo, conocimiento de herramientas excel, word y acces.</i>		
<b>Observaciones</b>	<i>S/O</i>		
<b>Firma Gerente General</b>		<b>Fecha:</b>	<b>01/01/20xx</b>

	<b>FICHA DE EMPLEADO</b>	<b>CÓDIGO</b> (SGC-RGI-xxx)
		<b>VERSIÓN</b> XX

NIVEL EDUCACIONAL							
<input type="checkbox"/>	Básico Incompleto	<input type="checkbox"/>	Básico completo	<input type="checkbox"/>	Media Incompleta	X	Media completa
<input type="checkbox"/>	C.F.T.	<input type="checkbox"/>	Inst. profesional	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>	Postgrado

<b>Fecha</b>	00-00-0000
<b>Confeccionado por</b>	Sra.(ita) Mirtha Mella
<b>Firma</b>	

DATOS PERSONALES			
<b>Nombre y apellidos</b>	Lara Raquel Morales Fuenzalida		
<b>Fecha de nacimiento</b>	00-00-0000	<b>RUT.</b>	00.000.000-0
<b>Domicilio</b>	Villa la calidad, Pasaje los Abedules # 1000		
<b>Teléfono</b>	042-000000	<b>e-mail</b>	Lara_calidad@hotmail.com
<b>Fecha de ingreso a la empresa</b>	00-00-0000	<b>Fecha de termino</b>	vigente
<b>Cargo que desempeña en la empresa</b>	Administrativo		

FORMACIÓN INICIAL		
Nombre	Institución	Año
Curso de aplicación de estrategias de marketing directo	Agrosuper S.A	0000
<b>Horas de Capacitación</b>	40 horas	

FORMACIÓN ENTREGADA POR LA EMPRESA			
Nombre Actividad	Horas	Institución o entidad	Fecha realización
Uso de tecnologías GPS	16 hrs.	RED POST Ltda.	00-00-0000

**Formulario para registros de los planes anuales de formación**

		<b>PLAN ANUAL DE FORMACIÓN</b>		SGC- RGI - XX
Elaboró: Mirtha Mella O.		Revisó: Mirtha Mella O.		Aprobó: Luis Valdés
Fecha: XX/ XX/ XXXX		Fecha: XX/ XX/ XXXX		Fecha: XX/XX/XXXX
				1
				X de XX

<b>AÑO: 0000</b>
------------------

Actividades programadas	Horas asignadas	Fecha prevista	Asistentes (*)						Fecha realización	Calificación (**)
			GG	JL	CT	ADM	CO	MA		
Curso de Contabilidad y finanzas	Externo	00-00-0000	X							
Uso de tecnologías GPS								X		
<b>ACTIVIDADES SIN PROGRAMAR</b>										
(*) GG: Gerente General JL : Jefes de Línea CT: Carteros			ADM: Administrativos CO : Contadora MA : Masivo			(**) E: Excelente B: Bueno M: Malo			MB: Muy Bueno R: Regular	

Acciones que puede seguir:

- Utilizar instrumentos como charlas con apoyo de material didáctico, instructivos técnicos o manuales de uso y apoyo directo en la utilización de nuevas tecnologías, es primordial para una mejor y más rápida adaptación. Una idea complementaria para mejorar la actitud de los empleados es desarrollar periódicamente cursos de crecimiento personal enfocados a la motivación, autoestima, trabajo en equipo y valores.

- Abarcar otras áreas de trabajo puede significar un descuido de las funciones propias del área de la que se es parte y llevar, al fin y al cabo, a la ineficiencia. Por ello es recomendable definir formalmente las funciones y responsabilidades de las personas conforme al área que pertenecen y limitar los accesos innecesarios a labores que no le corresponden. (Apóyese del documento de la figura 39 “Organigrama”)

- Con respecto a las actividades de acceso e identificación de los requisitos relativos a legislación laboral, de salud, previsional y de higiene y seguridad, es necesario que se concreten las actividades de actualización en un documento tipo procedimiento siguiendo las características del ejemplo dado en (Ver figura 30), y asociar un respectivo formulario de registros de las aplicaciones de las actualizaciones, que dictan las respectivas legislaciones tocadas por esta norma, y expuestas en los requisitos de gestión. Dicha formalización es necesaria para verificar que los requisitos de la norma se cumplen y aumentar el nivel de cumplimiento dado hasta ahora según el informe de diagnóstico.

- Definir un procedimiento que permita la actualización periódica de la información personal de sus trabajadores, particularmente la relacionada con la educación, entrenamiento y experiencias adquiridas en el trabajo o de forma particular. Dicho procedimiento no es necesario que se documente, sin embargo debe demostrarse que existe a través de los registros que genera y el conocimiento de los responsables.

- Diseñar planes de formación para el desarrollo integrado de sus empleados y la mejor adaptación al sistema que experimenta un crecimiento periódico. Toda la información

generada de la aplicación de los planes, deberá quedar registrada en un documento personal de cada uno de los participantes, como forma de validar la aplicación de los requisitos. Esta información puede corresponder a: cursos de capacitación realizados, tipos y horas de entrenamiento, habilidades técnicas básicas y documentos que respalden la capacitación (informe de calificación, diplomas, certificados, actualizaciones de currículum, entre otros). Particularmente en Arval dicha información puede ser adjuntada a la “carpeta de personal” de cada uno de los trabajadores que se maneja actualmente.

#### **4.3.7.- ELEMENTO 9 “GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y FÍSICOS”**

##### **A) REQUISITOS DE GESTIÓN**

###### **Punto 9.1 “Identificación y acceso a requisitos relativos a temas tributarios y contables”**

- La empresa debe implementar acciones periódicas para identificar y acceder a los requisitos relativos a los temas tributarios y contables, que le sean aplicables.
- La empresa debe mantener documentos actualizados con la información que le es aplicable.

###### **Punto 9.2 “Generación de la información financiera”**

- La empresa debe mantener actualizada la información financiera de corto plazo(hasta 12 meses)

###### **Punto 9.3 “Acciones de resguardo sobre los activos fijos y circulantes”**

- La empresa debe mantener implementadas acciones para resguardar sus activos fijos y circulantes, de acuerdo al nivel de riesgos y su relevancia para la empresa. Las acciones de resguardo a implementar, de acuerdo a la naturaleza del activo, pueden o no estar documentadas.

**Punto 9.4 “determinación de los costos de sus productos/servicios**

- La empresa debe tener calculados los costos de todos sus productos/servicios, los que deben ser el resultado de un procedimiento documentado.
- Se deben mantener registros de los cálculos de los costos.

**Punto 9.5 “Generación de la información de los resultados de la empresa”**

- La empresa debe tener información, periódica y actualizada, de sus resultados. Esta información debe ser resultado de un procedimiento.

**Punto 9.6 “Determinación del nivel mínimo de operación”**

- La empresa debe tener definido su nivel mínimo de operación (punto de equilibrio) como resultado de un procedimiento.

**Punto 9.7 “Generación de un presupuesto”**

- La empresa debe tener un presupuesto anual, que incluya planificación de ingresos y gastos, el que debe ser resultado de un procedimiento.

**B) NIVELES DE CUMPLIMIENTO**

**Requisitos del punto 9.1**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	2	67%

**Requisitos de los Puntos desde 9.2 al 9.7**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	0	0%

## **Principales fortalezas y debilidades del elemento**

### **Fortalezas**

No presenta.

### **Debilidades**

La empresa posee una limitada gestión financiera emitiéndose, por la contadora, el balance general y los documentos legales para el pago de IVA y renta. Este estado financiero no adjunta interpretaciones de sus resultados ni otros informes más elaborados que permitan conocer el comportamiento de la estructura financiera. La determinación de costos es informal al momento de determinar la conveniencia de un negocio por lo que, además, tampoco se diseña el “estado de resultados”. La determinación del nivel mínimo de operación tampoco es determinada.

Escasa comunicación entre la gerencia de Arval Ltda. y la contadora de la empresa por lo que se podrían explicar algunas debilidades relacionadas con el desconocimiento de los resultados. Aunque es importante observar que los servicios de la contadora no van mas allá de llevar la contabilidad para el calculo de los impuestos a pagar y la emisión del balance general.

## **D) PROPUESTA**

### **► Temas tributarios y contables que le sean aplicables**

Es necesario y así lo estima los requisitos establecidos por la NCh 2909, que se establezca un procedimiento en la cual se identifiquen y acceda a los requisitos tributarios y contables que le sean aplicables a la empresa. Esto se hace con el fin de llevar un control para no caer en actos ilícitos y dar cumplimiento a las leyes tributarias.

Para esto hay que tomar en cuenta las clases de tributos que recaen en la empresa y la consideración de opciones que faciliten la optimización de dichas obligaciones. También es fundamental considerar el rol de los impuestos y donde tienen incidencia en la empresa estas son:

- Pago de utilidades, a través de dividendos o participaciones, como retribución los socios o accionistas por el capital invertido,
- Rentabilidad operativa de la empresa, como resultado de una correcta aplicación de las normas,
- Financiación, en cuanto a generación de recursos que permitan dar oportuno cumplimiento a las obligaciones fiscales.
- Optimización de resultados, en la medida en que se evite el pago de sanciones e intereses de mora,
- Progreso del país, por cuanto la correcta determinación de los impuestos a cargo de la empresa permitirá la creación de reservas y fondo de dinero que sean necesarias, diluyendo de esta manera la tendencia a la evasión y elusión de impuesto,
- Creación de valor agregado y generación de recursos propios para necesidades de capital de corto y largo plazo, evitando endeudamiento externo, con alto costo financiero.

En lo que respecta a la contabilidad, es necesario estar al día de las modificaciones que se han hecho, mediante los diferentes boletines que distribuye el colegio de contadores con la finalidad de llevar una contabilidad fidedigna.

Primero que todo se propone, hacer una lista de todos los tipos de impuestos a los cuales están afectos y la fecha en los que deben ser pagados, esto puede ser con ayuda del contador externo. A modo de ejemplo se presenta un cuadro resumen con algunas de las obligaciones tributarias que afectan a la empresa

Tipos de impuestos	Fecha de pago
Declaración y pago del Impuesto al valor agregado (IVA)	12 primeros días de cada mes*
Pagos previsionales mensuales (PPM)	12 primeros días de cada mes*
Declaración y pago de las retenciones de 2ª categoría	12 primeros días de cada mes*
Declaración y pago Impuesto renta	Se declara y paga en el mes de Abril de cada año. **

\* Si el día doce cae un fin de semana, lo debe pagar el día anterior.

\*\* Se paga, siempre y cuando no hayan devoluciones.

En lo que respecta a la contabilidad, es necesario que se establezca una comunicación formal con el contador externo, en donde él informe los cambios legales que se han tenido que realizar a la contabilidad, de las circulares informativas, entre otros en un documento, quedando de esta manera respaldo de las modificaciones hechas.

Lo importante, es que esta acción se realice por lo menos una o dos veces al año.

► ***La generación periódica de información sobre su situación financiera***

Se recomienda que se le pida al contador externo un informe mensual sobre la situación financiera en el corto plazo. La herramienta posible a utilizar es un Estado de Flujo de Caja, en el cual se deberá desglosar las partidas correspondientes a los ingresos, egresos y saldos esperados.

El Estado de Flujo Efectivo provee información acerca de los flujos que entran y salen de la empresa en un periodo de tiempo. La importancia que tiene esta herramienta, es que permite evaluar la capacidad de la empresa de generar flujo efectivo por las actividades del giro. Lo otro, es que permite determinar las necesidades de financiamiento (disponibilidad para pagar deuda), la medición y control presupuestaria y los efectos que producen las actividades de financiamiento e inversión.

A continuación un modelo de Flujo de efectivo para reconocimiento de las partidas que son consideradas en su desarrollo y como se llega a la obtención del flujo de efectivo.

Utilidad del ejercicio

Cargos o (abonos) que no representan movimiento de efectivo

Depreciación

Corrección monetaria

(Aumentos) o disminuciones del activo circulante operacional

Maquinaria

Mueble y útiles

Aumentos o (disminuciones) del pasivo circulante operacional

Impuesto 1ª categoría

Proveedores

---

(=) Total flujo de la operación

► ***Las acciones de resguardo para sus principales activos fijos y circulantes***

Se recomienda crear un procedimiento documentado para identificar acciones de resguardo, como por ejemplo un manual de uso de extintores, una guía de las vías de escape que tenga la empresa en caso de cualquier incendio. También es bueno que la empresa tome algún seguro para sus activos, donde quede como respaldo el contrato firmado, el cual deberá ser archivado.

► ***Determinación de los costos de sus servicios y su cálculo***

El control de costos resulta imprescindible para una buena gestión, debe ser una prioridad para los administradores el conocer los costos operativos reales en que se incurren en los distintos rubros de costos y lo que es más importante determinar los costos de las actividades que se realizan en la empresa u organización. Gestionar adecuadamente los costos de las actividades de la organización debe representar una estrategia clave para lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que esta inmerso Arval Ltda.

En el proceso de reconocimiento general de la empresa Arval Ltda., se pudo identificar algunos de los costos en las que incurren, como son las remuneraciones, honorarios, legalización de contratos, gastos generales, fletes, arreglos de bicicletas, entre otros, cuya clasificación recomendada es según su patrón de comportamiento, por ser una PYME que no tiene un organigrama o departamentalización grande, donde queda de la siguiente manera:

<b>Costos Fijos:</b>	Remuneraciones
	Gastos Generales (luz, agua, Internet, teléfono)
	Dividendos
	Seguros
	Intereses por préstamos
	Amortización o depreciaciones (lineal) del vehículo Fiorino
	Legalización de contrato
<b>Costos Variables:</b>	Honorarios
	Arreglo de bicicletas
	Útiles o papelería para uso administrativo (pilas para GPS, lápices, correctores, etc.)
	Flete
	Gastos en bencina

Una vez determinado los costos en las que incurre Arval Ltda., se le debe relacionar un porcentaje de contribución marginal, para determinar el precio de venta que se le va a dar a los servicios prestados por la empresa. Este punto es fundamental, ya que es una de las decisiones estratégicas que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar o requerir algún servicio, porque lo que buscan es el precio junto, es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades.

Por otro lado, la empresa debe, a través del precio, cubrir los costos y obtener ganancias.

El precio de venta es igual al costo total del producto más la ganancia.

<b>Precio de Venta = Costo Total unitario + Utilidad</b>
--

Como Arval Ltda. presta diferentes servicios, las que se realiza una vez que el cliente lo requiera, se le recomienda el método de “Costeo por Orden de Trabajo”, ya que en este sistema, el objeto del costo es una unidad individual, un lote o servicio de un producto definido, denominado trabajo. A menudo, el producto o servicio esta personalizado, es decir, que esta de acuerdo a especificaciones del cliente. Debido a que los productos y servicios son diferentes, los sistemas de costeo por orden de trabajo pueden acumular costos para cada producto, servicio o trabajo individual.

La característica principal de este sistema es la o las hojas de costo individual (una hoja para cada cliente), que es un formato tipo en la que se registra como encabezamiento: el nombre del solicitante, tipo de servicio o producto, fecha de inicio y termino, etc. y en la sección operativa se registra los costos de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación que se van utilizando hasta acabado el servicio

El documento con el formato tipo para el registro antes mencionado, queda de la siguiente manera:

Hoja de registro cliente		Hoja de control N°	
<b>Nombre cliente</b>		<b>Rut</b>	
<b>Dirección</b>		<b>Tipo de servicio</b>	
<b>Fono contacto</b>		<b>Correo electrónico</b>	
<b>Fecha de inicio</b>		<b>Fecha de término</b>	
<b>Recursos para la realización del servicio.</b>	<b>Cts. Mano de Obra</b>	<b>CIF</b>	<b>Costo total</b>

También se podría elaborar un “Estado de costo” en el cual se muestre la integración y cuantificación de los recursos necesarios para la realización del servicio, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, el que ayuda a valorar la producción o servicio terminado y transformado para conocer el costo de fabricación.

Posteriormente a la realización del Estado de Costo y las contabilizaciones necesarias se debe realizar el estado de resultado, para conocer la utilidad bruta de la empresa por los servicios prestados a los distintos clientes. A continuación un ejemplo de la forma que tiene este estado

### **Utilidad neta y Estado de Resultado**

Ventas	\$ 250.000
Costo de Venta	<u>\$ 090.000</u>
<b>Margen Bruto</b>	\$ 160.000
Gtos. de Adm. y Vta.	<u>\$ (050.000)</u>
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 110.000
Impuesto (15%)	<u>\$ (16.500)</u>
<b>Utilidad Bruto</b>	\$ 93.500

Es necesario que el gerente de la empresa tenga, por lo menos, un conocimiento básico de esta materia, para poder tener un control interno en este punto y así, poder cotejar con lo que lleva el contador externo en la contabilidad de la empresa.

### ► ***Generación de información de sus resultados***

Es importante tener el control de los ingresos y egresos que han incurrido, la información de los resultados puede incluir información de sus activos, pasivos y márgenes.

### **Estado resultado**

De la operación (ingresos y egresos que relacionan directamente con el giro)

No operacionales

(=) Resultado del ejercicio

Es recomendable que esta acción se lleva a cabo por lo menos una a dos veces al año, para así tener un control de los resultados de la empresa.

► ***La determinación del nivel mínimo de operación para generar utilidades***

La empresa debe establecer un procedimiento para determinar su nivel mínimo de operación para generar utilidades, esto es determinar un punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es la cantidad de producción con la que los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir, que la utilidad de operación es igual a cero. Esto ayuda a evitar pérdidas de operación, ya que el punto de equilibrio indica que grado de ventas tienen que conseguir para evitar una pérdida.

En este tema, lo primero que se aplica es la clasificación de costos fijos y variables que tenga la empresa (parecido a lo hecho en el punto 9.4). Una vez hecha esta clasificación, se procede a la determinación del punto de equilibrio, la que a continuación se presenta mediante un ejemplo con cantidades supuestas:

Supongamos:	Precio de venta:	\$30.- por carta entregada
	Costo fijo total:	\$30.000.-
	Costo variable:	\$15.-

PeU= Punto de equilibrio en unidades.

PeV= Punto de equilibrio en valores.

MC= Margen de contribución.

1.- Determinación del margen de contribución

Precio de venta	\$30.-
Costos variables	<u>\$(15).-</u>
MC	\$15.-

2.- Determinación del Punto de Equilibrio en Unidades

$$\text{PeU} = \frac{\$30.000.-}{\$15.-} = 2.000.- \text{ unidades} \quad \text{Formula: } \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{MC}}$$

3.- Determinación del Punto de Equilibrio en Valores

$$\text{PeV} = 2.000.- \times 30.- = \$60.000.- \quad \text{Formula: } \text{PeU} \times \$ \text{ de Vta.}$$

Lo que indican los cálculos, bajo el supuesto indicado, es que para no tener pérdidas operacionales la cantidad mínima de cartas a entregar es de 2.000.- unidades a un precio de \$30 cada una. Esto se puede comprobar con el estado de resultado

<b><u>Estado de resultado:</u></b>	Ventas	\$60.000.- (2.000u.u x \$30)
	Costo V.	<u>\$(30.000).-</u> (2.000u.u x \$15)
	MC	\$30.000.-
	Costos fijos	<u>\$(30.000).-</u>
	Result. ejerc.	\$ 0.-

Si desea tener un porcentaje de utilidad, como ejemplo un 15%, el cálculo es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Sea X el número de unidades:} \quad & 15X = \$30.000.- + 0.15x (30X) \\ & 10,5X = \$30.000.- \\ & X = 2.857.- \end{aligned}$$

**Formula:**  $\text{MCXX} = \text{Costos fijo} + \% \text{utilidad} \times (\text{precio de venta} \times X)$

<b><u>Estado de resultado:</u></b>	Ventas	\$85.710.- (2.857u.u x \$30)
	Costo V.	<u>\$(42.855).</u> - (2.857u.u x \$15)
	MC	\$42.855.-
	Costos fijos	<u>\$(30.000).</u> -
	Resultados del ejerc.	\$ 12.855.- (equivalente a un 15% sobre las ventas)

► **La generación de un presupuesto anual**

Se recomienda que la empresa establezca un procedimiento para generar un presupuesto anual.

Un presupuesto consiste en la cuantificación de un plan estratégico, cuya finalidad es ser una herramienta informal para la adopción de la decisión de su puesta en marcha y además, para servir de elemento base en el control del cumplimiento de dicho plan.

**Ventajas y desventajas del presupuesto**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
- Obliga a los miembros de una empresa a pensar en el futuro de una forma ordenada y sistemática.	- Los presupuestos pueden coartar la acción.
- Formaliza las responsabilidades de la planificación.	- El presupuesto inmoviliza la acción gerencial.
- Suministra expectativas definidas acerca de los resultados de las decisiones.	- Los presupuestos pueden quedar obsoletos rápidamente ante turbulencia del medio.
- Permite juzgar la acción.	- Los presupuestos pueden fomentar la formación de parcelas internas en la organización.
- Ayuda a la coordinación de los esfuerzos y tareas.	- Los presupuestos pueden incentivar la formación de una mentalidad mezquina.

A continuación un ejemplo de formato para controlar las variaciones en los presupuestos que se calculen con cantidades supuestas:

**Formato ejemplo para registros de un presupuesto**

Nº	Ítems	Gastos proyectados	Gastos reales	Variación de presupuesto
1	Remuneraciones	250.000	300.000	- 50.000
2	Gastos Generales	30.000	30.000	-
3	Seguros	10.000	10.000	-
4	Intereses por préstamos	25.000	30.000	- 5.000
5	Legalización de contrato	2.000	2.000	-
6	Honorarios	80.000	50.000	+30.000
7	Arreglo de bicicletas	10.000	-	+10.000
8	Útiles o papelería	15.000	10.000	+5.000
9	Flete	12.000	15.000	-3000
10	Gastos en bencina	20.200	20.500	-300

Así en la línea N° 1 se observa una variación negativa por cuanto se había proyectado un gasto por \$250.000 en remuneraciones, sin embargo este valor fue mayor. La línea N° 7, por el contrario, expresa una variación positiva por cuanto realmente no se incurrió en gastos por arreglos de bicicletas. Así la periodicidad en la generación de estos presupuestos marcan una tendencia y una habilidad en la proyección de las partidas que permiten el acierto y un mejor control.

**4.3.8.- ELEMENTO 10 “REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO”**

**A) REQUISITOS DE GESTIÓN**

**Punto 10.1 “Proceso de realización del servicio”**

- La empresa debe tener información actualizada y documentada de su proceso vigente de elaboración del (de los) producto(s) o servicio(s).

### **Punto 10.2 “Compras”**

- La empresa debe contar con los requisitos con los requisitos de compra actualizados de los recursos necesarios, insumos y/o servicios principales. Los requisitos de compra incluyen los aspectos técnicos y condiciones comerciales.(10.2.1)

**Nota:** Se considera que los requisitos de compra se definen para las materias primas, insumos y/o servicios principales, que deben ser definidos por la empresa.

- La empresa debe comunicar a sus proveedores los requisitos de compra con la anticipación que ellos necesitan, para un correcto y oportuno abastecimiento (10.2.2).
- La empresa debe mantener registros actualizados de la comunicación con los proveedores (10.2.2)
- La empresa debe implementar actividades para corroborar que los insumos corresponden a lo solicitado. El alcance hecho a la revisión debe depender del impacto que tenga sobre el producto final y se deben incluir criterios de aceptabilidad (10.2.3).
- La empresa debe mantener registros actualizados de la ejecución de las actividades de verificación (10.2.3)
- La empresa debe contar con un procedimiento para evaluar, calificar y seleccionar a los proveedores que proporcionan los insumos (10.2.4)
- La empresa debe mantener registros de los resultados de la selección y priorización para los proveedores que proporcionan insumos (10.2.4)

### **Punto 10.3 “Inventarios”**

- La empresa debe tener un inventario actualizado de sus insumos y productos y servicios generados.

- Debe existir un responsable a cargo de la mantención y actualización de los inventarios.

**Punto 10.4 “Medio Ambiente”**

- La empresa debe identificar los aspectos ambientales de sus operaciones, incluyendo la componente del ambiente que afecta, etapa del proceso en que se genera (10.4.1)
- Debe existir un responsable a cargo de identificar los aspectos ambientales de las operaciones de la empresa (10.4.1)
- La empresa debe implementar acciones para identificar y acceder a información sobre normativa ambiental vigente que le sea aplicable (10.4.2)
- La empresa debe mantener documentos actualizados con la información que le es aplicable (10.4.2)

**B) NIVELES DE CUMPLIMIENTO**

**Requisitos de los puntos 10.1, 10.2.1, 10.2.4, 10.3.1, 10.4.1, 10.4.2**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	0	0%

**Requisitos del punto 10.2.2**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	1	50%

**Requisitos del punto 10.2.3**

	Numeral	Porcentual
<b>Nivel de cumplimiento asignado en Diagnóstico</b>	1	33%

## **Principales fortalezas y debilidades del elemento**

### **Fortalezas**

- Se mantiene una buena relación con los proveedores de insumos básicos, ya que con la mayoría se han mantenido negociaciones por un largo periodo de tiempo.
- El proceso de realización del servicio es conocido por todos los miembros (carteros, administrativos y gerente) de la empresa.
- El cliente (cliente/proveedor), es el que provee las materias primas para realizar los servicios requeridos, por lo que causa un efecto positivo a la hora de determinar los costos.
- Se mantienen acciones de verificación de los insumos comprados y materias primas, por lo que hay un control de lo que se pidió con lo que se entregó, quedando como registro la factura.
- La empresa se encuentra dentro de niveles controlados en temas relacionados con impacto ambiental debido, principalmente, a que los medios de transportes están compuesto por bicicletas y un vehículo, el cual no rompe con los requisitos de emanación de gas. Las particularidades legales relacionadas con los límites de peso en la carga, también han sido controladas y además cuentan con tecnología GPS que permite control y mayor seguridad en la distribución de mensajería en puerta.

### **Debilidades**

- El proceso de realización del servicio, no se encuentra documentado, por lo que no hay sustentación sólida de las acciones a realizar.
- La dependencia que se tiene con el cliente/proveedor, puede ser desfavorable, ya que si este se demora en la entrega de materias primas, puede causar problema en la eficacia del servicio.

- No hay un documento donde se establecen requisitos de compra que tenga la empresa, solo se hacen los requerimientos de compra cada vez que se estima es necesario. Por lo mismo, tampoco hay una periodicidad de actualización de los requerimientos.

- La empresa no cuenta con un procedimiento documentado que describa el acceso y la forma de identificar a los requisitos de índole ambiental aplicable. La información es mantenida en documentos informativos publicados por el ministerio de transporte la cual no es traspasada a un documento distinto que la aplicabilidad a la empresa.

### **C) DISPOSICIONES PREVIAS**

#### **► Proceso de Realización del Servicio**

Es importante hacer la descripción del proceso de realización, porque ayuda al control de las distintas etapas en la que incurre los servicios prestados por Arval Ltda.

La norma pide que se identifique el proceso de realización, sus etapas, actividades críticas y/o puntos de control, responsables y flujo de entrada y salida. A modo de propuesta se presenta el documento con todo el proceso de realización del servicio.

### **D) PROPUESTA**

#### **Proceso de Realización del Servicio**

##### **1.- Proceso de recepción y manejo de los recursos necesarios para la realización del servicio**

Esta etapa se inicia cuando el cliente/proveedor, (denominado así, porque son ellos los que requieren de los servicios y otorgan la materia prima), pide los servicios de Arval Ltda., donde una vez seleccionado el tipo de servicio, este proporciona los materiales necesarios para la realizar la actividad, y la empresa el recurso humano, los medios de transporte y la infraestructura para el almacenaje de materias primas.

Los responsables en gestionar y negociar con el cliente/proveedor en este proceso, son los administrativos, ya que son ellos los que tienen contacto directo con los clientes, siendo ellos los que le comuniquen al cliente la etapa en la que está el servicio, por ejemplo, que la correspondencia está entregada o que la promotora se encuentra trabajando en el lugar establecido mediante la negociación.

## **2.- Proceso de elaboración del servicio**

Una vez que se negocia con el cliente/proveedores, el administrativo hace las gestiones necesarias con el personal adecuado al servicio requerido por el cliente/proveedores, dándole las indicaciones y materiales precisos para el desarrollo del servicio.

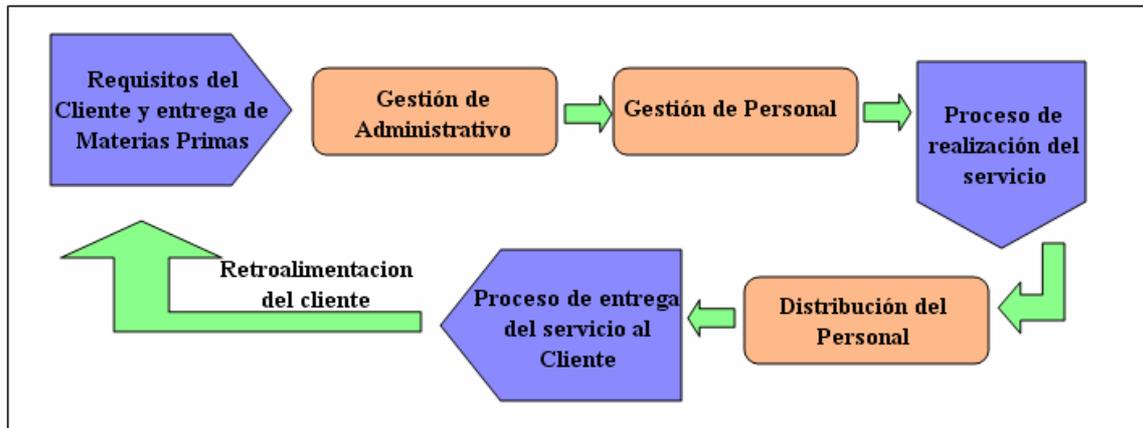
Ya teniendo el personal preparado, se distribuyen a los lugares o sectores, en donde debe ejercer su trabajo.

## **3.- Proceso de entrega del servicio al Cliente**

En lo que respecta a los clientes/proveedores, se hace entrega del servicio requerido, una vez que se le envía las papeletas firmadas por la persona que recibió el sobre y además, la guía de despacho con los datos de lo que se entregó y las devoluciones. En el servicio de contratación de personal para acciones de promoción, se hace entrega del servicio cada vez que se realiza y esto lo corrobora la hoja de asistencia del personal, el cual contiene la firma de los supervisores, en el caso del servicio de entrega de volantes; o de los administradores de los supermercados. En cuanto al cliente final, en el caso del servicio de correo privado, la entrega al cliente es cuando se le transfiere la correspondencia.

El responsable de que toda esta gestión se lleve de buena forma, es el administrativo, el cual lleva el control de todas las etapas del proceso. Gráficamente se representa de la siguiente manera:

**Fíg.31.-** Proceso de Realización del Servicio



Fuente: *Elaboración propia a partir de los conceptos del Manual de Metodología de diagnóstico e implementación Nch2909.*

► **Requisitos de Compras**

En lo que respecta a esta materia, resulta no ser necesario hacer esta actividad, porque como se ha dicho con anterioridad, los insumos o materias primas principales las provee el mismo cliente, independiente de los servicios que presta la empresa Arval Ltda., ya que en todas las prestaciones ocurre lo mismo.

Por lo tanto, se recomienda que se haga un documento, en el que se registre una lista de los insumos con sus respectivas características, necesarias para el buen funcionamiento administrativo de la empresa y además, también se hace necesario hacer una lista de todos los proveedores (que hayan sido evaluados con anterioridad), en el cual se deben estipular todos los datos de la empresa proveedora, como el nombre, el giro, la dirección, su rol único tributario (RUT), teléfono de contacto y correo electrónico, tal como aparece en el documento creado en el procedimiento propuesto llamado “Procedimiento de evaluación y selección de proveedores”, el cual se muestra más adelante.

El documento que se propone en este punto en particular, es donde se establezca las “Políticas de Compra”, donde aparecen los tipos de insumos principales, los criterios utilizados para definir los insumos, los requisitos de compra de cada producto principal y métodos de compra.

### **Políticas de Compra**

- Los criterios a utilizar para hacer la compra de insumos son; calidad, precio y forma de pago.
- Los insumos principales son; artículos de oficina, internet, luz, agua y servicio de telefonía.
- Los insumos deben cumplir con los requisitos técnicos necesario para el buen funcionamiento de las acciones administrativas.
- Las formas de pago son al contado o cheque a 30 días.
- Las compras deben ser hechas a los proveedores que están ingresados en la “Lista de proveedores”.
- El mecanismo de comunicación con el proveedor será la “Orden de Perdido”, el que tendrá la fecha de emisión, datos del proveedor, detalle de la orden, forma de pago, condiciones de entrega y firma del vendedor.

acciones administrativas, por tanto será el Jefe de Personal el encargado de actualizar y mantener a todos los funcionarios con los materiales necesarios para su buen desempeño y además se encargara, por lo menos una vez al año, de actualizar estas políticas.

#### **► *La comunicación con los proveedores***

La comunicación es un proceso de interacción entre la empresa y su proveedor, donde se analizan, respetan, negocian y concretan puntos de importancia común. Esta se puede hacer a través de diversos canales, siendo el más formal, la comunicación escrita, ya que esto queda como respaldo de algo que se converso o tramitó.

También es importante tener una buena comunicación los proveedores, porque de ello depende el buen funcionamiento interno de la empresa. Es por eso que se propone un documento llamado “Orden de Pedido”, gracias al cual, queda formalizada esta comunicación y además sirve de registro, el cual deberá ser archivado.

El bosquejo que tendrá la orden de pedido, se presenta gráficamente a continuación:

<b>ORDEN DE PEDIDO</b>		Fecha emisión	
Nombre Proveedor			
Dirección		Rut	
Condiciones de pago			
Cantidad	Nombre de articulo	Precio unitario	Total
Plazo de entrega probable		Entrega real	
<hr/> Firma y timbre vendedor			

El responsable de la comunicación con el proveedor será en forma directa con el Jefe de Personal en conjunto con el Gerente General. El primero, porque es el encargado de hacer las compras y el segundo, porque es el que evalúa y selecciona a los proveedores.

► ***La implementación de actividades de verificación***

Cada vez que se requieran de los servicios o producto (generalmente útiles de oficina y papelería), a uno o varios proveedores, el Jefe de Personal, con la ayuda de la orden de compra, la factura y chequeo visual, hará una verificación de lo que se pidió con lo que se está entregando. Esto se realiza al momento de la entrega de los productos o servicios.

► ***La evaluación, calificación y selección de proveedores***

Las actividades relacionadas con el abastecimiento o Gestión de Compras tienen ahora, aparte de su rol táctico tradicional, un rol estratégico en el desarrollo del negocio debido a su sustancial potencial de ahorro.

La evaluación de los proveedores permite al comprador reducir la incertidumbre cuando debe tomar una decisión de compra. A continuación se propone el siguiente procedimiento de evaluación y selección de proveedores.

**Formato ejemplo del procedimiento documentado para la evaluación y selección de proveedores**

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>		SGC-PRC-XX
Elaboró: Mirtha Mella	Revisó: Luis Valdés	Aprobó: Luis Valdés	1
Fecha: XX/ XX/ XXXX	Fecha: XX/ XX/ XXXX	Fecha: XX/XX/XXXX	X de XX

## PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

<b>Elaborado por:</b> Fecha de Elaboración:	<b>Revisado por:</b> Fecha de Elaboración:	<b>Aprobado por:</b> Fecha de Elaboración:

**Índice de contenidos**

<b>Sección</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	<b>OBJETIVO</b>	<b>X</b>
2.	<b>ALCANCE</b>	<b>X</b>
3.	<b>REFERENCIAS</b>	<b>X</b>
4.	<b>VOCABULARIO TÉCNICO</b>	<b>X</b>
5.	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>X</b>
6.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>X</b>
7.	<b>REGISTROS</b>	<b>X</b>
8.	<b>ANEXOS</b>	<b>X</b>
9.	<b>HOJA CONTROL DE CAMBIOS</b>	<b>X</b>

## 1.- Objetivo

El objeto de este procedimiento es describir el sistema puesto en práctica para la selección y evaluación de proveedores que suministran productos y/o servicios que se consideren tienen incidencia sobre la calidad del servicio final suministrado por **Arval Ltda.**

## 2.- Alcance

El presente procedimiento se aplica a la selección de proveedores de productos y/o servicios fundamentales para la calidad de los servicios de **Arval Ltda.**

## 3.- Referencias

- NCh 2909 Of.2004 – Sistemas de gestión para PYMES – Requisitos fundamentales.
- ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- Manual Metodología de diagnóstico e implementación NCh 2909.

## 4.- Definiciones

**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto y/o servicio necesarios para el funcionamiento normal, relacionado con la parte administrativa de la empresa **Arval Ltda.** Se debe clarificar que la clasificación de proveedores recae en empresas que solo provee de insumos básicos, correspondiente a la papelería y artículos de oficinas.

## **5.- Responsabilidades**

### **5.1.- Gerente General:**

Una vez pedidas y recepcionadas las cotizaciones hechas a cada posible proveedor (por lo menos 3 cotizaciones), el Gerente General tiene las siguientes responsabilidades:

- Aprueba las evaluaciones anuales efectuadas a los proveedores
- Participar en la evaluación y exclusión de proveedores habituales que hayan dejado de cumplir las condiciones contractuales
- Aprobación de nuevos proveedores
- Seleccionar proveedores
- Realizar evaluación de proveedores
- Guardar registros correspondientes al procedimiento

## **6.-Descripción del procedimiento**

### **6.1.- Listado de proveedores**

Arval Ltda., cuenta con un registro de proveedores, quienes se encuentran en el “Listado de Proveedores” (SGC-RGI-xxx); previo análisis o acuerdos contractuales, y principalmente a que los productos y/o servicios que suministran responde de forma eficiente y eficaz a los requerimientos solicitados.

### **6.2.- Criterios de selección de proveedores**

Los criterios de selección para los proveedores de servicios y/o productos que afectan la calidad del servicio de capacitación prestados por la organización son:

Precio

Años en el mercado

Formas de pago

### 6.3.- Criterios de evaluación de proveedores

El Gerente General, les realizará una vez al año una evaluación, que considera los siguientes criterios:

Calidad

Precio

Oportunidad de entrega

Formas de pago

Las evaluaciones se controlarán en el registro “Evaluación anual de proveedores” (SGC-RGI-xxx), de responsabilidad del Gerente General.

Escala de evaluación:

Criterios	Escala de evaluación		
	100	50	25
Calidad	Cumple totalmente lo especificado por Arval Ltda.	Cumple algunas especificaciones dadas por Arval Ltda.	No cumple las especificaciones dadas por Arva Ltda.
Precio	Inferior al ofertado por el proveedor habitual	Igual al ofertado por el proveedor habitual	Mayor al ofertado por el proveedor habitual
Oportunidad de entrega	Siempre en los tiempos acordados	Algunas veces se atrasa en las entregas	Siempre se atrasa en las entregas
Formas de pago	Cumple totalmente las formas de pago acordadas	Cumple parcialmente las formas de pago acordadas	No cumple las condiciones de pago acordadas

La evaluación total de cada proveedor debe ser igual o superior a 75 para ser evaluado como bueno, considerando una escala del 1 a 100.

Cuando la evaluación de un proveedor sea inferior al puntaje mínimo exigido establecido, el Gerente General procederá comunicar al proveedor respectivo las causas de

su mala evaluación y así buscar alguna solución en conjunto con este proveedor. Si la situación no encuentra mejora, se puede incurrir en la eliminación del proveedor del Listado de Proveedores.

#### **6.4.- Proveedores nuevos**

Todo aquel Proveedor que suministre un producto o servicio y que no se encuentre en el “Listado de Proveedores”, se deberá someter a la aprobación por parte del Gerente General de acuerdo a los criterios establecidos en este procedimiento para su selección. Para esto será necesario que se le exija al proveedor una cotización con los datos de la empresa y firma del vendedor.

#### **6.5.- Reevaluación de proveedores**

El Gerente General a través de la escala de evaluación realizará una vez al año una reevaluación de proveedores, en la cual se medirán algunos aspectos de importancia para el producto o servicio y que tendrá gran influencia al momento de decidir la permanencia del proveedor en la empresa.

#### **6.6.- Comunicación con proveedores**

Todos los proveedores serán informados una vez al año de sus evaluaciones por parte del Gerente General. El medio para informar será e-mail, fax u otro que se estime conveniente. Si durante el proceso de recepción de un producto o servicio el proveedor incurre en una no conformidad, se le notificará mediante la vía que sea adecuada.

**7.- Registros**

Registro	Responsable de Archivo	Modo de Archivo	Tiempo de Archivo
Listado de proveedores	Encargado de Capacitación	Cronológicamente	3 años
Evaluación anual de proveedores	Encargado de Capacitación	Cronológicamente	3 años

**8.- Hoja Control de cambios**

N°	Fecha	Versión	Cambios	Realizado por	Revisado por	Aprobado por

**9.- Anexos**

Anexo 01: Formulario “Listado de proveedores”

Anexo 02: Formulario “Evaluación anual de proveedores”

	<b>LISTADO DE PROVEEDORES</b>	<b>CÓDIGO</b> (SGC-RGI-xxx)
		<b>VERSIÓN</b> XX

<b>Elaborado por: (nombre y cargo)</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha elaboración:</b>	

Nº	Nombre/Razón Social	RUT	Teléfono	Fax	e-mail	Dirección/Comuna	Producto/Servicio

**Formulario para registros de las evaluaciones a los proveedores**

	<h2>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</h2>	<b>CÓDIGO</b> (SGC-RGI-xxx)
		<b>VERSIÓN</b> XX

<b>Fecha de evaluación:</b>	
-----------------------------	--

Nº	Nombre/Razón Social	Producto /Servicio	Calidad	Precio	Oportunidad de entrega	Formas de pago	Evaluación	Se mantiene en registro

<b>Elaborado por</b>

► **Mantenimiento y registro de inventario**

El control de inventario es uno de los aspectos de la administración que en las PYMES es muy poco atendido, ya que por lo general no se tiene registro fehaciente, responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

En toda empresa resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su descontrol se presta no solo al robo hormiga, sino también a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto en el buen funcionamiento de la empresa.

Para evitar pérdidas de stock de materiales o útiles de oficinas y además de la mueblería, es necesario hacer un registro de todo el inventario que posee la empresa, el cual debe contener, según lo que estipula la NCh 2909, el tipo de inventario utilizado, los ítems, la identificación del producto, cantidades en stock, lugar físico de almacenaje, condiciones de almacenaje, periodicidad de actualización y responsable del manejo de inventario.

El objetivo principal del presente documento es proporcionar herramientas básicas y simplificadas del control de inventarios, a modo de hacer de esta función rutinaria pero sencilla.

En este punto será necesario recomendar dos tipos de inventario, uno para los materiales de oficina, que son los que se ocupan y se gastan más rápidamente y otro para los activos fijos, porque perduran por un mayor tiempo y además se le deberá asignar a un responsable.

Para el primer inventario, para insumos, el responsable será el Jefe de Personal, el cual se encargara de actualizar los datos mensualmente cada fin de mes, el otro inventario, para activos fijos, el responsable será el Gerente General, el que también se encargara de actualizar los datos, semestralmente.

A continuación, se presenta el bosquejo de los inventarios a utilizar:

**Inventario para Insumos**

<b>Inventario de Insumos (materiales de oficina y papelería)</b>						
Ítem	Producto	Lugar físico de almacenaje	Condiciones de almacenaje	Cant. en stock	Salida de stock	Saldo
Nombre responsable					Firma	
Fecha de actualización						

**Inventario para Activos Fijos**

<b>Inventario de Activos Fijos</b>						
Ítem	Código	Producto/Activo	Cant. en stock	Lugar físico	Responsable	Firma responsable
Fecha de actualización						

Estos documentos quedaran guardados en un archivo que tenga por nombre “Control de Inventario”, lo cual ayudara a tener respaldo de los registros de inventario.

► ***La identificación de aspectos ambientales y sus normativas***

Chile tiene hoy una nueva visión de protección de la diversidad biológica, una mirada integral de los ecosistemas terrestres y acuáticos, en la cual la tarea de conservación está directamente asociada a la vida de las comunidades, donde además se complementan los esfuerzos de conservación en terreno públicos y privados, permitiendo al mismo tiempo el desarrollo de actividades sustentables.

Es importante cuidar la preservación de la naturaleza, es por eso la importancia de conocer los efectos nocivos que tiene el proceso de realización de los servicios prestados por Arval Ltda. Es por esto, que la legislación del medio ambiente estipuló una serie de limitaciones legales a la libre iniciativa económica, las cuales son:

1. Velar por el derecho de vivir en un medio ambiente libre de contaminación no sea afectado.
2. Preservar la naturaleza.
3. Proteger el medio ambiente.
4. Conservar el patrimonio ambiental.

Con todo, esas normas legales en ningún caso podrán afectar en su esencia el derecho a la libre iniciativa económica, ni imponerle condiciones, tributos o requisitos que impidan su ejercicio libre.

De acuerdo a estos criterios es necesario que la empresa haga una lista de todas sus actividades operacionales y los efectos de estos al medio ambiente, como por ejemplo:

<b>Lista de Actividades Operacionales y su efecto al Medio Ambiente</b>	
<u>Actividad Operacional</u>	<u>Efecto al Medio Ambiente</u>
Correo privado: Express Normal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emanación de Gas de las motos y vehículo modelo Fiorino (regulado según revisión técnica aprobado).</li> <li>- Contaminación ambiental por el posible desecho de cartas</li> </ul>
Verificación y cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emanación de Gas de las motos y vehículo modelo Fiorino (regulado según revisión técnica aprobado).</li> <li>- Contaminación ambiental por el posible desecho de cartas.</li> </ul>
Servicios de Recurso Humanos (promotora)	No hay daño ambiental
Asesoría Publica e investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emanación de Gas de las motos y vehículo modelo Fiorino (regulado según revisión técnica aprobado).</li> <li>- Contaminación ambiental por el posible desecho de cartas.</li> </ul>

También se recomienda que, mensualmente se revise la página del gobierno de Chile, de la CONAMA ([www.conama.cl](http://www.conama.cl)) y de la SOFOFA ([www.sofofa.cl](http://www.sofofa.cl)), par conocer cuales son las modificaciones legislativas en el ámbito del medio ambiente.

## CONCLUSIÓN

Las empresas, independiente de su tamaño o rubro, necesitan un lineamiento estratégico que les permita proyectar su negocio e ir evaluando su posición en el mercado periódicamente. Las PYMES, en general, se manejan por una mano invisible que deja de lado el orden administrativo o no se trata con suficiente rigor, es una administración eminentemente informal que deja bastante holgura para la toma de malas decisiones o la imposibilidad de prevenir hechos indeseables.

Es también una realidad que muchas pequeñas empresas son formadas por grupos familiares, personas con gran espíritu de superación o definitivamente personas con gran capacidad creativa, pero la sucesión de hechos económicos y más bien, el crecimiento de estos con el correr del tiempo requieren otras habilidades para poder controlarlos. Este es el gran problema que presentan hoy las PYMES chilenas “la incapacidad de gestionar más allá de cierto nivel de crecimiento económico”, lo que implica una mala gestión general y la posterior quiebra. Otro punto importante son las capacidades de planificación estratégica, la proyección de la que hablábamos anteriormente y de las que, necesariamente, se necesita una formación para ser aplicada.

La expansión en las transacciones comerciales y económicas del país han traído muchas influencias foráneas, relacionadas con la gestión de la calidad y la importancia de que la administración de la empresa sea avalada positivamente por terceras personas, expertas, distintas a la empresa. Por lo demás las grandes empresas del país han tenido que hacer una veloz adaptación a esta corriente filosófica para poder entrar a la competencia internacional sin mayores complicaciones mediante la certificación de calidad de grandes modelos que ya son un requerimiento mas de compra por las empresas internacionales. Modelo EFQM, ISO 9000:2000, modelo Seis Sigma y otros han sido algunas de las herramientas creadas y utilizadas para llevar a cabo esta filosofía. Particularmente en Chile, esto ha tenido una relativa y rápida aceptación e incluso a llegado a oídos de pequeños y grandes empresarios que en busca de un escape a la problemática de la gestión, en cierto ciclo de su negocio, han leído sus fundamentos y bases.

El gobierno, por otra parte, ha catastrado el particular crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el país, y como estas han tenido, a pesar de sus escasos recursos, una no menor participación en los mercados internacionales y con buena aceptación. Esto ha sido un motivante para centrar los ojos en la gestión de este tipo de empresas, ayudarlas y distribuir los recursos necesarios para llevar a cabo aquello. Uno de los grandes proyectos es la NCh 2909 de “gestión de calidad para PYMES”, basada en el modelo internacional de la ISO 9000:2000 pero considerando las particularidades de las PYMES chilenas, relacionada con su tamaño y capacidad de gestión. Este proyecto permite que las PYMES evalúen su inserción al programa teniendo la posibilidad de ser apoyado en la solvencia de este y de, al cabo de ello, poseer el certificado de calidad que avalará, y ayudará a, la gestión de la empresa.

Además, se ha establecido, en las corrientes empresariales, un distintivo al estar certificado: preferencia por parte de los clientes, una cualidad ante las instituciones bancarias, una ventaja competitiva dentro del sector industrial y una ayuda beneficiosa para aprender a enfrentar y a llevar la gestión empresarial mas allá.

Todas estas disposiciones, en su debido momento, centraron nuestra atención para establecer un proyecto que fuera en beneficio de una empresa con las características de una PYME, Arval Ltda. en este caso. Así, el trabajo realizado consistió, primeramente, en fundamentar a través de los orígenes y distintos modelos de gestión de calidad la importancia de las bases en las que se sustenta la NCh 2909, uno de los objetivos específicos planteados en el anteproyecto de este trabajo. Durante esta fundamentación identificamos los principios de la calidad y como su desarrollo ha llevado a generar “La administración de la calidad total” o “Total Quality” como una filosofía impregnada a los lineamientos estratégicos de la organización. Posteriormente, a través de sucesivas visitas a la empresa y entrevistas necesarias a la gerencia, hicimos un reconocimiento total de aspectos tales como: actividades que realiza Arval Ltda., tipo de organización, lineamientos estratégicos, actualidad y proyecciones, entre otros. Este tipo de conocimiento tomó especial importancia por cuanto ayudó a preparar la interfaz del proceso de diagnóstico, identificando por ejemplo los encargados y responsables a los

cuales irían dirigidas las entrevistas, ubicación de los distintos verificadores a evaluar y la modelación adecuada en la aplicación del diagnóstico a los elementos de la norma, conforme al tamaño y características particulares de la empresa.

El proceso de diagnóstico, por su parte, tuvo como objetivo primordial analizar los requisitos de la norma por cada elemento y confrontarlos con lo que la empresa tiene. Así, de este modo, los resultados permitieron distinguir las brechas asociadas y asignar un nivel de cumplimiento a los requisitos de gestión. Además, para cumplir con este objetivo, el proceso reunió actividades de aplicación de los distintos medios de identificación en busca de los requisitos exigidos, evaluación de cada uno de ellos, toma de decisiones en la asignación de un nivel de cumplimiento y una posterior conclusión que fundamenta el nivel asignado. Como un informe final para contemplar los resultados de este proceso, se distinguió un listado de fortalezas y debilidades del sistema que sirvieron de base para realizar la posterior propuesta.

Desde las actividades de evaluación realizadas durante el proceso de diagnóstico fueron dándose las ideas para desarrollar la propuesta posterior e ir en cumplimiento del último objetivo de este trabajo. Estas fueron expuestas conforme a las debilidades incluidas en el informe final y tomaron consistencia, además, considerando las peticiones de la gerencia de la empresa. Los temas evaluados en cada uno de los elementos de la norma, han sido temas de aprendizaje durante nuestra vida universitaria lo que sirvió de base para proponer diferentes herramientas considerando las distintas ramas. Así como también el proceso fue apoyado de otros proyectos y manuales de calidad facilitados por otras empresas.

A través de la realización de este trabajo concluimos, y con respecto a la empresa, que esta se encuentra en un proceso de cambio producto del aumento de sus transacciones, de las cuales la empresa esta conciente, sin embargo no tiene claridad respecto de que factores son sus mayores debilidades. Si asociamos esto a los resultados del trabajo práctico, estas se deben principalmente a que el sistema colapsa al ser principalmente informal, al manejar una gestión a corto plazo obedeciendo solo a las necesidades mas

próximas, al existir una marcada debilidad en las actividades de planificación, escaso conocimiento de los resultados de la empresa producto de una descoordinación constante con la contadora y de su tendencia a preparar la información contable para fines tributarios. Conforme estos resultados provenientes del proceso de diagnóstico, la etapa de la propuesta orienta a una solución para disminuir estas debilidades y a un plazo considerable transfórmalas en fortalezas, que por lo demás apunta a la disminución de las brechas cuantitativas de los requisitos de gestión según NCh 2909. Así la propuesta recomienda formalizar la gestión a través de un sistema de documentos necesarios y eficaces que permita ver mas allá de lo evidente, presenta diferentes herramientas con las cuales enfrentar las debilidades en el ámbito de la gestión financiera, de la planificación estratégica y de los diferentes elementos mal evaluados de esta empresa. Adicionalmente, la propuesta incluye lo que llamamos “acciones de mejoras” que permiten complementarla.

Con todo sería incomprensible no avalar ni recomendar esta iniciativa a todas las empresas medianas y pequeñas. No es un modelo dificultoso ni imposible debido a su característica general que permite que cualquier rubro de empresas pueda asociarse, y es una efectiva solución para evitar la tendencia a la quiebra por la incapacidad de gestionar después de cierto ciclo de vida.

Particularmente, como alumnas, nos ha permitido ampliar nuestra mente y conocimiento, hacer efectiva la aplicabilidad de la integración de fundamentos teóricos entregados en la universidad, debido a la diversidad de elementos o temas que capturan los modelos de calidad, y ayudar, tema no menos importante, a una empresa siempre dispuesta, con una gran proyección a futuro y siempre con un gran interés en el trabajo que desarrollamos. Esto último nos mantuvo motivadas, durante todo el proceso de desarrollo de este proyecto, en entregar una propuesta exhaustiva y en considerar siempre a Arval Ltda. como un usuario privilegiado de la información expuesta.

# Anexos

**ANEXOS**

**Sistema de Gestión**

**Anexo N° 1**

ITEM	SI/NO	Nivel (1)	Nivel %	OBSERVACIONES
Requisitos de la Norma				
4.2.1 Generalidades	NO	0	0	La empresa posee documentación necesaria para desarrollar su negocio, pero no cumple con aquella que se califica como necesaria o mínima para soportar un sistema de calidad.
4.2.2 Control de los documentos	NO	0	0	La empresa no ha determinado procedimientos formales (documentados) para la realización de actividades de control y distribución de documentos.
4.2.3 Control de los registros	NO	0	0	Los registros hechos por la empresa no contienen los requisitos de forma y seguridad que dicta la norma.
5.1 Definición de la estrategia	NO	0	0	La empresa no ha formalizado su estrategia, y planes de acción asociados, en un documento, ni tampoco posee un documento que contenga la información de interés para la sustentación de la estrategia.
5.2 Compromiso de la gerencia	NO	0	0	No se muestran evidencias del compromiso de la gerencia a través de la elaboración de planes de acción formales ni de la forma de comunicarlos. La actividad de proyección y establecimiento de los objetivos de la empresa está en manos de la gerencia, quien asigna las tareas necesarias a realizar sin comunicar, frecuentemente, a que objetivo apuntan.
5.3 Revisión por la gerencia	NO	0	0	En la empresa no se elaboran informes o reportes de gestión para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos formalmente, por lo que la toma de decisiones no se asocian a esto si no que a decisiones espontáneas de parte del gerente conforme a lo que suceda en el momento.
6 Revisión de la información para la toma de decisiones	NO	0	0	La empresa no posee un procedimiento que determine actividades sistemáticas para la evaluación y revisión de información generada por ella y conforme a esto tomar decisiones. Estas actividades no tienen un periodo definido, dándose informalmente de acuerdo a los requerimientos de un determinado momento.

7.1.1 Caracterización de los clientes.	SI	3	100	Mediante una “carta de presentación” dirigida a los clientes en su primer contacto de negocios se solicita información detallada que sirve de base para la caracterización o clasificación de estos, cuyo responsable asignado es el gerente comercial.
7.1.2 Requisitos de los clientes.	SI	3	100	Se identifican procedimientos y registros que avalan la gestión a los requisitos de los clientes.
7.1.3 Comunicación de los requisitos de los clientes.	SI	2	100	Los requisitos de los clientes son comunicados a los niveles de la empresa correspondientes. Además, como Arval Ltda. posee una estrategia de personalización del servicio, cada cliente tiene un ejecutivo asociado con lo que se determinan mayor y mejor nivel de interacción.
7.2.1 Percepción de los clientes.	NO	0	0	La empresa no posee un procedimiento que declare la manera de conocer la percepción del cliente posterior al servicio. Arval Ltda. informalmente recepciona las percepciones vía e-mail y gestiona la manera de mejorarlo si los comentarios son negativos.
7.2.2 Recepción y tratamiento de reclamos.	NO	0	0	No se asocia ningún procedimiento formal para la recepción y tratamiento de los reclamos, ni se tiene un registro elaborado para la recepción y documentación de éstos distinto al correo electrónico, las veces que llega por esta vía. En general, los tratamientos a los reclamos tratan de darse de forma inmediata sin mantener registros, además, de sus resultados.
7.3 Atributos del producto	NO	2	67	La empresa tiene detallada las especificaciones de los servicios en la “carta de presentación” otorgada a sus clientes. Sin embargo, se verifica, que no todos los servicios están identificados y que no se asigna un periodo de actualización a los atributos. Estos últimos son actualizados cuando se estima necesario.
7.4 Información de las ventas	SI	2	100	La gerencia identifica un procedimiento para la generación de ventas por cliente y este se puede corroborar a través de los registros mantenidos en el documento electrónico “Cuentas por cobrar”.
8.1 Normativa vigente en ámbitos legislación laboral, de salud, previsional, de higiene y seguridad	NO	2	67	No existe un procedimiento documentado que identifique la manera de acceder a las actualizaciones de los requisitos correspondientes a este punto, sin embargo, la encargada de recursos humanos, puede acceder mediante la contadora que envía un documento electrónico con las explicaciones necesarias.

8.2 Roles y responsabilidad del personal	SI	2	100	Aunque la empresa no posee un documento que especifique las funciones y responsabilidades de los trabajadores se logra identificar un conocimiento por parte de los entrevistados. Hay que identificar que por requisito las funciones y responsabilidades debiesen estar documentadas.
8.3 Información del personal	NO	0	0	La empresa mantiene archivada información del personal, respecto de la requerida por este punto, en una “carpeta de personal”, concretamente en el currículum vitae, pero no posee un procedimiento de actualización de dicha información.
8.4 Acciones periódicas de aprendizaje	NO	0	0	La empresa no genera planes de acciones que comprendan actividades de formación y capacitación para su personal. Las únicas actividades que se pueden relacionar son: - Procesos de entrenamiento al personal nuevo. - Actividades de adaptación a nuevos sistemas introducidos por los clientes. Estas actividades son realizadas por personal del cliente.
9.1 Normativa vigente de temas tributarios y contables.	NO	2	67	No se mantiene documento que especifique el procedimiento para identificar y acceder a los requisitos tributarios y contables. Sin embargo, la contadora, accede a información a través de boletines de actualización mensuales entregados por el colegio de contadores.
9.2 Información financiera en el corto plazo	NO	0	0	No existe sistema que permita conocer la situación financiera de la empresa ni se elaboran informes explicativos, adjuntos al balance, como parte de los servicios realizados por la contadora.
9.3 Resguardo de activos fijos y circulantes.	NO	0	0	Existen algunas actividades con el objetivo de resguardar algunos activos de la empresa, pero estas no obedecen a una clasificación de su relevancia, ni cubren algunos activos de importancia para el giro.
9.4 Costos por producto	NO	0	0	La empresa genera un registro de los gastos para la justificación ante la contabilidad pero no genera, más que para ver a un momento la conveniencia de un servicio, una administración de los costos que permita determinar y estimarlos.
9.5 Información de sus resultados	NO	0	0	La empresa no procesa información para determinar el resultado de la empresa en un momento dado. A pesar de poseer información que sirve para el establecimiento de un estado de resultado periódico.
9.6 Nivel mínimo de operación para generar	NO	0	0	La empresa no calcula su punto de equilibrio

utilidades				
9.7 Presupuesto	NO	0	0	La empresa no acostumbra a gestionar información histórica por lo que no permite generar “planes presupuestarios”.
10.1 Levantamiento y documentación de la realización del producto	NO	0	0	La empresa no documenta la forma de realizar el servicio. Esta elaboración es más bien gestionada por el cliente que solicita el servicio en la determinación de sus requerimientos. Por lo mismo se determina una flexibilidad de la empresa en cuanto a la realización del servicio y un gran poder del cliente, que además actúa como proveedor de ciertos “relevantes” recursos.
10.2.1 Requisitos de compra	NO	0	0	No hay documento que establezca los requisitos de compra. Por lo general a medida que se requiere algún material se compra. Por lo demás, el recurso principal es entregado por el cliente quien, si desea mantener el valor en la generación de sus productos, procurara entregar recursos de buena calidad, también.
10.2.2 Comunicación de los requisitos de compra	NO	1	50	No existe un documento interno que de cuenta de los registros relacionados con la entrega oportuna de las materias primas y que verifique la comunicación oportuna con proveedores de esta.
10.2.3 Actividades de verificación de materias primas	NO	1	33	La actividad de verificación, en la empresa, se limita a un cotejo informal de lo que se pidió con lo detallado en la factura y el único registro es la firma en esta última cuando coincide las indicaciones con el pedido.
10.2.4 Evaluación, calificación y selección de proveedores	NO	0	0	No existen actividades que evidencien clasificación, evaluación y selección de proveedores. Por lo demás, no representa una actividad relevante debido a que los recursos obtenidos de ellos no son críticos para el desarrollo del servicio. Como se ha citado anteriormente los clientes/proveedores son los que proporcionan los recursos principales y sobre estos no se realizan tales actividades
10.3.1 Inventarios	NO	0	0	La empresa no mantiene registros de los inventarios, aunque se identifica un responsable de la actualización y mantención de recursos que se necesitan. Por lo demás no es aplicable la evaluación sobre productos generados ya que se trata de una empresa de servicios.
10.4.1 Aspectos	NO	0	0	No se mantienen registros de los requisitos legislativos asociados a normativa ambiental que sean aplicables a la empresa pero se puede

ambientales				identificar que acceden a la información general para identificación de estos.
10.4.2 Identificación y acceso a normativa vigente ambiental	NO	0	0	La empresa accede a la información relacionada con la normativa ambiental, sin embargo no es procesada para la identificación particular de los requisitos aplicables a su giro ni se contiene un procedimiento documentado que de cuenta de las especificaciones de NCh 2909.
11 Mantenimiento del sistema	NO	0	0	Puntos referidos a la mantención del sistema que incluya todos los requerimientos de la NCh 2909. No es aplicable en esta oportunidad de diagnóstico.

Nota: Se debe colocar SI, si el requisito se ha cumplido en su totalidad.

(1) Este nivel corresponde al nivel de gestión identificado en el diagnóstico para cada uno de los requisitos de la norma.

### **Requisitos de la documentación**

#### **Anexo N° 2**

<b>Ítem</b>	<b>SI/NO</b>	<b>Observaciones</b>
Documento que describe el sistema de gestión	NO	

#### **Anexo N° 3**

<b>Documento</b>	<b>Título</b>	<b>Código</b>	<b>Responsable Elaboración</b>	<b>Responsable Aprobación</b>	<b>N° Pág.</b>	<b>Total Pág.</b>	<b>Lista</b>	<b>Fecha Aprobación</b>
1	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO

(\*) Se coloca SI, si el contenido indicado está en el documento, en caso contrario se coloca NO.

#### **Anexo N° 4**

<b>Ítem</b>	<b>SI/NO (*)</b>	<b>Observaciones</b>
Lista de documentos controlados, que contienen:		
Título	SI	
Código de Identificación	NO	
Fecha de aprobación	NO	

(\*) Se coloca SI, si el contenido indicado está en el documento, en caso contrario se coloca NO.

#### **Anexo N° 5**

<b>ITEM</b>	<b>SI/NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.- Documento con el procedimiento para cumplir con las letras a) a e)		
2.- Documento contiene:		

Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra a)	NO	
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra b)	NO	
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra c)	NO	
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra d)	NO	
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra e)	NO	

**Anexo N° 6**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Registros de distribución de documentos	NO	

**Anexo N° 7**

ITEM	SI/NO*	OBSERVACIONES
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra a)	NO	
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra b)	NO	
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra c)	NO	
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra d)	NO	
Procedimiento y responsable para cumplimiento contenido letra e)	NO	

\* Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con lo indicado en el (los) documento(s), en caso contrario se coloca NO.

**Anexo N° 8**

REGISTRO	IDENTIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
SI	NO	SI	NO

(\*) Se coloca SI, si el contenido indicado esta en el documento, en caso contrario se coloca NO.

**Estrategia y Liderazgo**

**Anexo N ° 9**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
1.- Documento escrito con la estrategia, que contiene:		
a) Clientes y productos	NO	Se tiene documento, que no es parte

		de la estrategia, con dichos contenidos pero no forma parte de una estrategia documentada.
b) Oferta de valor	NO	
c) Objetivos estratégicos	NO	
d) Indicadores de logro	NO	
e) metas	NO	
f) hitos	NO	
g) Periodicidad de revisión	NO	
2.- Documento escrito en la sustentación de la estrategia (antecedentes), que contiene:		
a) Información del mercado objetivo	NO	
b) Información de sus competidores	NO	
c) Información de la industria a la cual pertenece la empresa	NO	
d) Información de la oferta de la empresa	NO	
e) Información de las capacidades internas de la empresa	NO	
f) otros aspectos no listados. ( Indicar en observaciones cuales)	NO	

**Anexo N° 10**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
1.- Documento con el (los) plan(es) de acción, que contiene:		
a) Objetivos del plan	NO	
b) Objetivo(s) estratégico(s) al cual se asocia.	NO	
c) Listado de acciones, con plazos, indicadores, metas.	NO	
d) Recursos involucrados valorados en pesos	NO	
e) Periodo o hito de revisión.	NO	

**Anexo N° 11**

ITEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Identificación de los clientes que la empresa quiere atender.	NO	
Oferta de la empresa, productos (línea de productos).	NO	
Principales competidores, características de sus productos.	NO	
Metas estratégicas asociadas a su área (2) en el	NO	

corto mediano plazo.		
----------------------	--	--

(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con el documento estratégico, en caso contrario se coloca NO

**Anexo N° 12**

ITEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
En el caso de no existir estrategia documentada, existen planes de acción documentados y alineados en base a algún(os) objetivo(s) estratégico(s)	NO	

(\*) Se coloca SI, si las respuestas a las preguntas genéricas son afirmativas, en caso contrario se coloca NO.

**Anexo N° 13**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Objetivos y metas del plan que tiene a su cargo	NO	Si bien ellos tienen proyectos, no cuentan con evidencia objetiva.
Periodicidad de hitos de revisión del cumplimiento de las metas	NO	
Acciones en ejecución para alcanzar los objetivos del plan de acción	NO	
Recursos asignados para la ejecución de actividades del plan	NO	Ellos no cuentan con recursos, por lo general se financian con préstamos bancarios.

(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coincidentes con el documento que contiene los planes de acción (ver verificador 2 del requisito de gestión 5.1), en caso contrario se coloca NO. El máximo representante de la empresa debe estar en conocimiento de la totalidad de los objetivos.

**Anexo N° 14**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Existen documentos que den cuenta que el plan de acción aprobado, pudiendo se: el documento mismo con firma del gerente general, acta de reuniones donde se aprueba el plan, minuta que constituye el plan aprobado, entre otros.	NO	Todo lo plantean de forma verbal, nada lo documentan.
El presupuesto de la empresa tiene incorporados los requerimientos por los planes de acción para dicho periodo.	NO	No se hace presupuesto, todo se plantea de acuerdo a los recursos que tengan o a los préstamos bancarios con lo que pueden contar.

**Anexo N° 15**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
El o los mecanismos de comunicación son conocidos por todos los responsables de los planes de modo de asegurar la comunicación futura en caso de modificación de los planes.	NO	
El procedimiento de aprobación de los planes es conocido por todos los responsables de los planes	NO	

*(\*) Se coloca SI, si las respuestas a las preguntas son afirmativas y coherentes entre los distintos entrevistados, en caso contrario se coloca NO.*

**Anexo N° 16**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existen informes o reportes de gestión, u otro registro que contenga información del estado de avance de los planes de acción.	NO	
La fecha de revisión es coherente con lo definido en el plan para estos efectos.	NO	
El registro contiene:		
Grado de avance en acciones del plan, en términos de: indicadores y metas.	NO	
Resultados de la revisión (decisiones y/o acciones tomadas), pudiendo ser un nuevo plan.	NO	

**Anexo N° 17**

ITEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Periodicidad o hito de revisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos.	NO	
Acciones ya ejecutadas y en ejecución para alcanzar los objetivos estratégicos.	NO	
Decisiones o acciones surgidas de las revisiones.	NO	

*(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coincidentes con el documento que contiene la estrategia (ver verificador 3 del requisito de gestión 5.1) y con los informes de gestión, en caso contrario se coloca NO. El máximo representante de la empresa debe estar en conocimiento de la totalidad de los hitos de revisión de los objetivos estratégicos.*

**Anexo N° 18**

ITEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Periodicidad o hito de revisión del cumplimiento de las metas establecidas en los planes	NO	
Acciones ya ejecutadas y en ejecución para alcanzar los objetivos del plan de acción.	NO	

Decisiones o acciones surgidas de las revisiones.	NO	
---	----	--

(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coincidentes con el documento que contiene el o los planes de acción (ver verificador 1 del requisito de gestión 5.2) y con los informes de gestión, en caso contrario se coloca NO.

**Anexo N° 19**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Existen actividades de evaluación y de toma de decisiones a partir de información generada por la empresa	SI	
Las actividades sistemáticas en las cuales se toman decisiones tácticas y operativas sobre la base de información de la empresa (existe un responsable y una periodicidad)	SI	

(\*) Se coloca SI, si las respuestas a las preguntas genéricas son afirmativas, en caso contrario se coloca NO.

**Anexo N° 20**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Existen registro de los resultados de dichas actividades (decisiones y/o acciones tomadas)	NO	
La periodicidad de los registros es coherente con lo indicado en la entrevista.	NO	

**Anexo N° 21**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
La empresa cuenta con información sistemáticamente generada por ella y la utiliza para la toma e decisiones, aun cuando no se utilice en actividades sistemáticas de revisión de información		
Información de sus clientes: sus requisitos, su percepción, ventas; quejas y reclamos	SI	
Información de su situación financiera : en el corto plazo, información de sus resultados, información de sus activos	NO	
Información de su proceso productivo: información de sus proveedores, materias primas, inventarios	SI	
Información de su personal	SI	Pero solo la obtiene de forma verbal.

(\*) Indicar en la primera columna SI, si se utiliza alguna de la información de dicho ámbito, lo cual se detecta a través de entrevistas cruzadas entre quien genera la información y quien la utiliza para la toma de decisiones. En caso contrario indicar NO.

**Procesos relacionados con el cliente**

**Anexo N° 22**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Sistema para la generación de información de sus clientes que contienen:		
Procedimiento para recopilación de datos	SI	
Procedimiento para almacenamiento de datos	SI	
Procedimiento para procesamiento de datos	SI	
Procedimiento para la generación de registros	SI	
Registros con la identificación de los clientes con: nombre, producto/servicio que compra, periodicidad de compra, forma de pago y otras características relevantes	SI	
Registro con la caracterización de los clientes	SI	
Responsable del sistema para la generación, manutención y actualización de información	SI	
Periodicidad definida para la caracterización	NO	

**Anexo N° 23**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Procedimiento para levantamiento, almacenamiento y análisis de la información de los clientes	SI	
Procedimientos para la generación de registros con información de la caracterización de los clientes y su periodicidad de compra, forma de pago y otras características relevantes.	SI	

*(\*) Se coloca SI, si el responsable proporciona información coherente con lo identificado en el verificador 1.1, en caso contrario se coloca NO.*

**Anexo N° 24**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
La caracterización se realizó sobre la base de criterios definidos antes de la recopilación de la información para la caracterización	SI	

*(\*) Se coloca SI, si las respuestas a las preguntas genéricas son afirmativas, en caso contrario se coloca NO.*

**Anexo N° 25**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Registro con información de los requisitos de los clientes	SI	
Los registros incluyen:		
Identificación del producto/servicio, condiciones de entrega, cantidades y requisitos específicos	SI	

**Anexo N° 26**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Existe(n) procedimiento(s) para identificar los requisitos de los clientes, sean estos masivos o genéricos	SI	
Existen conocimientos de la generación de registros y/o documentos que contienen los requisitos de los clientes	SI	
Existen conocimientos de la actualización de los registros y/o documentos con los requisitos de los clientes y su periodicidad	SI	

(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con lo identificado al levantar el verificador 1, en caso contrario se coloca NO.

#### Anexo N° 27

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Uso de herramientas para recopilar información relativa a los clientes, sea esta de carácter general o específico. Por ejemplo, encuestas.	SI	Los requisitos son enviados por correo electrónico, donde se pregunta que es lo que necesita.
Existen conocimientos que los requisitos de los clientes se refieren no solo a los requisitos técnicos sino también a los comerciales y asociados al servicio	SI	

(\*) Se coloca SI, si las respuestas son afirmativas a las preguntas genéricas, en caso contrario se coloca NO.

#### Anexo N° 28

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Requisitos del cliente de los cuales se hace cargo (1)	NO	No poseen doc. estratégico
Acciones para hacerse cargo del requisito (2)	SI	

(1) Se coloca SI, si las respuesta son coherente con el documento estratégico, en caso contrario de coloca NO.

(2) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con el requisito del cual se hacen cargo, en caso contrario de coloca NO.

#### Anexo N° 29

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existen documentos con información de la percepción de los clientes	NO	Correos electrónicos y Archivos con documentos
El documento contiene:		
Acciones a realizar para conocer la percepción de los clientes	NO	

Instrumentos que se aplican para conocer la percepción de los clientes	NO	
Periodicidad de aplicación de los instrumentos para conocer la percepción de los clientes	NO	

**Anexo N° 30**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existen documentos con información de la percepción de los clientes	NO	
El documento contiene:		
Acciones coincidentes con lo estipulado en el documento con el procedimiento (verificador 1)	NO	
Instrumento(s) aplicado(s) es(son) coincidentes con lo estipulado en el documento con el procedimiento (verificador 1) en tipo y periodicidad de aplicación	NO	
Información con el resultado de la aplicación del instrumento (percepción)	NO	

**Anexo N° 31**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existen documentos con procedimiento para decepcionar reclamos y tomar acciones en relación a ellos	NO	
El documento contiene:		
Forma de asignación de responsables específicos para cada reclamo	NO	

**Anexo N° 32**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Formulario de registro para reclamos para la recepción y documentación de los reclamos	NO	

**Anexo N° 33**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existen registro de las respuestas entregadas a los clientes	NO	
El registro contiene:		
Acciones a desarrollar o ejecutadas para tratar los reclamos	NO	
Responsable de las acciones a desarrollar o ejecutadas para tratar los reclamos	NO	
El registro es coherente con su definición en el	NO	

procedimiento (verificador 1)		
-------------------------------	--	--

**Anexo N° 34**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existen documentos con los atributos del producto con especificaciones técnicas y comerciales	SI	
Se especifica periodicidad de actualización del documento	NO	

**Anexo N° 35**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Conocimiento del procedimiento general para actualización de los atributos periodicidad	NO	
Conocimiento del documento actualizado con los atributos del producto	NO	

*(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con el documento de estrategia en el cual se estipulan los atributos del producto y con el documento del verificador 1, en caso contrario se coloca NO.*

**Anexo N° 36**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existen sistemas para la generación de información de sus ventas por clientes, y cuando sea aplicable por producto	SI	Archivo en Excel y libro de compra-venta
El sistema contiene:		
Procedimiento para recopilación de datos	SI	
Procedimiento para almacenamiento de datos	SI	
Procedimiento para procesamiento de datos	SI	
Procesamiento par la generación de registros con información de las ventas	SI	
Existen responsables del sistema para la generación de información	SI	
Existe periodicidad definida para la generación de información	SI	Es diaria

**Anexo N° 37**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Procedimiento para la generación de información de las ventas por cliente, y por producto cuando corresponda, incluyendo su periodicidad	SI	

Procedimiento para levantamiento, almacenamiento y análisis de la información de las ventas por cliente, y por producto cuando corresponda	SI	
--	----	--

(\*) Se coloca SI, si el responsable proporciona información coherente con el verificador I, en caso contrario se coloca NO.

### **Gestión de personas**

#### **Anexo N° 38**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existe documento con procedimiento para identificar y acceder a todos aquellos requisitos relativos a legislación laboral, de salud, previsionales, de higiene y seguridad, que le sean aplicables	NO	La información la entrega la contadora, según lo indicado por la jefa de personal. No existe procedimiento documentado.
El documento contiene:		
Acciones a realizar para identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables.	SI	La contadora especifica direcciones en Internet que contienen los pasos a seguir para obedecer la normativa o los estipula ella misma.
Periodicidad de ejecución para la acción de identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables	NO	

#### **Anexo N° 39**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existe(n) documento(s) con información de los requisitos actualizados relativos a la legislación laboral, de salud, previsionales, de higiene y seguridad, que le sean aplicables.	NO	Los requisitos son aplicados de inmediato en el tema que corresponda. La empresa no documenta la actualización.
El documento da cuenta de:		
Acciones realizadas para identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables.	NO	
Periodicidad de ejecución de la acción para identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables.	NO	

#### **Anexo N° 40**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
------	-------	---------------

Documento que contiene responsabilidades y funciones de los trabajadores de la empresa.	NO	Sin embargo se hace inducción donde se les especifica tales requerimientos.
---	----	---

**Anexo N° 41**

ITEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Responsabilidades que tiene	NO	Se ha evaluado el requisito, estrictamente, según lo indicado en la observación (*), sin embargo, las personas están en conocimiento de sus responsabilidades.
Funciones que cumple en la empresa	NO	Son conocidas informalmente.
Recursos con los que cuenta	NO	Son conocidos y pueden acceder a ellos previa petición al gerente.
Dependencia	NO	Es conocida informalmente.

*(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con el documento del verificador 1 y con la estructura organizacional de la empresa (organigrama proporcionado al inicio del proceso de diagnóstico), en caso contrario se debe colocar NO.*

**Anexo N° 42**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Registro que contiene:		
Nivel educacional	NO	
Cursos de capacitación realizados	NO	
Tipo y horas de entrenamiento	NO	
Experiencia	NO	
Habilidades técnicas básicas	NO	
Documentos que respaldan las capacitaciones, educación y entrenamiento realizados.	NO	

**Anexo N° 43**

ITEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Procedimiento y actualización	NO	

*(\*) Se debe colocar SI, si el responsable proporciona información coherente con lo identificado en el verificador 1, en caso contrario debe colocar NO.*

**Anexo N° 44**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Documentos que contiene acciones de aprendizaje que planifica realizar la empresa y su programación:		
Cursos de formación	NO	
Cursos de capacitación	NO	
Entrenamiento	NO	
Inducción	NO	

**Anexo N° 45**

ITEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Registros de:		
Cursos de formación		
Cursos de capacitación		
Entrenamiento		
Inducción		

(\*) Se debe colocar SI, si las respuestas son coherentes con el documento (plan de capacitación), en caso contrario debe colocar NO.

**Anexo N° 46**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existen documentos que den cuenta que el plan de acciones de aprendizaje esta aprobado, pudiendo ser: el documento mismo con firma del gerente general, acta de reuniones donde se aprueba el plan, minuta que distribuye el plan aprobado, entre otros.		

**Gestión de recursos financieros y físicos**

**Anexo N° 47**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existe documento con procedimiento para identificar y acceder a todos aquellos requisitos relativos a los temas tributarios y contables que le sean aplicables	NO	
El documento contiene:		
Acciones a realizar para identificar y		

acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables	NO	
Periodicidad de ejecución de la acción para identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables	NO	

**Anexo N° 48**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existe(n) documento(s) con información de los requisitos actualizados relativos a los temas tributarios y contables que le sean aplicables.	SI	Documento contiene información de las actualizaciones (boletín informativo colegio de contadores)
El documento contiene:		
Acciones realizadas para identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables.	NO	
Periodicidad de ejecución la acción para identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables.	NO	

**Anexo N° 49**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Sistema de información de la situación financiera, que tiene los siguientes contenidos:	NO	
a) Recopilación y almacenamiento de datos	NO	A excepción de un archivo Excel que diseñó el gerente en donde registra las cuentas por cobrar. Archivo funciona como una T contable conteniendo monto total a cancelar monto cancelado y columna que contiene la diferencia.
b) Procesamiento de datos incluyendo la verificación y validación de los mismos.	NO	
c) Generación de registros con información de la situación financiera de la empresa.	NO	No existen registros que validen la intención de generar información financiera de la empresa.
d) Responsable	NO	Como no existe sistema no existe un responsable asignado a él.
e) Periodicidad de realización	NO	No aplicable

**Anexo N° 50**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Registros con información de la situación financiera de la empresa, conteniendo al menos: ingresos, egresos y saldos esperados.	NO	La empresa no genera informes que expresen la situación financiera de la empresa.

**Anexo N° 51**

ITEM	SI/NO*	OBSERVACIONES
Sistema de información que genera reportes de la situación financiera de la empresa.	NO	Verificador no aplicable producto de que no existe un responsable asignado.
Generación de registros con información de la situación de la empresa	NO	
Mecanismos de verificación y validación de datos	NO	
Periodicidad de realización	NO	

*(\*)*: Se debe colocar SI, si las respuestas son coherentes con el sistema y los informes, en caso contrario debe colocar NO.

**Anexo N ° 52**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Documento que contiene:		
Procedimiento de resguardo para los activos fijos y circulantes seleccionados.	NO	
Justificación de las acciones de resguardo.	NO	
Criterios de selección de los activos a resguardar	NO	
Responsable	NO	

**Anexo N° 53**

ITEM	SI/NO*	OBSERVACIONES
Evidencia de resguardo de los activos	SI	Respecto de implementos contra incendio y seguros asociados a la cuenta bancaria.

*(\*)*: Se debe colocar SI, si las respuestas son coherentes con la evidencia observada en terreno, en caso contrario debe colocar NO.

**Anexo N° 54**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
1.- Documento que contiene		La empresa no posee un documento que contenga la información enlistada.
a) Información que se debe utilizar para la determinación de los cálculos	NO	
b) Forma de cálculo	NO	
c) Mecanismo de actualización de los cálculos.	NO	

**Anexo N° 55**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Registro de los costos (valores)	SI	Pero no son resultado de un procedimiento documentado.

**Anexo N° 56**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Sistema de información de la situación financiera, que tiene las siguientes capacidades.	NO	
a) Recopilación y almacenamiento de datos.	NO	
b) Procesamiento de datos.	NO	
c) Generación de registros con información de la situación financiera de la empresa.	NO	
d) Responsable	NO	
e) Periodicidad de realización	NO	

**Anexo N° 57**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Registros con los resultados de la empresa	NO	El único informe emitido se reduce al balance emitido por la contadora
Responsable	NO	

**Anexo N° 58**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Sistema de información que genera los informes de los resultados de la empresa.	NO	
Generación de registros con información	NO	
Frecuencia de emisión de informes	NO	

(\*): Se debe colocar SI, si las respuestas son coherentes con el sistema y/o los informes periódicos, en caso contrario debe colocar NO.

**Anexo N° 59**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Procedimiento para determinar el nivel mínimo de operación	NO	
Información utilizada	NO	
Forma de cálculo	NO	
Frecuencia de revisión de los valores	NO	
Responsable del calculo de estos costos	NO	

(\*): Se debe colocar SI, si las respuestas son coherentes, en caso contrario debe colocar NO.

**Anexo N° 60**

ITEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existe presupuesto anual que contiene:	No existe procedimiento para la determinación de presupuestos.	
Planificación de ingresos	NO	
Planificación de gastos	NO	

**Anexo N° 61**

ITEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Procedimiento para determinar el presupuesto.	NO	
Información utilizada.	NO	
Frecuencia de revisión.	NO	

(\*): Se debe colocar SI, si las respuestas son coherentes con el presupuesto y con lo indicado por los distintos entrevistados en caso contrario colocar NO.

**Anexo N° 62**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Documento que contiene:		
1) Proceso de recepción y manejo de MP		
a. Etapas y secuencialita	NO	
b. Actividades o puntos críticos del proceso	NO	
c. Responsables	NO	
d. Entradas y salidas físicas por etapa	NO	
e. Recursos utilizados (infraestructura, equipos, personal)	NO	
f. Coeficientes técnicos	NO	
2) Proceso de elaboración de producto/servicio		

a. Etapas y secuencialita	NO	
b. Actividades o puntos críticos del proceso	NO	
c. Responsables	NO	
d. Entradas y salidas físicas por etapa	NO	
e. Recursos utilizados (infraestructura, equipos, personal)	NO	
f. Coeficientes técnicos	NO	
3) Proceso de entrega del producto al cliente		
a. Etapas y secuencialita	NO	
b. Actividades o puntos críticos del proceso	NO	
c. Responsables	NO	
d. Entradas y salidas físicas por etapa	NO	
e. Recursos utilizados (infraestructura, equipos, personal)	NO	
f. Coeficientes técnicos	NO	

**Anexo N° 63**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
1) Recepción de materias primas		
a. Actividades para la recepción	NO	
b. Participantes del proceso	NO	
c. Entrada y salidas	NO	
2) Elaboración del producto/servicio		
a. Etapas de producción del producto/servicio	NO	
b. Participantes del proceso	NO	
c. Entradas y salidas y responsables	NO	
3) Entrega del producto		
a. Actividades	NO	
b. Participantes	NO	
c. Entrada y salidas	NO	

(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con los documentos, en caso contrario se coloca NO.

**Anexo N° 64**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Documento que contiene		
a. Materias primas e insumos principales	NO	
b. Criterio utilizado para definir estas materias primas e insumos principales	NO	
c. Requisitos de compra de cada producto principal (incluyendo aspectos técnicos y comerciales)	NO	
d. Métodos de compra incluyendo los usuarios de la información de los requisitos de compra	NO	

e. Listado de proveedores para estas materias primas e insumos principales	NO	
f. Mecanismos de comunicación de los requisitos	NO	

**Anexo N° 65**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Como se definen los requisitos de compra y periodicidad de actualización	NO	
Participantes de la mantención y actualización de los requisitos de compra	NO	
Usuarios de la información y mecanismos de comunicación de ella	NO	

*(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con el documento, en caso contrario se coloca NO.*

**Anexo N° 66**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Registro de compra, que debe contener		
a. Productos comprados	SI	
b. Especificaciones del producto	SI	
c. Condiciones de entrega	SI	
d. Condiciones de pago	SI	
e. Fecha solicitada de entrega	SI	
f. Nombre de proveedor	SI	
g. Plazo de entrega ofertado por el proveedor	NO	
Fechas de solicitud real y fecha esperada de entrega coherente con plazo ofertado por proveedor	NO	

**Anexo N° 67**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Información de los proveedores en relación a su tiempo de respuesta	NO	
Mecanismo para asegurar la oportunidad de la compra	NO	
Mecanismo para asegurar que la disponibilidad de MMPP, sea la apropiada para mantener la producción según lo planificado	NO	

*(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con el registro de compra, en caso contrario se coloca NO.*

**Anexo N° 68**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Registro de actividades de verificación con periodicidad		

que incluye:		
Materia prima, insumo y/o servicio al que se aplica	SI	
Requisitos establecidos	SI	
Criterios de aceptabilidad	SI	

**Anexo N° 69**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Establecimiento y ejecución de las actividades de verificación (incluyendo la definición del alcance de dichas actividades)	SI	
Criterios de aceptabilidad	SI	
Periodicidad de verificación	NO	
Registros de información	NO	

*(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con los registros de verificación, en caso contrario se coloca NO.*

**Anexo N° 70**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Sistema de información de proveedores, que tiene las siguientes capacidades		
a. Recopilación y almacenamiento de datos	NO	
b. Procesamiento de datos	NO	
c. Generación de registros con información de los proveedores	NO	
d. Criterios de priorización, selección y justificación de la selección del proveedor y el responsable de su definición	NO	
e. Registros con información de los proveedores que contienen:	NO	
- Identificación	NO	
- Productos/servicios que ofrecen	NO	
- Condiciones y plazos de entrega	NO	
- Formas de pago	NO	
f. Responsable	NO	
g. Periodicidad de actualización	NO	

**Anexo N° 71**

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Sistema de información de proveedores utilizado	NO	
Registro con información de los proveedores	NO	
Mecanismo utilizado para la calificación de proveedores	NO	
Responsables del establecimiento de los criterios y de	NO	

la decisión de selección		
Periodicidad de actualización	NO	
Mecanismos utilizados para realizar sus cotizaciones y como alimenta al sistema.	NO	

(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con el sistema, en caso contrario se coloca NO.

#### Anexo N° 72

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
1. Tipo de manejo de inventarios utilizado	NO	
2. El registro contiene la siguiente información:		
a. Ítem	NO	
b. Identificación del producto	NO	
c. Cantidades en stock	NO	
d. Lugar físico de almacenaje	NO	
e. Condiciones de almacenaje	NO	
3. Periodicidad de actualización	NO	
4. Responsable de manejo de inventario	NO	

#### Anexo N° 73

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
1. Tipo de manejo de inventario utilizado	NO	
2. Registro de inventario	NO	
3. Periodicidad de actualización	NO	

(\*) Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con los registros, en caso contrario se coloca NO.

#### Anexo N° 74

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existe el registro que contiene:		
Componentes del ambiente que afecta	NO	
Etapas del proceso en que se genera	NO	

#### Anexo N° 75

ÍTEM	SI/NO (*)	OBSERVACIONES
Componentes del ambiente que afecta	NO	
Etapas del proceso en que se genera	NO	
Mecanismos utilizados para identificar al aspecto ambiental	NO	

(\* Se coloca SI, si las respuestas son coherentes con los registros, en caso contrario se coloca NO.

**Anexo N° 76**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existe documento con procedimiento para identificar y acceder a la información sobre la normativa vigente que le sea aplicable	NO	
El documento debe contener:		
Acciones a realizar para identificar y acceder a la información sobre la normativa ambiental vigente que le sea aplicable.	NO	
Periodicidad de aplicación de los instrumentos para identificar y acceder a la información sobre la normativa ambiental vigente que le sea aplicable.	NO	

**Anexo N° 77**

ÍTEM	SI/NO	OBSERVACIONES
Existe documento con información de los requisitos actualizados relativos a la información sobre la normativa ambiental vigente que le sea aplicable.	NO	
El documento contiene:		
Acciones realizadas para identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicables.	NO	
Periodicidad de ejecución de la acción para identificar y acceder a todos aquellos requisitos que le sean aplicable	NO	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, Fred R. 2008. *“Conceptos de Administración Estratégica”*. Prentice Hall Inc, México, Décima primera edición.
- Hill, Charles W. y Jones, Gareth R. 2005. *“Administración Estratégica: un enfoque integrado”*. McGraw-Hill/interamericana editores S.A, México, Sexta edición.
- Thomson, Arthur A.; Strickland, A.J. y Gamble, John E. 2008. *“Administración Estratégica: teoría y casos”*. McGraw-Hill/interamericana editores S.A, México, Décimo quinta edición.
- Fuenzalida, M y Manssur, C. 2003. *“Medición de la satisfacción de los usuarios/pacientes de los servicios hospitalarios públicos”*. Universidad Austral de Chile.
- Ishikawa, K. 2000. *“¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa.”*. Editorial Norma. Segunda edición.
- Rodríguez, H. 2003. *“Estudios sobre calidad de atención en los servicios públicos. Departamento de Gobierno”*. Universidad de Chile.
- Zeithaml, V y Bitner, M. 2000. *“Marketing de servicios”*. Editorial McGraw-Hill/interamericana editores S.A, Segunda edición.
- Evans, J y Lindsay, W. 2005. *“La administración y control de Calidad”*. International Thompson Editores, S.A., México. Sexta edición.
- Medina G, Alex. 2003. *“Gestión del valor económico en las empresas, de la estrategia al control”*. Departamento de Auditoria e Informática, Universidad del Bio-Bio Chillán. 3° Edición.
- Cárdenas, L y Fecci. R. 2007. *“Propuesta de un modelo de Gestión para PYMES, centrado en la mejora continua”*. Disponible en [www.mingaonline.uach.cl](http://www.mingaonline.uach.cl). Acceso: 21/08/2009.
- Tarí, J.; Llopis, F.; Sabater, V. y Úbeda, M .2005. *“Los recursos humanos en las empresas certificadas: Un estudio descriptivo”*, Vol.2/Nº 52 y 53, p 88.
- Gallardo P, Francisco. 2005. *“Pasos para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000”*. Disponible en [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com). Acceso: 27/08/2009
- Farias L, Antonio. 2005. *“Ética y contabilidad financiera”* Vol.1/Nº1, p 33.

- Carrión A, 2006. *“El modelo EFQM, más allá de ISO 9000”*. Revista de la información básica, N°1, p106.
- Nava, V y Jiménez R. 2005. *“ISO 9000:2000. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua”*. Editorial Noriega.
- Nch 2909 oficial, versión revisada 2004. Acceso: Astete, J. Consultor CORFO.
- Linderman, K; Schroeder, R; Zaheer, S y Choo, A. 2003. *“Six Sigma: a goal-Theoretic perspective”*. Journal of Operations Managment. Vol 21, p 193.
- Horngren, Datas y Forte. 2007. *“Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial”*. Editorial Pearson Educación, México, Décima segunda edición.
- Porter, Michael E. 2000. *“Estrategias competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. Editorial Grupo Patria Cultural, Edición revisada.
- Illanes F, Pablo. 2003. *“El sistema empresa: un enfoque integral de la administración”*. Editorial Soelco, Séptima Edición.