

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS  
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Diseño del Manual del Sistema Integrado de Gestión en el Complejo  
Comercial Especial Centro de la División Centro TRD Caribe**

**Diplomante:** Yelenis Juana Hernández Pérez

**Tutor (a):** MSc. Raquel Balido León

**Santa Clara**

**2012**

## **RESUMEN**

Con el redimensionamiento del sector empresarial en Cuba, la cadena de tiendas TRD Caribe asume la gestión de "Tiendas Gaviota" perteneciente al Grupo de Administración Empresarial (GAE). Surgen así los Complejos Comerciales Especiales (CCE) que agrupan las tiendas hoteleras y extrahoteleras. En el CCE Centro ubicado en el destino "Cayos de Villa Clara" coexisten varios sistemas de gestión (gestión de la calidad, seguridad y salud del trabajo, control interno y medio ambiente), que poseen la documentación correspondiente a cada uno de ellos. De esta situación se deriva la existencia de duplicidad de actividades, falta de integración en las soluciones para resolver los problemas, entre otras deficiencias, que dificultan el proceso de toma de decisiones y afectan el enfoque de sistema de la organización. La ausencia de una concepción documental que posibilite la aplicación de un sistema integrado de gestión en el CCE Centro de la División Centro TRD Caribe, en correspondencia con los sistemas de gestión ya implementados constituye el problema a resolver. Para dar solución a esta problemática se plantea como objetivo general: diseñar el Manual para el Sistema Integrado de Gestión del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe, el cual constituya el documento básico de referencia del Sistema. Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran: análisis-síntesis, revisión documental, la observación, el trabajo en equipo con el personal involucrado en el proceso de toma de decisiones a diferentes niveles, utilización de lista chequeo a partir de los requisitos de las NC ISO 9000, entre otros.

## **ABSTRAC**

Along with the new dimensions of the enterprise sector in Cuba, the management of "Tiendas Gaviota" belonging to the Grupo de Administración Empresarial (GAE) is assumed by the store chain TRD Caribe. Thereafter, the Complejos Comerciales Especiales are created, grouping the hotelier and non-hotelier stores that offer the service to the international client. At the Complejo Comercial Especial Centro (CCE Centro) located in the destination "Cayos de Villa Clara" coexist various management systems such as: the quality, safety and health of work management, internal control management and the environmental one, all of which have their corresponding documentation. From this situation, some deficiencies are derived like the duplicity of activities, the lack of integration in solving the problems, among others that hinder the taking decision process and affect the organization's system approach. The absence of a documentary conception that makes possible the implementation of an integral management system at CCE Centro de la División Centro TRD Caribe, corresponding to the management systems already implemented, constitutes the problem to be solved. To solve this problem the general objective is stated: to design a Manual for the Integral Management System of the CCE Centro de la División Centro TRD Caribe, which constitutes the System's reference basic document. Different research methods are used: the analytical-synthetic, documentary checking, team work with the personnel involved with the taking decision process at different levels, a check list through the requirements of NC ISO 9000, among others.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN EN EL MARCO EMPRESARIAL .....	7
1.1 Introducción .....	7
1.2 La gestión empresarial .....	7
1.3 Comercio minorista.....	10
1.4 Sistemas de Gestión .....	13
1.5 Sistemas integrados de gestión.....	15
1.6 Gestión documental de sistemas integrados .....	18
1.7 Conclusiones del primer capítulo.....	20
CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN EL COMPLEJO COMERCIAL ESPECIAL CENTRO .....	22
2.1 Introducción.....	22
2.2 Caracterización del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe.....	22
2.3.1 Análisis del proceso comercial.....	31
2.3.2 Análisis de los factores claves .....	31
2.3.3 Análisis elementos operacionales.....	36
2.3.4 Interrelación dinámica entre los factores claves (1) y (2).....	37
2.3.5 Análisis de los factores de riesgo.....	38
2.4 Cumplimiento de los principios de gestión de la calidad .....	38
2.5 Análisis de los resultados del diagnóstico .....	39
2.6 Conclusiones del segundo capítulo .....	39
CAPITULO 3: DISEÑO DEL MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL COMPLEJO COMERCIAL ESPECIAL CENTRO DE LA DIVISIÓN CENTRO TRD CARIBE.....	41
3.1 Introducción.....	41
3.2 Acciones de mejora para la integración de los componentes del control interno contra requisitos del sistema de gestión.....	42
3.3 Manual integrado de gestión para la Complejo Comercial Especial Centro. ....	43
3.4 Conclusiones del tercer capítulo.....	58
CONCLUSIONES: .....	59
RECOMENDACIONES .....	60

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000 se han tornado insuficientes para la implementación de las estrategias competitivas. Aunque son muchas las empresas que disponen por separado de sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad laboral, son muy pocas las que han conseguido desarrollar efectivos Sistemas Integrados de Gestión (SIG).

El concepto de calidad ha incluido de forma general tres grandes preceptos en su planteamiento: la satisfacción del cliente, la mejora continua y la consideración sistémica de la organización.

El enfoque tradicional de agente interno contra agente externo ha derivado hacia otro más sugerente, el de las "partes interesadas" (así denominado en la serie ISO 9000:2000), incluyendo no sólo a empleados, accionistas, clientes y proveedores, sino también a los grupos de interés y la comunidad en general. Este planteamiento más abierto y proactivo está en línea con las nuevas propuestas de sistemas de gestión de la calidad más orientados al aprendizaje que al control (Senge, 1999).

Se le denomina sistema a la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Habitualmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. En dicha norma se plantea que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. De ahí que uno de los principios para la gestión de la calidad sea el enfoque de sistema que no es más que identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados.

En la actualidad las empresas deben buscar alternativas para garantizar la seguridad y la protección del medio ambiente aumentando a la vez la productividad y la calidad.

Hasta hace muy poco tiempo las funciones de calidad, medio ambiente y seguridad han seguido un desarrollo independiente y paralelo en el mundo empresarial. Así, en muchas organizaciones la seguridad sigue dependiendo del área de recursos humanos, mientras que la calidad lo hace de operaciones y el medio ambiente se ubica en áreas técnicas (ingeniería, I + D, etc.).

En el caso de los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental controlando el impacto de sus actividades, productos o servicios sobre el medio ambiente, teniendo en cuenta su política y objetivos ambientales. Lo hacen en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas y otras medidas para fomentar la protección ambiental, y de un aumento generalizado de la preocupación de las partes interesadas por estos temas, incluyendo el desarrollo sostenible.

Muchas organizaciones han emprendido "revisiones" o "auditorías" ambientales para evaluar su desempeño en esta materia. Sin embargo, esas "revisiones" y "auditorías" por sí mismas, pueden no ser suficientes para proporcionar a una organización la seguridad de que su desempeño cumple con los requisitos legales y de su política. Para ser efectivas, necesitan estar desarrolladas dentro de un sistema de gestión estructurado e integrado con la actividad de gestión global

Entre los varios participantes que pueden tener un legítimo interés en un enfoque de la organización respecto a la Seguridad y Salud en el trabajo (SST) se encuentran: empleados, usuarios, clientes, proveedores, la comunidad, así como también las autoridades competentes.

Estos intereses necesitan ser reconocidos. La importancia de la gestión de SST ha sido destacada en los diferentes medios y está recibiendo un impulso creciente en la legislación. Las organizaciones deben dar la misma importancia al logro de altos niveles en la gestión de SST como lo hacen con otros aspectos claves de sus actividades de negocios. Ello implica la adopción de un adecuado enfoque estructurado hacia la identificación de peligros y a la evaluación y control de los riesgos relacionados con el trabajo.

Una buena actuación en prevención de riesgos laborales implica evitar o minimizar las causas de los accidentes y de las enfermedades derivadas del trabajo. Las

organizaciones deben dar la misma importancia en lograr un alto nivel en la gestión de prevención de los riesgos laborales como en otros aspectos fundamentales de la actividad empresarial. Para ello, es preciso adoptar un criterio estructurado para la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales.

Las normas NC ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad, la NC ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental y la NC 18001:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, son factibles de integrar ya que las mismas comparten los principios generales de gestión.

Aunque es obvio que el cumplimiento de las normas de la serie ISO 9000 no implica el cumplimiento del resto de las abordadas, no es menos cierto que aquellas organizaciones que tienen implementado un sistema de la calidad están en mejores condiciones de desarrollar los SIG.

La separación entre los sistemas de gestión SGC, SGMA y SGS ocasiona dificultades y duplicidades de esfuerzo, por lo que en la actualidad las empresas se plantean la integración como un modo de disminuir los costes y simplificar las actuaciones, gracias a la generación de sinergias, y la eliminación de la confusión y la suboptimización (Beechner y Koch, 1997). El interés por la aplicación de los SIG se está comprobando tanto en la literatura sobre la práctica directiva (Kaerkes, 1999; Mangelsdorf, 1999; Reyero, 2000; Díaz, 2000; Arteche, 2000) como en la más académica (Bamber, Sharp y Hides, 2000; Chan et al., 1998; Karapetrovic y Willborn, 1998; Pheng y Shiua, 2000; Scipioni et al., 2001; Sissell, 1996; Wil-kinson y Dale, 1999).

En Cuba se viene prestando gran atención al incremento de la calidad en los servicios que se prestan en las distintas organizaciones del país, todo lo cual se ve reflejado en los múltiples programas que se llevan a cabo para desarrollar una cultura general integral referida a la calidad.

Todo lo anteriormente expuesto se encuentra en correspondencia con los lineamientos (L) de la política económica y social del partido y la revolución donde se plantea la necesidad de lograr que el sistema empresarial esté constituido por empresas eficientes y competitivas, bien organizadas y eficaces garantizando la implantación de Sistema de Dirección y Gestión (SDG) (L-7; L-15), así como, incrementar la competitividad, a partir, principalmente de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.(L-257)

El Sistema de Dirección y Gestión (SDG) tiene como objetivo gestionar integralmente los sistemas que la componen, lo que incluye la implantación de la familia de normas ISO 9000: 2000. (Decreto 281; 1998) (Decreto 252; 2007)

La cadena de tiendas TRD Caribe, se encuentra en perfeccionamiento empresarial, y cuenta con el mayor número de unidades comerciales y puntos de venta del país. A partir del redimensionamiento del sector empresarial, año 2009, esta asume la gestión de las Tiendas Gaviota pertenecientes al Grupo de Administración Empresarial Gaviota S.A, estas unidades comerciales prestan servicio a los clientes que visitan el destino cayos de Villa Clara para conformar el Complejo Comercial Especial Centro (CCE Centro).

En este CCE Centro, coexisten sistemas de gestión tales como, el de Gestión de la calidad, seguridad y salud del trabajo, control interno y medio ambiente, los cuales poseen documentación propia que responde a cada uno de ellos.

De esta situación se deriva que existen varias políticas con elementos comunes, objetivos generales y específicos que responden a procesos y responsables únicos, entre otras deficiencias, lo que dificulta el proceso de toma de decisiones y afecta el enfoque de sistema de la organización. Esto se evidencia en:

- Insuficiencias en los Sistema de Dirección y Gestión Empresarial
- Necesidad de gestionar diferentes sistemas al mismo tiempo
- Duplicidad de actividades.
- Procesos no concebidos correctamente para la función esperada de la organización, problemas con la definición de los responsables de los procesos y/o doble subordinación de las personas dentro de ellos, a funciones y procesos.
- Información disponible y no utilizada para la toma de decisiones
- Falta de integración de las soluciones para resolver los problemas.
- Falta de compromiso de las personas con el producto final.

La ausencia de una concepción documental que posibilite la aplicación de un sistema integrado de gestión en el CCE Centro de la División Centro TRD Caribe, en correspondencia con los sistemas de gestión ya implementados constituye el **problema a resolver**.

Es por ello que se plantea como **objetivo general**: diseñar el Manual para el Sistema Integrado de Gestión del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe, el cual constituya el documento básico de referencia del Sistema.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Realizar una revisión bibliográfica, a partir de un análisis sobre la situación actual de los sistemas integrados de gestión, a fin de determinar herramientas, métodos, procedimientos y modelos conceptuales.
- Realizar un diagnóstico integral de los sistemas de gestión en el CCE Centro de la División Centro TRD Caribe
- Diseñar el manual para el Sistema Integrado de Gestión del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe

Los anteriores elementos llevan a plantear como **hipótesis de la investigación**: si se diseña un manual para el Sistema Integrado de Gestión del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe, entonces esto posibilita la integración documental de los Sistemas de Gestión que coexisten en el Complejo.

Esta hipótesis queda demostrada sí, en el transcurso de la investigación se evidencia que:

1. El diagnóstico realizado posibilita determinar aquellos elementos susceptibles a ser mejorados en la gestión documental.
2. El Manual para el Sistema Integrado de Gestión del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe constituye el documento básico de referencia del Sistema.
3. El manual describe la organización, las responsabilidades y los niveles de autoridad, así como la descripción de los elementos del sistema de gestión y/o referencias a las fichas de proceso, procedimiento u otros documentos legales y reglamentarios.

La investigación es factible ya que la dirección de la institución apoya la realización de la misma. La dirección y el personal que conforman el CCE Centro están dispuestos a cooperar y participar en la investigación, ya que reconocen la importancia de la mejora de la calidad en los servicios.

El valor práctico radica en la factibilidad y pertinencia del manual el cual representa un documento básico en la integración de los sistemas que hoy coexisten de manera aislada en el CCE Centro, para mejorar y evaluar la efectividad en la gestión. Además el

manual constituye una herramienta gerencial para los directivos y técnicos implicados en la gestión de los SGC, SGMA, SGS y Control Interno.

El valor económico está dado por la posibilidad que brinda el manual de documentar el proceso de integración de los sistemas en el CCE Centro viabilizando su implantación, con los ahorros que esto supone y la mejora continua de los resultados de la gestión empresarial.

Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran: análisis-síntesis, inducción-deducción, revisión documental, la observación, aplicación de procedimientos, el trabajo en equipo con el personal involucrado en el proceso de toma de decisiones a diferentes niveles, utilización de lista chequeo a partir de los requisitos de las NC ISO 9000, entre otros.

Se determinó que el impacto social y ambiental se sustenta en la aplicación eficiente del SGA integrado a calidad, SST y la gestión de riesgos (control interno)

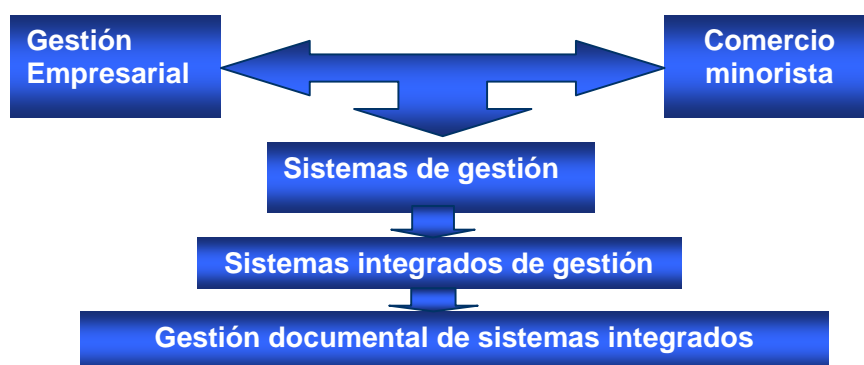
El trabajo de diplomado cuenta con una estructura que incluye desde el planteamiento general del problema a investigar, hasta el diseño del manual para el Sistema Integrado de Gestión, cuya secuencia lógica se ajusta al orden siguiente: resumen, introducción y tres capítulos. En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica acerca de gestión empresarial, el comercio minorista, los sistemas de gestión, los sistemas integrados de gestión y la gestión documental de sistemas integrados como soportes a la investigación. En el segundo capítulo se aplica un procedimiento para el diagnóstico integral de los sistemas de gestión en CCE Centro de la División Centro TRD Caribe a fin de detectar deficiencias que incidan negativamente en el proceso de integración y en el tercer capítulo se proponen acciones de mejora y el diseño del manual para el Sistema Integrado de Gestión, finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un grupo de anexos que justifican el contenido de la investigación.

# CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN EN EL MARCO EMPRESARIAL

## 1.1 Introducción

La revisión del estado del arte y de la práctica, constituye el punto de partida de cualquier investigación, es por ello que el análisis bibliográfico desarrollado en el presente trabajo tiene como objetivo conocer los criterios de diferentes autores que, desde posiciones diferentes han abordado el tema objeto de estudio. Esta investigación parte de las bases conceptuales de la gestión empresarial, la contextualización de comercio minorista y sistemas integrados de gestión. Las principales técnicas utilizadas fueron análisis-síntesis, inducción-deducción, revisión documental.

En la Figura 1 se muestra el hilo conductor seguido como estrategia para el desarrollo de los elementos conceptuales que sustentan la investigación.



**Figura 1 Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.**

## 1.2 La gestión empresarial

Una empresa es un organismo complejo e integral que desempeña una amplia gama de actividades operativas con el objetivo de obtener beneficios económicos y sociales. Para ello, utiliza una serie de recursos humanos, materiales e intelectuales que coordinados eficientemente generan los resultados planeados por la gestión. Por tanto es indispensable la existencia de un sistema organizacional compuesto por una serie de subsistemas que agrupan, cada uno de forma peculiar, los recursos empresariales y que a su vez interactúan entre sí de una manera muy activa.

En el desarrollo normal de sus actividades, las empresas deben afrontar en todo momento ciertas condiciones de rigor extremo determinadas por variaciones internas, de la entidad misma; y variaciones externas, provenientes del entorno y normalmente fuera

de control. Estos acontecimientos crean con urgencia la necesidad de una gestión empresarial capaz de lograr en cualquiera de estos momentos la mejor solución disminuyendo gradualmente la improvisación y el riesgo en la toma de decisiones.

Se entiende por gestión aquel proceso de alcanzar resultados optimizando los recursos no solo por la obtención de resultados sino por la buena administración de dichos recursos para la obtención de dichos logros.

Según las normas NC ISO 9000: 2005 gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Mauricio Beltrán Jaramillo en su libro "Indicadores de Gestión" (1999), plantea que la gestión es un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

La gestión es la utilización de algunos recursos para alcanzar un determinado objetivo, en un entorno presionante, que plantea de manera permanente problemas a los que es preciso dar respuesta.

De acuerdo con lo expresado, una buena gestión empresarial debe estar basada en la mejor preparación de los componentes humanos, materiales e intelectuales para afrontar los acontecimientos a través de los cuales dicha gestión se desarrolla, teniendo en cuenta su posible grado de variación. Es más, la nueva gestión empresarial debe obedecer a ciertos límites y requisitos relacionados con nuevos estándares de calidad, estándares ambientales y estándares de prevención de riesgos laborales y sociales. Por lo tanto, la planificación y utilización del capital humano y de los recursos materiales e intelectuales deben apuntar a la satisfacción de estos estándares, que parten de las mismas exigencias del consumidor, con la consigna de no sacrificar la rentabilidad de la empresa en el proceso.

La adecuada preparación de estos recursos facilitará la puesta en marcha de una estrategia a seguir, la cual estará basada en las siguientes acciones:

- Definición del escenario más probable en el que van a discurrir las actividades de la organización.
- Planificación y desarrollo de los procesos que mejor contribuyan a la obtención de los mejores resultados dentro del escenario definido.
- Preparación de los elementos humanos, materiales e intelectuales para hacer frente con éxito a los acontecimientos variables que no se hayan podido prever.

- Puesta en marcha de los adecuados procedimientos para mejorar los procesos repetitivos y aumentar el grado de conocimiento mediante el aprendizaje de los sucesos variables

Estas acciones deben agruparse en lo que suele denominarse un sistema de gestión, definición que apoya la idea de que deben desarrollarse de una manera sistemática, ya que de otra forma, no solamente perderían todo su valor, sino que incluso podrían generarse perjuicios en su aplicación.

En la NC ISO 9000:2005 se plantea que un sistema es el conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan, de ahí que un sistema de gestión sea el conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan para establecer la política y los objetivos, así como su concreción.

Por ende un sistema puede considerarse la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Habitualmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Este sistema de gestión puede planificar separadamente los distintos aspectos de cada proceso para luego ser aplicados individual y sucesivamente por cada una de las áreas de la empresa; o planificar de forma simultánea los diferentes aspectos de cada uno de los procesos y que todos ellos forman parte de un sistema conjunto de gestión que considere tres de las posibles perspectivas de gestión de la empresa, como son las correspondientes a calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, teniendo en cuenta que el procedimiento utilizado no ha de partir de un único sistema, sino de la integración de los que afectan a estas tres especialidades.

Existen muchas similitudes entre los conceptos de las series de gestión de la calidad (ISO 9000), gestión ambiental (ISO 14000) y gestión de la prevención de riesgos laborales (OHSAS 18000), ya que los principios son coincidentes, así como los pasos propuestos para su implementación.

Hasta hace muy poco tiempo las funciones de calidad, medio ambiente y seguridad han seguido un desarrollo independiente y paralelo en el mundo industrial. Así, en muchas

organizaciones la seguridad sigue dependiendo de recursos humanos, mientras que la calidad lo hace de operaciones, y medio ambiente se ubica en áreas técnicas.

Los tres sistemas han tenido un origen diferente, la calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial. La seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales, mientras que el medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad.

Fernández Clúa, Margarita (2002) en su reconceptualización del concepto de calidad integral para los servicios, a tenor de lo mencionado por las normas ISO 9000, 14000 y 18000, expresa que la calidad es: “la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”.

Este concepto además de introducir el ambiente de trabajo necesario para realizar un servicio como un elemento de la calidad, tiene presente no solo satisfacer necesidades y/o expectativas de los clientes sino también los deseos, estando en correspondencia con la definición de calidad real.

### **1.3 Comercio minorista**

El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente. Es factible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de “servir sin ser vil”. (Albretch, K, 1992.)

Identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes. Existen múltiples conceptos y definiciones elaborados por los autores acerca de la denominación y tipología de los servicios que se presentan en el anexo 7, entre las cuales se encuentra el concepto dado por Cantú (2001) donde se define servicio como “la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.”

La American Marketing Association AMA (1985) considera que los servicios se pueden clasificar en diez grupos: servicios de salud, financieros, profesionales, servicios de

hotelería, viajes y turismo, relacionados con el deporte, el arte y la diversión, proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro, distribución, alquiler y leasing, educación e investigación, telecomunicaciones, personales, de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva y aunque incompleta, nos permite una aproximación a la actividad de servicios.

Otra conceptualización de los servicios desde el punto de vista del sector terciario de la economía, son:

- Transportes, comunicación y servicios públicos.
- Comercio (al por mayor y al detalle).
- Finanzas, seguros y bienes raíces.
- Servicios comerciales (contabilidad, ingeniería y oficinas jurídicas).
- Servicios personales (barbería)
- Servicios sociales (Asociaciones sin ánimo de lucro).

En esta clasificación el comercio al por mayor y al detalle se declara explícitamente en su condición de prestación y se corresponde con lo planteado en las NC ISO 9000:2000 donde se define servicio como el resultado generado por actividades en la interface entre el suministrador y el cliente y por actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades del cliente.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de supermercado se expande rápidamente por todo el planeta. La pequeña tienda de la esquina comienza a desaparecer y a transformarse por la lógica imperante en mini-mercado de autoservicio, con el objetivo principal de la subsistencia.

En ese mundo creado por el autoservicio, el producto se encuentra “solo” frente al consumidor. Por su parte el consumidor debe aprender a orientarse dentro del autoservicio, leer la oferta, seleccionar el producto, decidir su compra y encaminarse al lugar de pago. Pero, adicionalmente esta transformación en la forma de comercializar productos, produce grandes transformaciones en el productor y en el distribuidor. Siguiendo esta filosofía del autoservicio, el producto debe estar presente en el establecimiento, debe estar convenientemente presentado, debe estar destacado y resaltado y por sobre todas las cosas debe ser rentable.

Partiendo de lo anterior se puede definir comercio como el lugar donde se realiza la transmisión o intercambio de bienes y servicios con un fin lucrativo, en el canal de distribución. (Bort Muñoz, MA; 2004)

El comercio o punto de venta, tiene como características, que transmite y no produce, tiene función de aproximar, repartir, distribuir. Aquellas personas que llevan a cabo la actividad de comerciar, son denominadas minoristas, comerciantes, detallistas, etc. Mientras que el lugar donde se lleva a cabo la actividad, es denominada, almacén, tienda, punto de venta o comercio. (Bort, 2004)

La tendencia del comercio en la actualidad es a la sofisticación, la especialización, simplificación, descentralización y personificación. Siendo las tres primeras las de mayor significación:

- Sofisticación: cambia el consumo de cantidad a calidad, las personas quieren comprar con comodidad, el precio en esta situación se refleja en un segundo plano.
- Especialización: por productos que se ofertan, por la relación calidad- precio.
- Simplificación: la utilización de descuentos y marcas de distribución o de canales de distribución.

De manera general se puede afirmar que la combinación del comercio tradicional y el comercio en libre servicio se han generalizado y es muy utilizada para darle variedad a los puntos de venta.

Todo servicio, y en este caso el referido al comercio, ocurre en un entorno físico determinado y el mismo tendrá influencia sobre la calidad. Este entorno genera un clima, pueden presentar características que faciliten o que dificulten la servucción. Este proceso de servucción se define como “la organización sistémica y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-entidad, necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características y niveles de calidad han sido determinadas” (Eigler y Langeard, 1989) siendo estos elementos: el cliente o beneficiario, el soporte físico, el personal de contacto, la propia concepción del servicio, el sistema de organización interna y demás beneficiarios lo que se corresponde con la reconceptualización del concepto de calidad integral para los servicios planteada por Fernández Clúa, Margarita en el 2002

#### **1.4 Sistemas de Gestión**

En la actualidad es innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran en entornos y mercados competitivos y globalizados, entornos en los que toda organización que desee tener éxito o al menos subsistir tiene necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales. Para alcanzar buenos resultados las organizaciones necesitan gestionar las actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia su consecución, lo que los ha llevado a adoptar herramientas y metodologías que le permitan configurar su sistema.

Entre los principios planteados anteriormente está el enfoque de sistema para la gestión, cuya argumentación es debida a que los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente. Es una visión sistémica donde todos los elementos se interrelacionan y por tanto donde todos tienen que ver con lo que sucede, con mayor o menor grado de responsabilidad, si no se tiene un sistema adecuado no se puede gestionar la empresa como tal.

Es necesario aclarar que todas las empresas poseen un sistema, pero que no siempre dicho sistema puede mejorar continuamente porque no tiene capacidad para hacerlo, el sistema es preciso que esté diseñado para que mejore obligatoriamente y que se conozca cómo mejora y cuáles son los mecanismos a aplicar. (Rivero, Mary y Aragón, 2006)

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones requieren mejorar continuamente sus productos y procesos; si cuentan con un sistema donde todos los elementos están interrelacionados los cambios necesarios se implementan más fácilmente y en menos tiempo. (Fernández, 1998; Dirección de certificación, 1999 y Caetano, 1999)

Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización, porque una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos para producir productos con la calidad requerida por sus clientes y crea las bases para la mejora continua. (BUREAU VERITAS, 2003; IWA 2:2003; IWA 4: 2005)

También es preciso tener un adecuado diseño de sistema de calidad, para alcanzar la mejora continua de la gestión del mismo, como se solicita en el sexto principio planteado en la NC-ISO 9000:2005, si el sistema diseñado, no obliga a mejorar continuamente, solamente es posible efectuar esto por la voluntad y el conocimiento de los hombres y en caso de que falte, no se alcanza o se logra por impulsos y no continuamente. (Rivero Aragón, Mary y Aragón, 2006)

Se considera que cuando se consigue diseñar adecuadamente el sistema empresa, se trabaja en función de la tecnología básica instalada y de las responsabilidades que con ella se tiene, para que sea convenientemente gestionada, el sistema diseñado se gestiona. La gestión hace caminar a las organizaciones, por tanto no hace falta establecer un “sistema” de gestión para gestionar una “organización”, sino que basta con gestionar adecuadamente los procesos de dicha organización para obtener los resultados esperados y esto se logra a partir del buen manejo de la tecnología básica instalada en función de lo que esperan los clientes de ella y de establecer las interrelaciones y responsabilidades adecuadas para dar respuesta a su razón de ser o sea diseñar bien el sistema empresa.

En este contexto, las organizaciones se plantean la necesidad de implantar estrategias de mejora en la gestión de los procesos, los recursos, las personas, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales, con vistas a satisfacer las necesidades surgidas del conjunto de sus interacciones con la sociedad. Todo esto queda contemplado en el desarrollo y puesta en marcha de los sistemas gestión.

Cuendías de Armas, Juana (2006) plantea que la existencia de varios sistemas de gestión paralelos al sistema de gestión empresarial, puede desgastar a la alta gerencia en análisis de manera divorciada de los objetivos estratégicos de la organización y de aquellos específicos de los diferentes sistemas, así como generar duplicidad de documentos; pérdidas de tiempo ocasionadas por la realización por separado de las actividades derivadas de diferentes acciones de planificación, ejecución, revisión y control, que pudieran hacerse de forma simultánea o coordinada y contradicciones generadas por la falta de compatibilidad de los diferentes documentos que los amparan, con todo lo anterior se está de acuerdo.

Esto ha conllevado a que las organizaciones se tracen la estrategia de integrar los diferentes tipos de sistemas de gestión normalizados y trabajen en la implementación de

sistemas integrados de gestión. Fernández Hatre (2005) plantea que el sistema de gestión integrado de la organización debería ser el compendio de los sistemas parciales aplicables a esta. Un concepto más amplio brinda González González, Aleida (2003) al definirlo como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa. De manera similar la norma UNE 66177 (2005) establece el término de sistema integrado de gestión, y lo define como conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas. En el acápite referente a gestión del sistema se muestra la similitud que existe entre los términos organización y sistema y se considera que no se pueden establecer varios sistemas para una organización, por lo que no se está de acuerdo con el término sistemas integrados de gestión, porque en las organizaciones sólo es posible establecer un único sistema regido por la tecnología básica instalada y gestionarlo de acuerdo a las necesidades de dicha tecnología y lo deseado por los clientes y partes interesadas.

### **1.5 Sistemas integrados de gestión**

Las empresas son un todo integral, donde cada uno de los sistemas componentes debe asegurar el cumplimiento de la misión con la mayor integralidad. Ninguno de los sistemas es más importante que otro, todos por igual deben funcionar con integración, eficiencia y eficacia para lograr que la empresa mejore su gestión y obtenga el reconocimiento social.

En el decreto 281 del Comité ejecutivo del consejo de ministros en su artículo 55 se plantea que “Al aplicar el sistema, cada empresa u organización superior de dirección se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

- Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Sistema de Gestión del Capital Humano.
- Sistema de Gestión Ambiental.
- Sistema de Gestión de la Innovación.
- Sistema de Planificación.

- Sistema de Contratación Económica.
- Sistema Informativo.
- Sistema de Mercadotecnia.
- Sistema de Comunicación Empresarial.

La preparación de un sistema integrado de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud laboral exige adoptar una táctica determinada, ya que, a pesar de que las normas correspondientes a cada uno de los aspectos ofrecen ciertas similitudes, no existe una metodología única para su desarrollo. Entre los elementos que si se mantienen para la integración son:

- El modelo Deming de mejora continua (PDCA).
- La gestión por procesos
- La gestión de impactos y/o riesgos
- La evaluación del cumplimiento de los requisitos legales

Se hace necesario para implementar un Sistema Integrado de Gestión tener en cuenta tres aspectos fundamentales: los organizativos, los dinámicos y los estáticos, así como los diferentes niveles de integración; integración a nivel estratégico; integración a nivel estratégico y operativo general e integración total del sistema.

Los aspectos organizativos son los referidos a la descripción de la empresa y a la preparación del sistema. Definen los procesos que han de llevarse a cabo para que la organización cumpla sus fines, los objetivos que debe alcanzar y la forma como está estructurado el personal y los cuadros directivos, así como las condiciones de competencia y formación de dicho personal y las relaciones de comunicación internas.

Los aspectos dinámicos contemplan la preparación y ejecución de los procesos y son característicos de la gestión de calidad, ya que definen las actividades del personal, tanto en la realización de los trabajos como en el control de los resultados.

Los aspectos estáticos son característicos de la gestión ambiental y de la seguridad y salud ocupacional. Describen fundamentalmente la situación en que deben encontrarse las instalaciones a fin de que no sean agresivas para el personal ni para el entorno circundante y las protecciones que han de ser utilizadas para eliminar o disminuir dicha agresividad.

En el anexo 1 se muestran los aspectos a considerar en el sistema, clasificados según las agrupaciones de aspectos anteriormente nombrado explicados:

En congruencia con los contenidos antes mencionados se debe desarrollar el Manual de Gestión Integrada teniendo en cuenta una secuencia parecida a la que se sigue en la implementación de las normas de calidad, ambientales o de seguridad y salud del trabajo.

Los principales beneficios que trae consigo la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la empresa son:

- Mejora la eficiencia y efectividad de la organización por la buena adaptación a las necesidades del mercado.
- Mejora las relaciones con los proveedores, al hacerlos partícipes de la filosofía de la calidad.
- Minimiza los índices de errores, incrementa los beneficios económicos y reduce sustancialmente los costos de no-calidad.
- Obtiene una disminución en los costos de garantía del servicio y en el número e importancia de los reclamos del cliente.
- Incrementa el rendimiento, competencias y el entrenamiento de los miembros de la organización, como individuos y equipo.
- Mejora la moral y la motivación del personal, por sentirse partícipes y hacedores de la mejora continua de su organización.
- Logra una concientización sobre la preservación del medio ambiente en todos los niveles y un ambiente de trabajo más seguro para todos los miembros de la organización.
- Logra un significativo ahorro de recursos en el desarrollo e implementación del Sistema Integrado de Gestión y una menor inversión que la necesaria para los procesos de certificación de manera independiente.
- Mejora las oportunidades laborales, al contar con la certificación de organismos internacionales de validez mundial, satisfaciendo simultáneamente requisitos actuales del mercado.

## **1.6 Gestión documental de sistemas integrados**

Un sistema integrado de gestión es posible representarlo mediante una estructura de árbol con un tronco común y tres ramas correspondientes a las tres áreas de gestión: calidad, ambiente y seguridad y salud del trabajo.

El tronco contendría el sistema de gestión común a las áreas especificadas, teniendo en cuenta todos los elementos, desde la política a la asignación de los recursos, pasando por la planificación y el control de las actuaciones y terminando con la auditoría y la revisión del sistema.

Cada rama específica de gestión recogería de forma complementaria las cuestiones particulares y peculiares que la incumben.

En general, las empresas con un sistema ya implantado podrían ampliar su sistema de gestión a otros campos, al menos en cuanto al tratamiento documental, con solo incrementar los documentos ya existentes, evitando las redundancias e incluyendo referencias cruzadas e interrelaciones entre los distintos elementos específicos de los diferentes sistemas.

Se recomienda la implantación de un sistema de acuerdo a un estándar que incluya las especificaciones para los tres sistemas de forma integrada. No obstante, no existe una norma ISO sobre Sistemas Integrados, salvo la Norma ISO 19011 sobre auditorías de calidad y ambiente. En cualquier caso, sería conveniente la existencia de una norma ISO para Sistemas Integrados de Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional, estas últimas representadas en las OHSAS 18000 muy parecidas al ISO 14000

Para iniciar la implantación de un sistema integrado de gestión, como para el caso de cualquier sistema de gestión individual, es indispensable el convencimiento de la dirección de la organización de que esto es beneficioso para la misma. La motivación primaria debe provenir de la convicción que la implantación del sistema integrado de gestión será beneficiosa en términos de rentabilidad a largo plazo y de desarrollo integral de la organización.

La Oficina Nacional de Normalización (ONN) en el año 2007 establece los requisitos y un procedimiento general para la certificación de sistemas integrados de gestión donde se plantea que se debe cumplir de forma integrada

- La política
- La organización del sistema

- La revisión por la dirección.
- El control único de la documentación y los registros.
- Un procedimiento común para el control de las no conformidades, para la toma de acciones correctivas y preventivas.
- Las auditorías internas.
- La gestión de competencias del personal considerando los sistemas a integrar.
- La gestión integrada de cada proceso incluido en el alcance.

Además propone una metodología para la implementación de sistemas integrados de gestión la cual se muestra en el anexo 2.

Entre los pasos que conforman la metodología del anexo 2 se plantea de forma explícita la necesidad de documentar e implementar el sistema propuesto como vía para cumplir con el ciclo Deming PDCA de mejora continua.

En las NC ISO 9000 se plantea que un sistema de calidad documentado describe las formas de operar de una organización para alcanzar la calidad de sus productos, lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad; proveer la formación apropiada; proporcionar evidencias objetivas, y evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

De ahí que los documentos de la calidad son aquellos en los que se basan y describen los productos y las operaciones para su obtención, así como las actividades o procesos que tienen influencia directa o indirecta en la obtención de la calidad por lo que requiere un control.

La elaboración de la documentación no es un fin en sí mismo, sino que es una actividad que aporta valor.

Un manual de calidad es el documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. Muestra el compromiso de la alta dirección con el desarrollo de implantación del sistema de gestión de la calidad, así como la organización que asume la empresa para que dé respuesta a la calidad, una explicación de cómo el Sistema cumple con los requisitos, referencias a los procedimientos necesarios para que el sistema funcione adecuadamente, entre otros aspectos.

Este documento lo aprueba la alta dirección y se revisa periódicamente, es preciso que esté codificado y que cada una de sus páginas esté identificada.

Las características generales de la documentación son:

- Lenguaje claro, preciso y sin ambigüedades.
- Es preciso que esté ubicada donde se utilice.
- Que esté actualizada.
- Que su reproducción sea controlada.
- Que si se requiere entrada de datos en los documentos estos sean claros, legibles, llenados cuando se ejecute la acción.
- Las enmiendas en datos de entrada deben fecharse, firmarse y justificarse, garantizando se destaque el dato original.
- Conservación por plazo indefinido.
- Trazables de abajo hacia arriba.
- Acceso definido.

La responsabilidad por la documentación la tiene la máxima dirección de la organización, quien delega autoridad en áreas o personas y establece, responsabilidad, autoridad, interrelación y vías de comunicación de la misma.

Para la implementación de un SGC es necesario contar con un responsable de la calidad, con un amplio desarrollo metodológico y una fuerte actividad verificadora de los productos/servicios y supervisora de los métodos. En el sistema de gestión ambiental suele existir un responsable con recursos compartidos con otras funciones y además solamente en sectores con alto impacto en el medio ambiente. En seguridad y salud se tiene un servicio de prevención que realiza las tareas, con una actividad centrada en la eliminación o minimización de riesgos, un enfoque más reactivo que preventivo y más táctico que estratégico y un menor nivel de integración en general.

### **1.7 Conclusiones del primer capítulo**

1. Los principios que rigen los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la prevención de riesgos laborales o de seguridad y salud del trabajo son coincidentes, por lo que es válido su integración en función de obtener mejores resultados de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.
2. El proceso de comercialización es un servicio donde se realiza la transmisión o intercambio de bienes y servicios con un fin lucrativo, el cual incrementa su valor al desarrollar la servucción con clima adecuado, para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio

ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida de clientes internos y externos.

3. El requisito fundamental para la implementación de un Sistema Integrado, o de cualquier tipo de sistema, en la organización es el obtener el compromiso del personal, el cual, debidamente capacitado y motivado, otorgue ideas y puntos de vista que faciliten la adaptación a los cambios.
4. Un manual de calidad es el documento que especifica el SGC de una organización lo que incluye todos los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y el servicio al cliente, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental y de seguridad y salud ocupacional aceptables.

## **CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN EL COMPLEJO COMERCIAL ESPECIAL CENTRO**

### **2.1 Introducción**

Tomando en consideración lo expuesto en la investigación bibliográfica sobre SIG, queda evidenciada la necesidad de aportar soluciones a la problemática abordada. En este capítulo se realiza un diagnóstico de los sistemas de gestión partiendo de la caracterización del CCE Centro, perteneciente a la Cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisa TRD Caribe.

### **2.2 Caracterización del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe**

En la Resolución 517 del Vicepresidente del Consejo de Ministros con fecha 27 de octubre de 2010, se describe como actividad fundamental para La Cadena de Tiendas TRD Caribe el comercio minorista, a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en todo el territorio que abarca, con sus operaciones en moneda libremente convertible.

EL CCE Centro es una entidad comercializadora minorista, con sede en Caibarién en el edificio de oficinas del Grupo de Administración Empresarial, sito en Carretera a Remedios km 1 1/2.

Este Complejo cuenta con una red comercial que comprenden 24 unidades comerciales, ubicadas en los hoteles del Grupo Gaviota S.A en Cayo Coco y en Cayo Santa María.

En Cayo Santa María se encuentran ubicadas las unidades en:

1. Tienda mixta El Cobo en el Hotel Sol Cayo Santa María
2. Tienda mixta Punta Blanca en el Hotel Meliá Buena Vista
3. Tienda especializada El Algarrobo en el Hotel Meliá Cayo Santa María
4. Tienda mixta El Faro, en el Hotel Gaviota Santa María (Dunas V)

Hotel Meliá Las Dunas

5. Tienda mixta Cacique
6. Tienda especializada Vega Alta

Hotel Iberostar Ensenachos

7. Joyería Ilusión
8. Tienda mixta Casa Cuba
9. Tienda especializada Eminencia

Hotel Barceló Cayo Santa María (Estrella 1)

10. Tienda mixta Canímar en el bloque habitacional Matanzas

11. Tienda mixta Manaca Iznaga en el bloque habitacional Trinidad

Hotel Memories Santa María (Estrella 2)

12. Tienda mixta El Güije, zona Remedios

13. Tienda Mixta El Cobre, zona Santiago

Pueblo Hotelero La Estrella.

14. Tienda Mixta El Yarey

15. Tienda especializada en venta de Adidas El Coral

16. La casa del Habano

Pueblo Hotelero Las Dunas

17. Tienda especializada en joyería y perfumería La Fantasía

18. Tienda especializada El Fortín

19. Tienda mixta El Pontón

En la base de apoyo de la Construcción

20. Kiosco Santa María.

En la zona de Cayo Coco:

21. Tienda mixta Archipiélago en el hotel Oasis Playa Coco

22. Tienda mixta Gorgonia en el hotel Blue Bay Cayo Coco.

23. Punto de venta Vicaria en Villa Gaviota Cayo Coco.

24. Tienda mixta Los Flamencos en el Hotel Los Flamencos.

EL CCE Centro tiene aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación con fecha 27 de octubre de 2009 su objeto social, el cual se basa en:

- Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Brindar servicios gastronómicos como complemento a su actividad fundamental dentro de su red de tiendas, en pesos convertibles.

El CCE Centro se subordina al Director General de la División Centro de TRD Caribe y se ocupa de la dirección de las unidades comerciales y demás entidades subordinadas, para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la misma.

Para el desarrollo de su actividad y de acuerdo con las orientaciones de la dirección de país, así como del Grupo de Administración Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y de la empresa TRD, ha diseñado una estrategia, en cuyo proceso de

elaboración y formulación se evaluaron y consideraron los criterios de los diferentes escenarios implicados, así como la influencia del entorno de la empresa cubana, para poder analizar su impacto.

El CCE Centro tiene como objetivo primordial, contribuir al desarrollo, promoción y realización del producto nacional, en general y en específico del producto turístico Cayos de Villa Clara.

En estos momentos las direcciones fundamentales de trabajo del Complejo Comercial Especial Centro son:

- Elevar los niveles de satisfacción de los clientes.
- Lograr mayor correspondencia entre las actividades comerciales de tiendas y la operación y desarrollo del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
- Desarrollar la personalización de productos en las demás instalaciones de Gaviota donde están presentes y en hoteles de administración extranjera.
- Lograr que en las aperturas esté presente más del 95 % de los productos previstos en su estructura de ventas.
- Lograr la implantación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional y Control Interno.
- Incrementar los niveles de venta y utilidades.

El cliente principal a quien se dirige la oferta del CCE Centro es el turista que visita las instalaciones hoteleras y extrahoteleras de Gaviota S.A., siendo los principales mercados emisores: Canadá, Inglaterra, Alemania, Italia, España y Argentina, actualmente en notable crecimiento.

Teniendo en cuenta estos mercados la oferta de las tiendas consiste fundamentalmente en artículos que promueven la historia y cultura nacional, tabaco, ron y café cubanos, artesanía cubana, artículos de playa, confecciones y calzado de calidad, deportivos y de ocasión, perfumería y bisutería, joyería, alimentos, confituras, otros de interés para el turista.

La estructura organizativa del CCE Centro está constituida por la Dirección General y por las áreas de Economía, Comercial y las 24 tiendas, estas últimas distribuidas en Cayo Santa María, municipio Caibarién y en Cayo Coco provincia Ciego de Ávila. Cuenta con Tiendas Mixtas, Boutique, Especializadas e imagen Cuba. Ver anexo 3 Organigrama del CCE Centro.

**Misión:**

Cadena TRD Caribe, empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.

**Visión:**

Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.

A partir de técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas realizada con el Consejo de dirección del Complejo, se definen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) como una herramienta sencilla y de fácil aplicación, que posibilita valorar las situaciones internas y externas, considerando las oportunidades del entorno y las amenazas a las que está expuesta la empresa. Este análisis situacional de la organización, posibilita una valoración de la situación de la misma, tanto en el ambiente interno como en su entorno. Los resultados obtenidos en su aplicación fueron los siguientes:

**Debilidades**

- Dificultades en la calidad de los bienes y servicios en lo referido a mermas y perecederos así como la orientación al cliente
- Vendedores centrados más en la protección de la mercancía que en la gestión de ventas
- Insuficiencia en la dirección de la gestión empresarial, con relación a la coherencia de los sistemas de gestión, lo que se manifiesta en duplicidad de información desconexiones en los procesos, entre otras
- Deficiencias en la gestión del capital humano. (Proceso de selección dilatado a todos los niveles y la capacitación no responde a los DNA ni promueve un programa continuo de superación en las escuelas de Formatur)
- Falta de consolidación del perfeccionamiento empresarial. (Desconocimiento de la documentación rectora y no cumplimiento de lo establecido)
- Deficiente concepción del plan de negocios. (Cifras directivas)
- Problemas en la gestión logística. (Ciclo logístico, estado de los medios técnicos)

- Funcionamiento insuficiente de la reparación y mantenimiento. (Inmuebles, muebles y equipos)
- El plan de inversiones no forma parte de los objetivos estratégicos del CCE Centro
- Dificultades en el sistema de información y comunicación entre procesos. (Falta de integración e insuficiente explotación de los sistemas informáticos)
- No cuentan con contratos de capacitación del personal en Formatur
- Crecimiento acelerado, afectando la disponibilidad de trabajadores con conocimientos de Idioma y cultura de la nación

### **Amenazas**

- Falta de solvencia económica de la empresa y del país
- Inestabilidad del mercado
- Dificultades en el suministro de mercancías
- Proveedores que no entran directos a las tiendas dilatando los ciclos de distribución
- Restricciones comerciales
- Insuficiente respuesta al desarrollo tecnológico que demanda el mercado (Piezas, accesorios, insumos)
- Competencia del mercado
- Ofertas más atractivas en el mercado laboral
- Falta de autonomía en la Gestión Empresarial
- Introducción de mercancía ilegal en las unidades
- Insuficiente integración de la gestión logística
- Crisis económica y bloqueo
- La disponibilidad de fuerza de trabajo calificada no es proporcional con el crecimiento acelerado del programa inversionista del complejo

### **Fortalezas**

- Capital humano de alto nivel técnico con valores éticos profesionales.
- Líder en la cuota del mercado minorista de productos en la cayería noreste de Villa Clara

- Contar con amplias potencialidades en el desarrollo de la informática como herramienta de la gestión empresarial
- Incremento del potencial negociador dado por el aumento del volumen de compras

### **Oportunidades**

- Mercado creciente e insatisfecho no cubierto aún
- Contar en el territorio con centros para la superación profesional del capital humano tales como la Universidad Central de las Villas (UCLV)
- Contar en el territorio con un Centro de preparación para los trabajadores del Turismo (Formatur)
- Interés estatal de apoyar financieramente a la cadena

Las áreas de resultados claves (ARC) en la entidad establecidas en el expediente de perfeccionamiento empresarial son:

#### I.- Comercialización y Venta de Productos Competitivos.

Ventas

Exportaciones

#### II.- Calidad.

Implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Fortalecimiento de los Comités de Calidad

Implementación de los costos de calidad

Inspección de la calidad

#### III.- Ciencia e Innovación Tecnológica.

Desarrollo científico-técnico

Desarrollo de nuevos productos

Medio ambiente

Asimilación y explotación de la nueva tecnología instalada

Eficiencia energética

Incremento de las capacidades productivas

#### IV.- Gestión Económico-Financiera.

Rentabilidad empresarial

Administración financiera

#### V.- Gestión de los Recursos Humanos.

Capacitación y competencia laboral

Motivación laboral

Productividad del trabajo

VI. - Perfeccionamiento Institucional

Perfeccionamiento empresarial

Perfeccionamiento de la contratación

VII.- Prevención y enfrentamiento a la corrupción, a las ilegalidades y al delito.

Control Interno y prevención

Seguridad y protección

Preparación para la defensa

Entre los principales proveedores nacionales en el año 2011 se encuentran:

- Corporación Habanos S.A, con el 32.16% de participación en las ventas.
- Empresa Mixta Havana Club Internacional con el 23.17%.
- Brascuba Cigarrillos S.A. con el 11.95%.
- Internacional Cubana del Tabaco S.A. con el 8.82 %.
- Fondo Cubano de Bienes Culturales con el 4.02%
- Cubagro S.A. con el 2.83%
- Empresa Comercial Cuba Café con el 2.73%
- Comercializadora Cuba Ron con el 2.46%
- Empresa Mixta Los Portales S.A. con el 2.36%
- Suchel Camacho S.A. con el 2.22%
- Cervecería Bucanero S.A. con el 1.46%

### **2.3 Diagnóstico integral de los sistemas de gestión**

El CCE Centro de la División Centro TRD Caribe tiene entre sus objetivos de trabajo “Diseñar el Sistema Integrado de Gestión, basado en las exigencias de las Normas ISO 9001:2000, NC ISO 14001:2004, NC 18001:2005 y en la Res. 60 de la CGR para la implementación del Control Interno”, de ahí que para dar cumplimiento a dicho objetivo, sea necesario diagnosticar la situación actual con relación a la implementación de los sistemas.

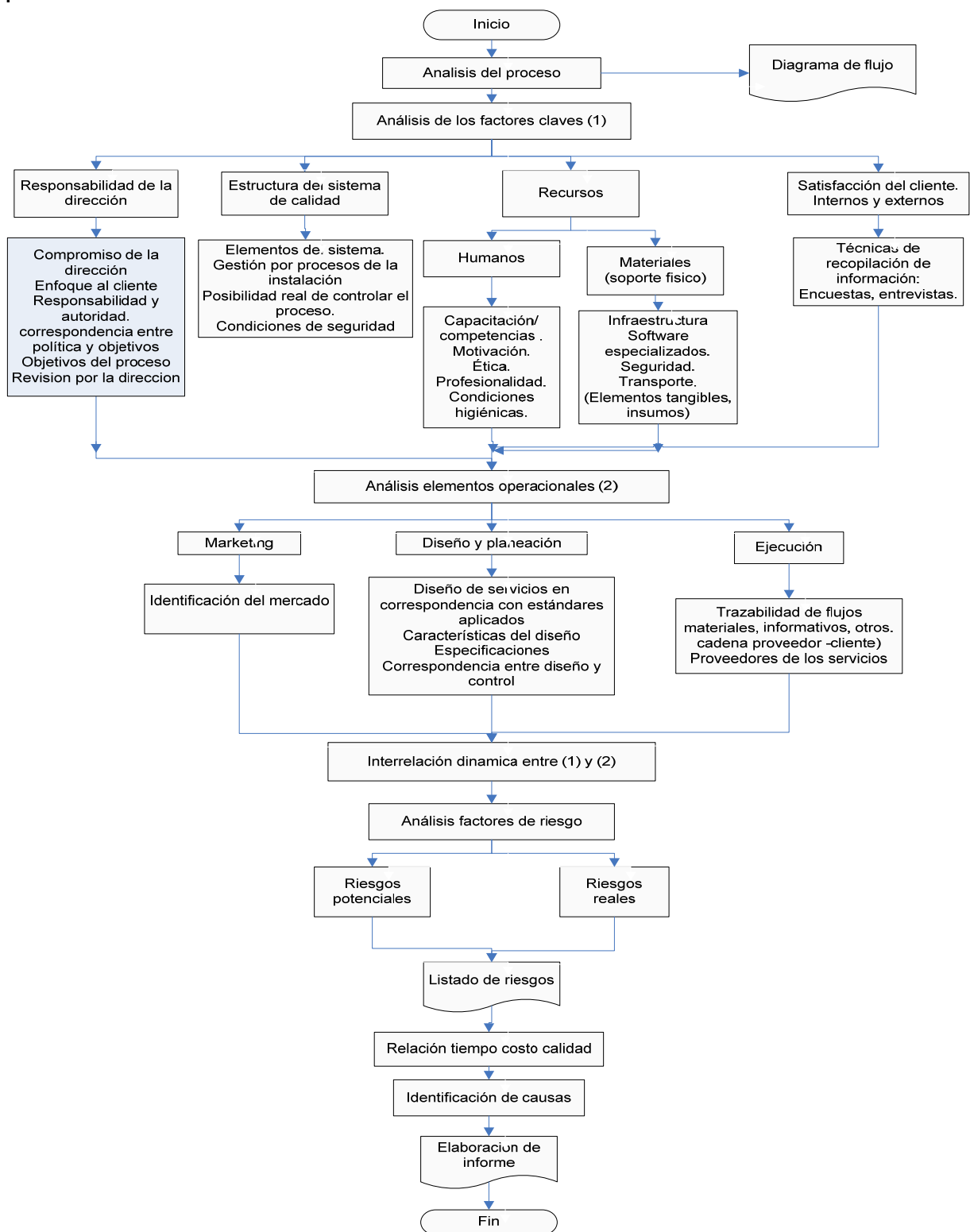
Para la realización del diagnóstico se aplica el procedimiento propuesto por Díaz (2004) en “Diseño de un procedimiento para el diagnóstico de calidad integral para los servicios

hoteleros” donde se plantea que un proceso de diagnóstico debe ser sencillo; fácil de comprender y por ende, fácil de aplicar.

En la Figura 2 se muestra el procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios hoteleros, el cual se considera válido para el caso del servicio en tiendas, haciendo énfasis en las características de los servicios. Este diagnóstico posibilita identificar problemas y causas que originan y afectan la calidad del servicio de tiendas teniendo en cuenta las características siguientes:

- Flexibilidad: Posibilidad de aplicarlo a todos los procesos
- Posibilidad de identificación de causas, debe permitir
  - a) cruzar variables para comprobar respuestas
  - b) captar datos para aplicar herramientas básicas de calidad
- Pertinencia: Debe ser propicio o adecuado a los servicios y estar orientado al proceso objeto de estudio.
- Oportunidad: Puede aplicarse cuando se necesite.
- Correspondencia con el concepto de calidad empleado: Debe incluir elementos del concepto de calidad integral de forma evidente en las preguntas.
- Normalizado: Debe responder a un proceso ordenado capaz de ser generalizado.

La aplicación de este procedimiento y el análisis del cumplimiento de los principios de gestión de la calidad posibilitan realizar un diagnóstico con una visión integral, como muestra la figura 2.



**Figura 2 “Procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios hoteleros” Fuente: Díaz (2004)**

### **2.3.1 Análisis del proceso comercial**

La red comercial del Complejo se divide en unidades comerciales y puntos de ventas. Las compras se planifican a nivel de empresa tanto las de producción nacional, como las importadas, estas son depositadas en la base de almacenes de Santa Clara para su posterior distribución hacia el Complejo, ya sea por parte del departamento Comercial de la División o por los pedidos que realiza el departamento comercial del Complejo. Se asigna un presupuesto mensual de compras para la producción nacional al CCE centro que es distribuido entre todas las unidades con coberturas de pago para 30 días. El ciclo de distribución tiene una frecuencia semanal. Se priorizan en este ciclo las unidades cuya participación en las ventas representan un mayor por ciento.

El surtido de los pisos de venta en las unidades comerciales se realiza diariamente al finalizar la venta del día, cumpliendo con los requisitos de merchandising establecidos para la ubicación de los diferentes productos en cada departamento. La política de surtido de las unidades se define y aprueba por el Departamento comercial de la División. Lo anterior se representa en el Anexo 4.

### **2.3.2 Análisis de los factores claves**

El análisis de los factores claves posibilita conocer el estado actual del servicio de comercialización, en cuanto a: responsabilidad de la dirección, estructura del sistema, gestión de recursos y satisfacción de los clientes.

#### **Responsabilidad de la Dirección**

Para conocer el estado actual en que se encuentra el sistema de gestión de calidad, es necesario partir del análisis de la responsabilidad de la dirección. Para esto se aplica la lista chequeo del sistema de gestión de la calidad (Ver anexo 8) en los puntos que a este aspecto se refieren, comprobando que la alta dirección tiene conocimiento de los requerimientos regulatorios y legales para ser aplicados en la organización según su alcance y producto ofertado, y aun así, las acciones tomadas a razón de su seguimiento y mejora en las instalaciones no son enfocadas a la satisfacción del cliente pues no se tienen en cuenta las necesidades y expectativas del mismo.

En contacto realizado con los miembros del consejo de dirección se pudo detectar que la responsabilidad ante la calidad no es la adecuada, por considerarla ambigua y en algunos casos superficial.

La política de la calidad está formulada a partir de la misión y la visión de la organización, resultando coherente con las mismas, sin embargo no está contextualizada al CCE Centro, ni está establecida por la alta dirección como debe ser ejecutada por lo que no se controla. No se tiene en cuenta la integración con el resto de los sistemas de gestión que coexisten en la organización.

No existe previsión con relación a la mejora continua y las mayores incidencias se detectaron en el control de documentos y archivos, así como en los resultados de la revisión por la dirección, mediante auditorías internas al sistema, en los que no se incluyen aspectos relacionados con la calidad.

Aunque existen objetivos descritos, estos no responden en su totalidad a la satisfacción del cliente, la mejora continua y el desempeño del sistema, no son medibles ni cuantificables, ni existen planes de acción o planes de calidad que posibiliten su ejecución y al no estar contextualizada la política de la calidad, estos no están en correspondencia con las necesidades de la instalación.

Las auditorías que se realizan no poseen un carácter integrador lo que se evidencia en la duplicidad de información, principalmente en las no conformidades detectadas, problemas con la definición de los responsables de los procesos, falta de integración de las soluciones para resolver los problemas y falta de compromiso de las personas con el resultado final.

En el expediente de perfeccionamiento del complejo se encuentran definidas las responsabilidades, autoridades y funciones de cada una de las áreas funcionales, sin embargo son una lista de las mismas y no están concebidas como procesos.

Los procesos en cada área y sus responsables, se muestran en la matriz de responsabilidad que se muestra en el Anexo 9.

En el proceso “Comunicación Interna” se describen los canales de comunicación entre el personal existente en sus instalaciones y con las partes interesadas del Sistema.

La Revisión por la Dirección se realiza según el procedimiento “Revisión por la dirección y Análisis de los datos” el cual se ajusta a lo establecido por la NC 9000: 2008.

### **Estructura del sistema**

En el complejo existen Manuales de normas y procedimientos entre ellos: manual de calidad, manual de medio ambiente y manual de Seguridad y salud del trabajo, fichas de procesos, instrucciones y/o especificaciones técnicas, documentación legal obligatoria y

resolución interna No 75/2007 Estrategia Medio Ambiental, entre otras, sin embargo, no son utilizadas para el desarrollo y mejora de los procesos de forma integrada.

Aunque están definidos los procesos de la organización existen desconexiones entre los sistemas que componen la organización lo que afecta la dinámica del servicio. Los resultados de inspecciones no se toman en cuenta con carácter preventivo para evitar problemas que afecten la calidad.

La gestión documental se encuentra regida por un procedimiento el cual establece que los documentos deben ser examinados para comprobar que son precisos, completos, legibles, accesibles y aplicables; revisados, elaborados y aprobados por personas autorizadas; distribuidos a las personas afectadas en su última edición en vigor; utilizados por las personas autorizadas; modificados de forma controlada y archivados y controlados adecuadamente.

Los documentos objeto de control son todos aquellos que definen los requisitos de calidad, ambientales, de salud y seguridad en el trabajo y de control interno o que puedan afectar a la calidad, la protección/conservación ambiental y la salud y seguridad en el trabajo en la realización del proceso de comercialización en el CCE Centro, la sistematicidad de elaboración, revisión, aprobación, identificación, distribución y modificación a seguir con estos documentos se establece en la Ficha de Proceso "Control de los Documentos y Registros", según lo establecido en el manual de calidad de la Organización.

Las principales deficiencias señaladas al CCE Centro en las auditorías e inspecciones recibidas durante el año 2011 se refieren al control de los precedentes, productos no representados en los pisos de venta, falta de gestión en la distribución y redistribución de mercancías, organización de las mermas comercializables y no comercializables, organización del almacén y stocks en los pisos de venta, entre otras.

Todas las secciones representadas en las unidades del CCE Centro poseen inventarios con más de 90 días, repercutiendo esto en la baja capacidad de almacenamiento del complejo, no pudiendo este comprar más inventario acorde a las necesidades del cliente y así dejando de ingresar efectivo.

La inexistencia de un almacén central con capacidad para el almacenamiento de las mercancías requeridas por el CCE Centro para su correcta operación, contribuye a

elevar las dificultades en la distribución y redistribución de mercancía dificultando la toma de decisiones con la mercancía sin rotación.

El CCE Centro no recibe de forma directa la mercancía importada debido a la carencia de un almacén con capacidad. Esto alarga los ciclos de recepción de las mercancías, las cuales son depositadas en la base de almacenes de distribución, para luego ser transportadas a las tiendas en dependencia de la capacidad de sus stocks.

Con relación a la distribución en el territorio este se realiza con los medios de transporte propios del CCE Centro que son muy pocos por lo que en ocasiones se hace necesario el apoyo de los carros distribuidores de la base de almacenes de Santa Clara para la transportación hacia las tiendas las mercancías depositadas en la base.

En los Sistemas de SST y gestión medio ambiental no están definidos los indicadores de los procesos en correspondencia con los objetivos específicos de cada sistema.

No se encuentran implementados en su totalidad los sistemas de seguridad y medio ambiente por lo que el sistema de calidad se encuentra más avanzado en comparación con estos.

### **Gestión de los Recursos**

El personal que participa en las actividades es competente, con formación, habilidades y experiencia apropiadas.

En este sentido, en el CCE Centro se determinan las competencias necesarias para el personal según la actividad que realizan.

Se desarrollan acciones de capacitación para asegurar que el personal que labora en el CCE Centro sea consciente de la pertinencia e importancia de las actividades que realiza y de cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la calidad.

Están definidas las responsabilidades, autoridades y funciones del personal en función de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud del trabajo, así como el establecimiento de objetivos en equipo e individuales, en la administración de las prestaciones y la evaluación de los resultados.

La evaluación del desempeño que se aplica no responde al esfuerzo y compromiso de los trabajadores, por lo que resulta inadecuada, siendo la única forma con que cuentan para ello.

Las condiciones de trabajo e higiénico- sanitarias son aceptables, manteniendo de forma sistemática la actualización de riesgos laborales tributando a la no existencia de accidentes de trabajo.

El CCE Centro dispone de las instalaciones necesarias para la realización de sus actividades las que quedan definidas en: Hardware, Software y Espacio de Trabajo.

Existe un Plan de Mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo así como un listado de deficiencias sobre los que establece planes de actuación, según “Objetivos – Metas – Programas de mejora/gestión de riesgos, Plan de emergencias – Plan HACCP”.

Existen sistemas de información que permiten el fácil y rápido procesamiento de los datos que se manejan en la actividad económica o de prestación de servicios, sin embargo no se utilizan de forma efectiva para el proceso de toma de decisiones, no se analizan con un enfoque de calidad en los servicios. Las cajas registradoras se encuentran en buen estado técnico.

Las operaciones de limpieza de las instalaciones e infraestructuras de las tiendas son planificadas y efectuadas según lo descrito en la Ficha de Proceso “Inversiones y Servicios”.

En cuanto al aseguramiento material, la principal deficiencia está en la transportación, la cual depende en gran medida de los proveedores, el transporte disponible no garantiza el suministro de la mercancía e insumos en tiempo a las tiendas que componen el CCE Centro y por consiguiente se ve afectado ocasionalmente la satisfacción del cliente por no contar con productos altamente demandados.

Este Complejo cuenta con un reducido parque automotor para la distribución de mercancías y se apoya en la flota con que cuenta la base de almacenes Santa Clara principalmente en la temporada de alta turística.

Para el almacenaje de la mercancía en el CCE solo se dispone de un local de 40.16 M2 como stock de mercancía, el cual carece de la capacidad necesaria para soportar los arribos de mercancía que exige la temporada de alta turística y el crecimiento extensivo del complejo.

### **Satisfacción del cliente. Interno y externo**

Para que exista un buen Sistema de Gestión en una instalación es determinante que los trabajadores, es decir los clientes internos, tengan el más alto compromiso con el proceso. No están establecidos los mecanismos para la medición de la satisfacción de

los clientes internos por lo que se desconoce cómo proceder antes situaciones de no conformidad de los mismos.

En cuanto al cliente externo, se aplican herramientas para proveerse de información sobre necesidades y expectativas, entre ellas las encuestas y el libro del cliente.

Estas encuestas, en su diseño, no aportan la información suficiente para una buena retroalimentación, repercutiendo en el proceso de toma de decisiones.

El CCE Centro tiene establecido y documentado una ficha de proceso “Procesos iniciales relacionados con los clientes. Determinación de la Satisfacción de los Clientes”, en el que se describen los procesos para reunir, analizar y desplegar la información recibida de los clientes externos.

Dentro de la información recibida de los clientes se encuentran:

- La retroalimentación sobre todos los aspectos de la actividad/producto/servicio desarrollado.
- Los requisitos de los clientes e información del pedido o contrato
- Los datos de entrega del producto/servicio.

### **2.3.3 Análisis elementos operacionales**

Otro aspecto a considerar en este estudio, es el análisis de los elementos operacionales del servicio, es decir, el Marketing, el Diseño y la Ejecución. En este aspecto se ha podido constatar que existen dificultades las cuales son analizadas a continuación:

#### **Marketing**

El CCE Centro está conformado por las tiendas, tanto mixtas como especializadas, siendo sus clientes principales aquellos que visitan las instalaciones hoteleras y extrahoteleras de Gaviota S.A.

Este tipo de cliente busca en nuestras unidades productos tales como: cremas para sol, repelente para mosquitos, inflables, set de buceo, gafas para sol, alimentos, postales personalizadas que son enviadas desde la misma instalación a amigos y familiares, y en un mayor porcentaje souvenir, artículos que representen el país, su historia, cultura y tradiciones. Además se interesan por llevar de regreso el ron, el tabaco y el café cubano que para muchos en el mundo es único por su calidad y sabor.

Mensualmente se envía al departamento comercial la información de la demanda insatisfecha y las opiniones de los clientes. No obstante en ocasiones somos afectados

por la carencia de varios de los productos anteriormente mencionados, lo cual disminuye los ingresos e impide satisfacer las necesidades de este tipo de cliente, por solo mencionar las dos más importantes.

### **Diseño y planeación**

Todos los procesos llevados a cabo en el Complejo están documentados en sus correspondientes fichas de proceso, indicando metodología, registros, recursos, responsabilidades.

### **Ejecución**

Durante la prestación de los servicios se mantienen identificados los productos para la venta con informaciones adicionales en el caso en que sea necesario.

Están definidos en las fichas de procesos los requisitos de medición y seguimiento. La inspección de aceptación se realiza al 100% de la mercancía.

Todo servicio no apto durante la inspección será identificado del mismo modo en el formato correspondiente tomando las medidas establecidas para estos casos.

En algunos contratos con proveedores no están definidos de forma explícita los mecanismos para dar respuestas a reclamaciones o devoluciones, lo que afecta el proceso de compra, la agilidad y oportunidad del servicio y por ende la satisfacción de los clientes.

Todos los registros generados durante el proceso de comercialización están identificados por medio de un código y en su defecto por el nombre del registro.

#### **2.3.4 Interrelación dinámica entre los factores claves (1) y (2)**

A continuación se expone el análisis de la interrelación entre los factores claves y los elementos operacionales, las causas de los problemas relacionados con los elementos operacionales tienen como origen los factores claves:

- Las acciones de mejora en las instalaciones no son enfocadas a la satisfacción del cliente pues no se tienen en cuenta las necesidades y expectativas del mismo.
- Son gestionados en la organización diferentes sistemas lo que implica en muchas ocasiones duplicidad de actividades, falta de integración de las soluciones para resolver los problemas, falta de compromiso de las personas con el producto final, entre otras dificultades.

- Los procesos de la organización no garantizan el cumplimiento de este principio ya que existen problemas con la definición de los responsables de los procesos y/o doble subordinación de las personas dentro de ellos, a funciones y procesos.
- Están establecidos los métodos para la medida y el seguimiento de los procesos / servicios de realización necesarios para satisfacer los requisitos de los clientes, sin embargo no son utilizados según se establece en la documentación.

### **2.3.5 Análisis de los factores de riesgo**

La dirección tiene la responsabilidad de asegurarse de que se cumplen los pasos para identificar y mitigar los riesgos potenciales en el CCE Centro tanto para los clientes internos, como para los externos de la organización.

La evaluación de riesgos se lleva a cabo para evaluar el impacto de posibles fallas o errores en el servicio. Por lo que se debe definir e implementar acciones preventivas para atenuar los riesgos identificados.

El CCE Centro cuenta con un Manual de Control Interno diseñado a fin de evitar violaciones de las regulaciones contables y financieras vigentes e impedir la sustracción de recursos o su deterioro, así como la comisión de hechos delictivos, de la unión de este manual, la Norma No. 6/2007 Procedimientos de Control Interno y Contabilidad para el Subsistema de Inventarios de la Cadena de Tiendas TRD Caribe la y la Resolución 60 sobre las Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República se elaboró la Guía de autocontrol.

### **2.4 Cumplimiento de los principios de gestión de la calidad**

Para realizar el análisis de los principios de gestión de la calidad se aplica la lista de verificación según se muestra en el anexo 10 de lo que se deriva el grafico RADAR que se muestra en el anexo 5.

El cumplimiento de los principios de gestión de la calidad puede ser integrado al sistema de control interno diseñado del CCE Centro.

- Enfoque basado en procesos: al reconocer que el control interno es un proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal, un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo.
- Liderazgo: al considerar a la dirección a cualquiera de los niveles de la organización como es la encargada del control interno y por lo tanto de crear un

ambiente de trabajo favorable que permita al personal involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- Participación del personal, obviamente lo llevan a cabo personas que actúan en todos los niveles de la organización y que son la esencia de la misma.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: ya que uno de sus objetivos es la confiabilidad de la información en el marco de una seguridad razonable y conociendo que las decisiones eficaces se basan en el análisis de la información como asegura este principio.
- Mejora continua: otro de los objetivos es obtener la eficacia y eficiencia de las operaciones.

En su definición no aparecen explícitamente dos de los principios de la gestión de la calidad: enfoque al cliente y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, pero en las premisas de la resolución se “reconoce la ausencia en el país de una definición común de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas” por lo que se puede concluir que no excluye estos principios.

## **2.5 Análisis de los resultados del diagnóstico**

Los principales resultados del diagnóstico se refieren a que el trabajo en las instalaciones no está totalmente enfocado a la satisfacción del cliente pues no siempre se tienen en cuenta sus necesidades y expectativas, se gestionan en la organización diferentes sistemas de forma aislada lo que dificulta la toma de decisiones y causa no pocas dificultades. Existen problemas con la definición de los responsables de los procesos y/o doble subordinación de las personas dentro de ellos, a funciones y procesos y aun cuando están establecidos los métodos para la medida y el seguimiento de los procesos / servicios, no son utilizados según se establece en la documentación.

## **2.6 Conclusiones del segundo capítulo**

- La aplicación de un procedimiento diagnóstico integral y el análisis del cumplimiento de los principios de gestión de la calidad posibilita identificar problemas y causas que originan y afectan la calidad del servicio en las tiendas que conforman el CCE Centro.
- El cumplimiento de los principios de gestión de la calidad puede ser integrado al sistema de control interno diseñado en el CCE Centro.

- En el complejo existen Manuales de normas y procedimientos, sin embargo, no se integran coherentemente de manera que contribuya a la mejora de la gestión de CCE Centro.

## **CAPITULO 3: DISEÑO DEL MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL COMPLEJO COMERCIAL ESPECIAL CENTRO DE LA DIVISIÓN CENTRO TRD CARIBE**

### **3.1 Introducción**

En una economía cada vez más globalizada y con una progresiva desaparición de las fronteras geográficas, la gestión del medio ambiente, de la calidad y de la prevención de los riesgos laborales constituyen los pilares con mayor capacidad para contribuir a la apremiante necesidad de mejora de la competitividad de la empresa y su capacidad para brindar soluciones eficaces a los problemas más acuciantes de la sociedad en la actualidad.

La gestión de estos tres sistemas viene impulsada por el nuevo marco ético en el que se deben desenvolver todas las actuaciones empresariales teniendo en cuenta la responsabilidad social que las empresas tienen frente a la sociedad que las acoge.

Esta gestión ética se debería de traducir, entre otras cosas, en una mayor protección del medio ambiente y en una garantía de la salud y de las condiciones de trabajo de los empleados como el activo de mayor valor de una organización, con una marcada focalización en el cliente, la calidad y la seguridad de los productos que se ponen en el mercado.

Adicionalmente, la integración de los sistemas de gestión en un sistema único, facilita su manejo, desarrollo y mantenimiento, a la vez que ayuda y anima a las organizaciones a mejorar su competitividad y su situación en el mercado. Además simplifica el control de la documentación necesaria para asegurar una gestión eficaz debidamente interrelacionada con el resto de los sistemas de una organización, lo que traería consigo transparencia, facilidad de manejo y reducción de costos, reprocesos y reclamaciones de clientes y la sociedad.

De ahí que el presente capítulo tenga como objetivo diseñar el manual para el Sistema Integrado de Gestión del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe el cual incluye el conjunto de procedimientos documentados que describen los procesos de la organización.

### **3.2 Acciones de mejora para la integración de los componentes del control interno contra requisitos del sistema de gestión**

Para la conformación del Manual integrado de gestión se hace necesario proponer acciones de mejora que posibiliten la integración de estos sistemas a partir de la determinación de acciones correctivas relacionadas fundamentalmente con la documentación e implementación de registros que no están concebidos en el Sistema de gestión de la calidad, entre ellas:

- Ambiente de trabajo: incluir en el manual de la organización y en su reglamento interno aspectos tales como los valores y el registro de la incorporación a la defensa de los trabajadores.
- Recursos humanos: incluir en los profesiogramas de los trabajadores su responsabilidad y autoridad en cuanto al control interno.
- Auditorías internas: realizarlas en su concepción integrada para la gestión.
- Identificar, evaluar y controlar los riesgos por procesos, incluyendo los mismos en la ficha de cada proceso con un seguimiento sistemático, estableciendo indicadores al efecto.
- Planificación: incluir la identificación, evaluación y control de los riesgos en este proceso.
- Incluir en el proceso de capacitación acciones relacionadas con el control interno.
- Establecer un comité de control interno del centro.
- Establecer la segregación entre funciones y agregarla en los profesiogramas y reglamento interno del centro.
- Solicitar las normas y procedimientos de contabilidad, aunque la organización posee su contabilidad automatizada a través del software RODAS, es imprescindible este manual para una gestión económica más eficiente y efectiva en el control interno.
- Reelaborar el plan de prevención con los riesgos identificados.
- Incluir el sistema de seguridad informática dentro del manual de la organización en el acápite de infraestructura.

En el Anexo 6 se muestra la correlación de los elementos de control interno con los requisitos de la ISO 9001:2008

### **3.3 Manual integrado de gestión para la Complejo Comercial Especial Centro.**

En la estructura del manual de calidad se debe establecer:

- Título, alcance y campo de aplicación.
- Tabla de contenido del manual.
- Páginas introductorias acerca de la organización de la empresa y cómo se va a gestionar el manual propiamente dicho: quien lo edita, quien lo aprueba, quien lo controla etc.
- Políticas y objetivos de la calidad de la organización.
- Descripción de la organización, las responsabilidades y los niveles de autoridad.
- Descripción de los elementos del sistema de la calidad y/o referencias a los procedimientos del sistema de la calidad.
- Sección de definiciones (según sea necesario).
- Guía para el manual de la calidad (según sea necesario).
- Apéndice para datos complementarios.

Este documento lo aprueba la alta dirección y se revisa periódicamente, es preciso que esté codificado y que cada una de sus páginas esté identificada.

Siguiendo esta secuencia de pasos se propone el manual integrado de gestión para la CCE Centro.

#### **Manual integrado de gestión para la Complejo Comercial Especial Centro**

##### **Campo de aplicación**

Los requisitos de este manual son aplicables a las actividades y servicios desarrollados por CCE Centro para el siguiente alcance en cuanto a calidad:

Servicio de venta minorista de mercancías en la red de tiendas.

##### **Definiciones y Terminología**

Los términos relacionados con la calidad, medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo que se utilizan en este Manual, se deben entender en el sentido indicado en la Norma NC ISO 9000:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Principios y Vocabulario”. NC ISO 14050: 1998“Gestión Ambiental. Vocabulario” y NC 18000: 2005 “Seguridad y Salud en el trabajo – Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo- Vocabulario”, así como los componentes identificados en la Resolución 60 de la CGR Normas de Referencia

Este Sistema Integrado de Gestión cumple los requisitos establecidos en las siguientes normas de la familia NC ISO 9000, NC ISO 14000 y NC 18000:

NC ISO 9000:2005 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Principios y Vocabulario”. Describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y especifica la terminología de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

ISO 9001:2000: “Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos”. Especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad, aplicables a toda organización que precise demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de los clientes y las entidades que reciben sus productos o servicios y con los reglamentos aplicables.

NC ISO 14050: “Gestión Ambiental. Vocabulario”.

NC ISO 14001: 2001 “Sistema de Gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso”

NC 18000: 2005 “Seguridad y Salud en el trabajo – Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo- Vocabulario”.

NC 18001:2005 “Seguridad y Salud en el trabajo – Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo- Requisitos”.

Resolución 60 /2011 de la CGR

### **Requisitos Generales**

La División Centro TRD ha establecido un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Ambiental, Salud y Seguridad en el trabajo y Control Interno, basado en las exigencias de las Normas ISO 9001:2000, NC ISO 14001:2004, NC 18001:2005 y en de la Res. 60 del CGR para el Control Interno.

El Sistema Integrado de Gestión del CCE Centro y la calidad, los cuales son la base de la Norma Internacional, y que son:

- La organización enfocada a clientes,
- El liderazgo,
- La participación del personal,
- El enfoque a proceso,
- El enfoque del sistema hacia la gestión,
- La mejora continua,
- El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

- Relaciones mutuamente beneficiosa con el proveedor

Para el establecimiento del presente Sistema Integrado de Gestión, el Complejo ha adoptado una sistemática de orientación a procesos para la gestión integrada de la calidad, ambiental, de salud y seguridad en el trabajo y control interno, siguiendo las siguientes pautas:

- a) Identificar los procesos apropiados relacionados con la calidad, protección del medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno, y determinar la secuencia e interacción entre los mismos.
- b) Determinar métodos y criterios efectivos para asegurar el control de los procesos.
- c) Disponer de la información adecuada y necesaria para realizar el seguimiento de los procesos y para apoyar el funcionamiento de los mismos.
- d) Medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos y el resultado de los mismos, evaluando su eficacia con relación a los planes y objetivos predeterminados.
- e) Implementar acciones para la mejora continua y, en su caso, para la consecución de los objetivos predeterminados.

Las diferentes etapas para la implementación del Sistema Integrado de Gestión son las siguientes:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y establecer la Política y los Objetivos de la Calidad de el Complejo.
- b) Determinar los procesos y responsabilidades críticas para la consecución de los objetivos de Gestión Integrada.
- c) Establecer medidas para la eficacia de cada proceso orientado a la consecución de los objetivos de Gestión Integrada.
- d) Aplicar las medidas para determinar la eficacia actual de cada proceso.
- e) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- f) Buscar oportunidades para reducir riesgos y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- g) Determinar y establecer prioridades de aquellas mejoras que puedan proporcionar resultados óptimos.
- h) Planificar estrategias, procesos y recursos para llevar a cabo las mejoras identificadas.
- i) Evaluar los resultados en relación con lo esperado.

Este enfoque en el que se ha basado el Sistema Integrado de Gestión se traduce en el Mapa de Procesos

### **Estructura del Sistema**

La descripción detallada del Sistema Integrado de Gestión de CCE Centro y de los requisitos relativos a su gestión, contenido, aplicación y verificación se incluyen fundamentalmente en la documentación siguiente, que asegura el funcionamiento efectivo y el control de los procesos.

- a) Manual de Sistema Integrado.
- b) Manual de Fichas de Procesos.
- c) Instrucciones y/o Especificaciones técnicas.
- d) Leyes, Reglamentos y Normas.
- e) Resolución interna No 75/2007 Estrategia Medio Ambiental.

La estructura jerárquica de la documentación del Sistema Integrado de Gestión está constituida en un primer nivel por el Manual de Sistema Integrado, en un segundo nivel por las fichas de proceso, encontrándose en el tercero y último los demás documentos del Sistema.

Los requisitos que se han tenido y se tienen en cuenta a la hora de elaborar la documentación y los registros son:

- Requisitos de los clientes.
- Requisitos de norma o reglamentos vigentes aplicables.
- Requisitos legislativos y reglamentos aplicables.
- Decisiones de la organización.

En aquellos casos en que existan reglamentos y normas que afecten a la actividad aunque no sean de obligado cumplimiento, se procurará que se respeten o cumplan siempre que no vayan en contra de la política y objetivos del CCE Centro.

### **Control de los Documentos**

Los documentos del SIG en el Complejo son:

- Examinados para comprobar que son precisos, completos, legibles, accesibles y aplicables.
- Revisados, elaborados y aprobados por personas autorizadas.
- Distribuidos a las personas afectadas en su última edición en vigor.
- Utilizados por las personas autorizadas.

- Modificados de forma controlada.
- Archivados y controlados.

Los documentos objeto de control, son todos aquellos que definan requisitos de calidad, ambientales, de salud y seguridad en el trabajo y de control interno o que puedan afectar a la calidad, la protección / conservación ambiental y la salud y seguridad en el trabajo en la realización de las actividades del Complejo.

La sistemática de elaboración, revisión, aprobación, identificación, distribución y modificación a seguir con estos documentos se establece en la Ficha de Proceso “Control de los Documentos y Registros”.

### **Control de los Registros del SIG**

Se establecerá una ficha de proceso para la adecuada gestión y control de los registros del SIG, con el fin de demostrar por medio de éstos, la conformidad con los requisitos especificados y comprobar el funcionamiento eficaz del Sistema Integrado de Gestión, según ficha de proceso “Control de los Documentos y Registros”. Los archivos en sí constituyen la evidencia objetiva de la existencia del Sistema.

Se aplica a todos los registros generados durante la prestación de servicios llevados a cabo por el CCE Centro y requeridos por el Sistema Integrado de Gestión, tales como, datos de evaluación y seguimiento de proveedores, informes de medición y seguimiento, informes de auditorías, revisiones del Sistema Integrado de Gestión, partes de acciones correctivas y preventivas, partes de no conformidad, partes de reclamaciones de clientes y entidades, etc.

### **Responsabilidad de la Dirección**

El (la ) Director (a) es el (la) máximo responsable de establecer la Política y Objetivos de la Calidad del SIG y proveer al CCE Centro de estructuras y recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, con el fin de lograr la mejora continua y sostener e incrementar la satisfacción de los clientes.

Se comunicará a todo el personal del CCE Centro la importancia de la satisfacción de los clientes, a través de su Política y Objetivos de la Calidad.

### **Enfoque a los clientes y entidades**

El CCE Centro determinará las necesidades y expectativas de los clientes, según lo reflejado en la ficha de proceso “Relaciones iniciales con los clientes. Determinación de

la satisfacción del cliente” considerando los requisitos legislativos y reglamentarios aplicables a las actividades/ servicios prestados en las tiendas del CCE Centro.

### **Política de la Calidad**

El CCE Centro perteneciente a la División Centro TRD es líder en la comercialización de productos fundamentalmente dirigidos al turismo internacional, que promueven la Historia, tradiciones e identidad cultural de la nación. Trabajamos en un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional para satisfacer las necesidades cada vez mas crecientes de nuestros clientes, preservar el medio ambiente y cuidar la salud de nuestros empleados.

### **Planificación**

#### **Objetivos de Gestión Integrada**

La dirección del CCE Centro, fijará periódicamente (como mínimo una vez al año) y por escrito, unos Objetivos de Gestión Integrada donde se establezcan unos valores medibles, previsiblemente alcanzables y consistentes con la Política de Gestión Integrada y que sirvan para definir la dirección en la que se deben orientar los esfuerzos. En la revisión por la Dirección se definirán documentalmente dichos objetivos, según lo reflejado en la ficha de proceso “Objetivos / Metas / Programas de mejora / gestión de riesgos, Plan de emergencias / Plan HACCP”.

Objetivos:

1. Cumplimiento del plan de venta.
2. Lograr cobertura de inventario planificado.
3. Maximizar las utilidades.
4. Cumplimiento del costo/peso.
5. Implantar y certificar SIG.
6. Satisfacción del cliente 92%.
7. Disminuir el indicador de pedercederos energéticos con relación a las ventas.
8. Disminuir los riesgos en materia de seguridad y salud en el trabajo.

#### **Planificación de Sistema Integrado**

La dirección del CCE Centro tiene identificados los recursos necesarios para alcanzar los Objetivos de Gestión Integrado, como son los medios adecuados y asignación de personal adecuado y con autonomía para que cumplan con la gestión, realización y verificación de las actividades incluidas en el SIG del CCE Centro.

Para ello se tendrá en cuenta toda la información relativa a necesidades y expectativas de los clientes, desarrollo de los documentos y procesos del Sistema Integrado de Gestión, resultados de planificaciones anteriores y otros.

No obstante, en el caso de que se presenten situaciones nuevas o que impliquen cambios en la Organización, tales como nuevos procesos, nueva tecnología, nuevos servicios, nueva legislación, etc., el (la) Director(a) evalúa su importancia para el CCE Centro y en función de esto establecerán con la suficiente antelación y teniendo en cuenta los aspectos citados anteriormente, la necesidad de medios adecuados (procesos, instalaciones, recursos, conocimientos, etc.) así como la elaboración o adquisición de fichas de procesos e instrucciones complementarias, planes de formación y planificación de los procesos de realización detallando la secuencia específica de actividades y documentos aplicables del Sistema Integrado de Gestión.

### **Administración**

#### **Responsabilidad y autoridad.**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

En el expediente de perfeccionamiento de la empresa se encuentran definidas las funciones de cada una de las áreas funcionales del CCE Centro.

#### **Representante de la Dirección**

La eficacia del Sistema Integrado de Gestión es responsabilidad directa del (la) Director(a) del Complejo. En su nombre y representación, el responsable del Sistema Integrado supervisará su implantación, desarrollo y mantenimiento, evaluando su adecuación y aplicación correcta.

Comunicará al (la) Director(a) la situación del Sistema Integrado de Gestión y promoverá el conocimiento de los requisitos de los clientes, el compromiso de la mejora continua en el Complejo.

#### **Comunicación**

El CCE Centro promueve la comunicación entre el personal existente en sus instalaciones, así como la comunicación con cualquier parte interesada, según lo establecido en la ficha de proceso "Comunicación Interna".

#### **Revisión por la Dirección.**

Se realizará según “Revisión por la dirección y Análisis de los datos”, El (La) Director(a) realizará como mínimo cada 12 meses la revisión del Sistema Integrado de Gestión, con objeto de garantizar y evaluar la eficacia del Sistema Integrado de Gestión y comprobar que la Política y Objetivos de Gestión Integrada establecidos, están siendo cumplidos. Para ello:

El Responsable de SIG remitirá, con antelación suficiente (mínimo 7 días antes), la convocatoria de la reunión a los miembros del Comité de Control, acompañada de toda la documentación que considere necesaria para el buen fin de la reunión.

Durante la reunión de revisión del sistema, se analizarán:

- Los resultados de las auditorias de calidad.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Los resultados de las evaluaciones del grado de satisfacción / insatisfacción de los clientes / entidades.
- Los cambios producidos durante el período a revisar que puedan afectar al Sistema Integrado de Gestión.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto/servicio
- Los partes de No Conformidad existentes.
- Evaluación del Proveedor.
- Plan de Formación.
- Resultados de revisiones anteriores.
- Recomendaciones para la mejora.

Se revisará además, el Manual del Sistema Integrado de Gestión y las fichas de procesos, para confirmar su adecuación a la realidad del Complejo y tomar, en su caso las medidas oportunas, así como la Política y/o Objetivos de Gestión Integrada aprobados.

Mediante el análisis de la citada información se elabora un informe de revisión del Sistema Integrado de Gestión o acta de la reunión, en la que se plasma la siguiente información:

- Fecha de la reunión.
- Asistentes.
- Puntos relevantes del análisis realizado.
- Desviaciones detectadas en el sistema.

- Acciones Correctivas a emprender.
- Firma y fecha de la persona que prepara el informe.
- Firma del (la) Director(a) del CCE Centro aprobando dicho documento.

Asimismo, en dicho informe quedarán reflejadas todas las decisiones y acciones tomadas, relacionadas con la mejora de la eficacia del Sistema Integrado de Gestión y sus procesos, la mejora del servicio en relación con los requisitos del clientes y la necesidad de recursos.

Para cada acción correctiva se seguirá el tratamiento especificado en el procedimiento “Control del producto no conforme. Acciones Correctivas y Preventivas”.

### **Gestión de los Recursos**

#### **Suministros de Recursos**

La Dirección del CCE Centro debe determinar y gestionar en el momento adecuado, los recursos necesarios para implantar y mejorar los procesos y actividades del Sistema Integrado de Gestión y para mejorar la satisfacción de los clientes.

#### **Recursos Humanos**

La Dirección del CCE Centro deberá realizar la identificación de las necesidades de competencia para cada actividad de proceso, la selección, formación continua y la planificación de carrera para toda la organización.

Se definirán responsabilidades y autoridades, así como el establecimiento de objetivos en equipo e individuales, administrando las prestaciones y evaluando los resultados.

Así mismo, del (la) Director(a), identificará las necesidades de formación, adiestramiento y calificación del personal que pudieran requerirse por parte del personal a su cargo. Con el objeto de satisfacer estas necesidades se establecerá un plan anual de formación y se llevarán a cabo las acciones de formación adecuadas.

El CCE Centro deberá proporcionar formación a su personal para alcanzar sus objetivos.

La formación debería enfatizar la importancia de:

- Cumplir los requisitos y las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas.
- Cumplir los requisitos para garantizar la conservación del medio ambiente.
- Cumplir los requisitos para garantizar el Control Interno.

Esto debería incluir el ser consciente de las consecuencias para el CCE Centro para el medio ambiente y para su personal, de fallar en el cumplimiento de los requisitos.

El proceso de planificación, realización, desarrollo y evaluación de las actividades de

formación será coordinado por el Responsable de SIG. La sistemática a seguir se especifica en la ficha de proceso “Recursos Humanos”.

### **Infraestructura**

El CCE Centro deberá identificar, proporcionar y mantener las instalaciones necesarias para lograr la conformidad de las actividades realizadas.

EL CCE Centro dispone de las instalaciones necesarias para la realización de sus actividades las que quedan definidas en: Hardware, Software y Espacio de Trabajo.

Para ello lleva a cabo un Plan de Mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo así como un listado de deficiencias sobre los que establece planes de actuación, según “Objetivos – Metas – Programas de mejora / gestión de riesgos, Plan de emergencias – Plan HACCP”.

Así mismo las operaciones de limpieza de las instalaciones/ infraestructuras del Complejo serán planificadas y efectuadas según lo descrito en la Ficha de Proceso “Inversiones y Servicios”, además, aquí se establece el control de los software utilizados.

### **Ambiente de Trabajo**

El CCE Centro debe identificar y gestionar los factores físicos y humanos del entorno de trabajo necesarios para lograr la conformidad con sus actividades realizadas. Estos factores físicos y humanos influyen en la motivación, la satisfacción y las prestaciones del personal, incrementando potencialmente el funcionamiento de las tiendas.

El (la) Director(a) facilitará el uso de metodologías de trabajo creativas, las cuales faciliten las actividades a realizar por el personal del CCE Centro como la creación de presentaciones de productos (paquetes, convoyados, etc.), para las tiendas.

Asimismo, el entorno de trabajo en el CCE Centro, será adecuado para el logro de la conformidad del servicio con los requisitos establecidos, así como garantizar la conservación / preservación del medio ambiente y la salud y seguridad en el trabajo.

### **Realización del Servicio**

#### **Planificación de los Procesos de Realización**

El CCE Centro realiza una revisión del funcionamiento de los procesos para asegurar que el servicio resultante es consistente con el plan de operación. En esta revisión se tendrán en cuenta no conformidades, no conformidades potenciales, mejoras y conceptos no resueltos.

El CCE Centro planifica los servicios a realizar según la sistemática reflejada en las Fichas de Proceso “Ventas”

### **Procesos Relacionados con los clientes**

El CCE Centro tiene identificados los requisitos de los clientes, incluyendo los requisitos de disponibilidad y entrega especificados, los requisitos no especificados pero necesarios para la prestación del servicio y los requisitos legales aplicables, según lo establecido en la correspondiente ficha de proceso “Relaciones iniciales con los clientes. Determinación de la satisfacción del cliente”.

En dicha ficha de proceso también se establece una revisión de los requisitos de tal forma que se asegura que los requisitos para el servicio están definidos, están resueltas las posibles diferencias existentes entre los requisitos de pedido o contrato y los expresados previamente, son resueltos y la capacidad para cumplir con los requisitos definidos para el servicio.

En la Ficha de Proceso “Comunicación Interna”, se establece la metodología para identificar e implementar disposiciones para la comunicación con los clientes.

### **Compras**

En el CCE Centro la adquisición de productos se realizará según la Ficha de Proceso “Evaluación y selección de proveedores, compras de mercancías”, Ficha de Proceso “Inversiones y servicios”.

### **Adquisición de productos**

El del (la) Director(a) establece que se comprará o solicitará servicios para insumos a través de la División Centro TRD Caribe como único proveedor, el CCE Centro evaluará la calidad de los productos suministrados para satisfacer las necesidades de las tiendas, según lo establecido en la ficha de proceso “Inversiones y servicios”.

### **Control Operacional**

Todos los procesos llevados a cabo en el CCE Centro con sus distintas actividades están documentados en las correspondientes fichas de procesos, indicando metodología, registros, recursos, responsabilidades, etc.

Las fichas de procesos que reflejan la sistemática operacional son las siguientes:

- FP-02-03 Identificación, evaluación y selección de proveedores, compra de mercancías.
- FP-02-04 Precios y Codificación.

- FP-02-05 Transportación de mercancías.
- FP-02-06 Almacenamiento y distribución de mercancías.
- FP-02-07 Inspección y aceptación de la mercancía.
- FP-02-09 Ventas.
- FP-02-12 Procesos iniciales relacionados con los clientes. Determinación de la satisfacción de los clientes

### **Identificación**

Durante la prestación de los servicios llevados a cabo por el CCE Centro se identifican a los productos comprados para la venta. Este código se mantendrá en todo momento en los documentos generados durante el desarrollo del servicio.

El estado del servicio con respecto a los requisitos de medición y seguimiento se identifica según la sistemática descrita en las correspondientes fichas de procesos.

Todo servicio apto en la inspección será identificado en el formato correspondiente. Todo servicio no apto en la inspección será identificado del mismo modo en el formato correspondiente y se vuelve a inspeccionar hasta que su resultado sea apto.

Todos los registros generados durante el desarrollo de sus actividades estarán identificados por medio de un código y en su defecto por el nombre del registro.

### **Propiedad de los clientes**

Las tiendas del complejo, cuidan, identifican, protegen y salvaguardan toda la documentación de los clientes referente al desarrollo de sus actividades, mientras estén bajo su control.

Toda propiedad de los clientes será verificada por el Responsable asignado: tarjetas magnéticas, bolsos etc.

### **Preservación del Producto.**

El CCE Centro dispondrá los medios necesarios para preservar la conformidad del producto/servicio durante el proceso interno y la entrega a clientes, por medio de métodos de identificación, manipulación, almacenamiento y protección necesarios según lo reflejado en la Ficha de Proceso "Control de los Documentos y de los Registros, Identificación de los requisitos legales y reglamentarios", Ficha de Proceso "Almacenamiento y Distribución de Mercancías", Ficha de Proceso "Transportación de Mercancías", Ficha de Proceso "Inspección y aceptación de Mercancías"

### **Control de los Dispositivos de Medición y Seguimiento**

El CCE Centro controla la capacidad de los programas informáticos utilizados para satisfacer los requisitos de sus actividades/productos/servicios, según lo descrito en la Ficha de Proceso “Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición”.

## **Medición, Análisis y Mejora**

### **Satisfacción de los clientes**

El CCE Centro tiene establecido y documentado una ficha de proceso “Procesos iniciales relacionados con los clientes. Determinación de la Satisfacción de los Clientes”, en el que se describen los procesos para reunir, analizar y desplegar la información recibida de los clientes.

Dentro de la información recibida de los clientes se encuentran:

- La retroalimentación sobre todos los aspectos de la actividad/producto/servicio desarrollado.
- Los requisitos de los clientes e información del pedido o contrato.
- Los datos de entrega del producto/servicio.

El CCE Centro mide la satisfacción de los clientes/ entidades a través de reclamaciones, comunicación directa con los clientes/ entidades, cuestionarios, encuestas, etc.

### **Auditoría Interna**

El CCE Centro debe realizar auditorías internas para determinar si el Sistema Integrado de Gestión es conforme con los requisitos de las Norma correspondientes y si ha sido implantado de manera efectiva y comprobar si se mantiene actualizado.

Las Auditorías Internas de SIG se programan anticipadamente, se planifican y realizan según ficha de proceso “Auditorías Internas” y con el objetivo de cubrir la totalidad de las actividades desarrolladas en la organización.

El personal debidamente formado y el Responsable de SIG no tienen responsabilidad directa de las actividades por él auditadas.

Los resultados de las auditorias se registran y transmiten CCE Centro , Jefes de Departamento y Jefes de brigada, en colaboración con el Responsable de SIG, los cuales asumen el compromiso de implantar en el menor plazo posible las acciones correctivas originadas a raíz de las no conformidades detectadas en el transcurso de las Auditorías Internas.

Es encargo del Responsable de SIG el seguimiento de los resultados de las Auditorías Internas, verificando y registrando la puesta en marcha y la eficacia de las acciones correctivas puestas en marcha ante cada no conformidad.

### **Medición y Seguimiento de los Procesos / Servicios**

El CCE Centro tiene establecidos métodos apropiados para la medida y el seguimiento de los procesos / servicios de realización necesarios para satisfacer los requisitos de los clientes según lo establecido en la correspondiente ficha de proceso “Objetivos / Metas / Programas de mejora / gestión de riesgos, Plan de emergencias / Plan HACCP”.

El CCE Centro ha definido en cada una de las fichas de procesos referentes a los productos y servicios prestados la inspección a efectuar para garantizar que el producto/servicio cumple con los requisitos del mismo, creando los registros correspondientes para evidenciar la conformidad del producto y el responsable de su liberalización.

### **Control de las No Conformidades**

El CCE Centro, deberá asegurar que los servicios o productos no conformes adquiridos y las actividades no conformes realizadas por las tiendas son identificados y controlados para prevenir una utilización o una entrega no intencionada, según lo establecido en la ficha de proceso “Control del producto no conforme. Acciones correctivas y preventivas”, así como sistemática de identificación, registro y responsabilidades que se generan.

Será necesario comunicar a los clientes la rectificación del proceso en el caso en el que se le haya efectuado la prestación del servicio.

El Responsable de SIG evaluará periódicamente los registros de No Conformidades (como mínimo una vez al año). Podrá proponer reuniones para analizar los problemas existentes y acordar las acciones encaminadas a su prevención y solución.

### **Análisis de Datos**

El Responsable de SIG recopilará todos los datos y registros del Sistema Integrado de Gestión relativos a:

- El grado de satisfacción / insatisfacción de los clientes
- Contribución / comportamiento del Proveedor
- Características y tendencias de los procesos
- Conformidad del producto/servicio.
- Contribución a la mitigación o reducción de impactos negativos al medio ambiente.

Una vez recopilados los datos y registros anteriormente citados y cualquier otra información relevante del (la) Director(a), los Jefes de Departamento y el Responsable de SIG se reunirán para llevar a cabo el análisis de los datos, con el objeto de determinar las causas de los problemas y por lo tanto proporcionar acciones correctivas y preventivas para subsanar dicha deficiencia y para identificar y planificar mejoras en el Sistema Integrado de Gestión y en la organización.

Según el análisis efectuado se identificarán y planificarán procesos de mejora continua según lo establecido en la Ficha de proceso "Identificación y evaluación de los aspectos ambientales, peligros, riesgos, impactos ambientales y puntos críticos de control. Objetivos – Metas - Programas de mejora / gestión de riesgos, Plan de emergencias – Plan HACCP".

### **Planificación CCE Centro para la Mejora Continua**

El CCE Centro tiene establecido en la ficha de proceso "Objetivos / Metas / Programas de mejora / gestión de riesgos, Plan de emergencias / Plan HACCP", un proceso para identificar y administrar los proyectos de mejora, es decir, mejorar los servicios actuales o introducir nuevos servicios en el Sistema Integrado de Gestión.

En la planificación de la mejora continua se tendrán en cuenta:

- Política de SIG.
- Objetivos del SIG.
- Resultados de las Auditorias.
- Resultados de Análisis de Datos.
- Resultados de Acciones Correctivas y Preventivas.
- Resultados de Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Resultados del monitoreo de procesos / control operacional.

### **Acciones Correctivas y Preventivas**

En la ficha de proceso "Control del producto no conforme. Acciones Correctivas y Preventivas" se describe la sistemática para analizar, investigar y corregir las causas que producen problemas de calidad, al medio ambiente y a la salud y seguridad ambiental o establecer acciones de carácter preventivo.

Siguiendo la política de prevención de fallos y su corrección así como de mejora continua del Sistema Integrado de Gestión, periódicamente se analiza la información, tanto interna como externa, referente a deficiencias, problemas relativos a Calidad así como

oportunidades de mejora, que el sistema genera, mediante los registros de No Conformidades, Reclamaciones de los clientes, etc.

En función de la importancia y cantidad de problemas detectados o potenciales y de las oportunidades de del (la) Director(a) mejora, se analizarán las causas que los originan o pudieran originarlos con vistas a evitar su repetición o aparición.

En función de las causas se evaluarán e implementarán las soluciones que se consideren para eliminar o minimizar en la medida que sea posible la repetición del problema, o su posible aparición, estableciendo por tanto acciones correctivas o preventivas, respectivamente. Asimismo se establecerán las responsabilidades de la implantación y el programa de seguimiento para evaluar la eficacia de la misma.

Dicho programa de seguimiento finalizará con la realización de una verificación que tenga como fin el comprobar la correcta implantación y eficacia de la acción correctiva o preventiva en cuestión. Con esta verificación se decidirá si procede o no el cierre de dicha acción.

Periódicamente se informa al (la) Director(a) de la evolución e implementación de las acciones correctivas y preventivas implantadas.

### **3.4 Conclusiones del tercer capítulo**

- La integración de los sistemas de gestión en un sistema único, facilita su manejo, desarrollo y mantenimiento, a la vez que ayuda y anima a las organizaciones a mejorar su competitividad y su situación en el mercado.
- El presente manual simplifica la gestión de la documentación necesaria para asegurar una gestión eficaz debidamente interrelacionada con el resto de los sistemas de una organización, lo que trae consigo, facilidad de manejo y mejora en el cumplimiento de los requisitos.

**CONCLUSIONES:**

1. El diagnóstico realizado posibilita determinar aquellos elementos susceptibles a ser mejorados en la gestión documental.
2. El Manual para el Sistema Integrado de Gestión del CCE Centro de la División Centro TRD Caribe constituye el documento básico de referencia del Sistema.
3. El manual describe la organización, las responsabilidades y los niveles de autoridad, así como la descripción de los elementos del sistema de gestión y/o referencias a las fichas de proceso, procedimiento u otros documentos legales y reglamentarios.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Extender la investigación a la División Centro TRD Caribe para su implementación en el CCE Centro como en el resto de las tiendas y complejos que lo componen.
2. Implementar en su totalidad la gestión documental del SIG de la CCE Centro.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Aburto, M. (1992). Administración por Calidad. México Editorial Continental S.A.
2. Albretch, K, 1992.
3. Aragón González, N. (1998). Proceso para alcanzar la Mejora Continua de la Calidad en Biofábricas. Unpublished Tesis Doctoral. , UCLV, Santa Clara. Cuba.
4. Aragón González, N. (2001). Gestión de la Calidad II. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial.
5. ARTECHE, F. (2000): "Los sistemas de Calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales: un enfoque integrador". Forum Calidad, 112, pp. 34-38.
6. BAMBER, C.J., SRARP, J.M. y HIDES, M.T. (2000): "Developing management systems towards integrated manufacturing: a case study perspective".
7. Barcelona.: Ediciones gestión 2000, S. A.
8. BEECHNER, A. B. Y KOCH, J.E. (1997): "Integrating ISO 9000 and ISO 14000". Quality Progress, vol. 30(2), pp.33-36.
9. Bertillon, A., & Cerrutti, O. (1993.). Implantar y gestionar la calidad total.
10. Bort Muñoz, MA; 2004
11. BUREAU VERITAS, 2003; IWA 2:2003; IWA 4: 2005
12. Chan, Y.K., GAFFNEY, P., NEAILEY. K. Y IP, W.H. (1998): "The establishment of an integrated system – A paradigm for railway engineering management",
13. Colectivo autores. (SF). Guía para una Gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de tecnología.
14. Consultores, A. (2006). Gestión de procesos [Electronic Version]. Consultado: 12 de diciembre de 2008 from <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>. .
15. Conway, W. F. (1988). The correct way of managing: Conway Quality. Inc.
16. Cuendías de Armas, Juana [2006]
17. Decreto Ley No.181. (1998). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité ejecutivo del consejo de ministros. Gaceta oficial de Cuba.

18. Decreto Ley No.252. (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Comité ejecutivo del consejo de ministros. Gaceta oficial de Cuba.
19. Decreto No. 281 Comité ejecutivo del consejo de ministros. Gaceta oficial de Cuba. (2007)
20. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis: Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
21. Díaz González, O., & Sosa Martínez, L. M. (2006). Metodología para el estudio de los procesos.
22. Díaz Hernández, Maday (2004) en "Diseño de un procedimiento para el diagnóstico de calidad integral para los servicios hoteleros"
23. DÍAZ, O.D. (2000): "El enfoque sinérgico en la integración de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y la prevención de riesgos laborales", Forum Calidad, 112, pp. 45-48.
24. Edwards, C., Wasrd, J., & Bytheway, A. (1997). Fundamentos de sistemas de información. Madrid: Practice Hill.
25. Eigler y Langeard, 1989
26. Eigler, P., & Langeard, E. (1989). Servucción, el Marketing de los servicios. Madrid: Mc Graw Hill interamericana de España.
27. Feigenbaum, A. V. (1997). Changing concepts and management of quality worldwide: Quality progress.
28. Fernández Clúa, M. (1999) (2003). Gestión de la calidad en organizaciones de servicios. Memorias. Maestría de Ingeniería Industrial. Mención calidad. Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV. Cuba.
29. Fernández Clúa, Margarita (2002)
30. Fernández Hartré, A. (SF). Calidad en las Empresas de servicio. Gobierno del principado de Asturias: La Versal SL.(2005)
31. Fernández, N, 1998; Dirección De Certificación, 1999; Caetano, 1999)
32. González González, Aleida (2003)
33. Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa fe de Bogotá. Colombia: McGraw Hill Book Co.
34. Heizer, J., & Render, B. (1997). Dirección de la producción. Decisiones tácticas (4ta ed.). Madrid: Editorial Prantice Hall - hispanoamericana S.A.

35. Herrera Campos, J. V. (2004). Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2. Consultado 19 diciembre 2007, from <http://www.jcyl.es/dgmodernizacion>.
36. Horovitz, J. (1990). La Calidad del servicio a la conquista del cliente. Madrid: Díaz de Santos S.A.
37. Integrated Manufacturing Systems vol. 11(7), pp. 454-461.
38. ISO/IEC Guía 66:1998 Requisitos generales para los organismos que operan la evaluación y la certificación /registro de los sistemas de gestión ambiental.
39. KAERKES, W.M. (1999): "Sistemas integrados de gestión: actualidad y perspectiva futura. Una contribución a la eficiencia y desarrollo sostenido de la empresa", Forum Calidad, 103, pp. 48-52.
40. KARAPETROVIC, S. y WILLBORN, W. (1998): "Integration of quality and environmental management systems", The TQM Magazine, vol. 10(3), pp. 204-213.
41. La American Marketing Association AMA (1985)
42. Lucey, T. (1987). Management Information systems (Quinta ed.): GB:DP Publications LTD.
43. MANGELSDORF, D. (1999): "Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry", The TQM Magazine, vol 11(6), pp. 419-424.
44. Manu. (2001). Gestión de Procesos [Electronic Version] from <http://web.jet.es>.
45. Martines Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Editorial Díaz de Santos.
46. Mauricio Beltrán Jaramillo en su libro "Indicadores de Gestión" (1999),
47. Metodología para la implementación de sistemas integrados de gestión. Fuente: Oficina Territorial de Normalización Villa Clara. III Encuentro de tecnologías y gestión del conocimiento Tecnogesc'09.
48. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (2000). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos (Edición breve. 1ª ed.): Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

49. NC 18001:2005. Seguridad y Salud en el Trabajo. "Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo". Requisitos",
50. NC 18002:2005. Seguridad y Salud en el Trabajo. "Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo". Directrices para la implantación de la Norma NC 18001:2005
51. NC 18011:2005. Seguridad y Salud en el Trabajo Directrices generales para la evaluación de Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
52. NC ISO 9000:2008. (2008). Sistema de gestión de calidad. Conceptos. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
53. NC ISO 9001:2001. (2001). Sistema de gestión de calidad. Requisitos. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
54. NC ISO 9004:2001. (2001). Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño: Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
55. NC-ISO 14001:2004 Sistemas de gestión ambiental. Especificación con orientación para su uso.
56. NC-ISO 19011:2002 Directrices para la auditoria de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.
57. NC-ISO 9001:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
58. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas. Unpublished. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.
59. norma UNE 66177 (2005)
60. ONN 2007 III Encuentro de Tecnologías y Gestión del Conocimiento TECNOGESC'09
61. Pérez Campaña, M. (2005). ¿Cómo construir indicadores de gestión?
62. PHENG, L.S. y SHIUA, S.CH. (2000): "The maintenance of construction safety: riding on ISO 9000 quality Management systems", Journal 01 Quality in Maintenance Engineering, vol 6(1), pp. 28-44.
63. Resolución 517 del Vicepresidente del Consejo de Ministros de fecha 27 de octubre de 2010

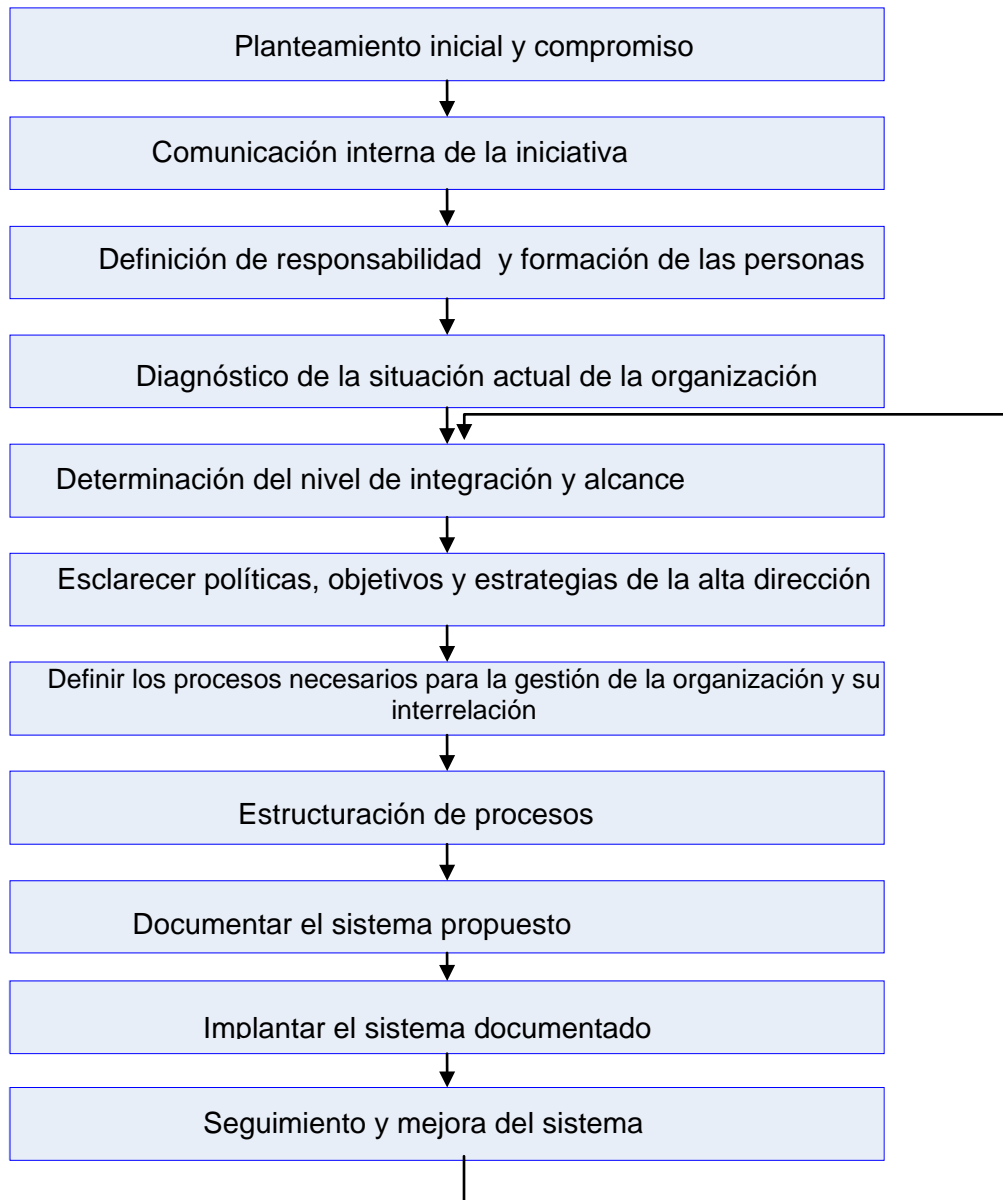
64. Reyro, 2000; Díaz, 2000; Artech, 2000) como en la más académica (Bamber, Sharp y Hides, 2000; Chan et al., 1998; Karapetrovic y Willborn, 1998; Pheng y Shiu, 2000; Scipioni et al., 2001; Sissell, 1996; Wilkinson y Dale, 1999).
65. REYERO, J.A. (2000): "Sistemas de gestión integrados: ¿mito o realidad?", Forum Calidad, 112, pp. 27-32.
66. Reynolds, G., .W. (1988). Information Systems for Managers: West publishing company. E.U.A.
67. Ricón Bermúdez, R. D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. Revista Universidad de EAFIT (Numero 111).
68. Rivero Aragón, Mary Fe; Aragón González Neida ,2006)
69. SCIPIONI, A.; ARENA, F.; VILLA, M. Y SACCAROLA, G. (2001): "Integration of management systems", Environmental Management and Health, vol. 12(2), pp. 134-145.
70. SISSELL, K (1996): "One size fits all: Unifying ISO management", Chemical week, April, 3, pp. 27-30.
71. The TQM Magazine, vol 10(6), pp. 420-424.
72. The TQM Magazine, vol. 11(2), pp. 95-104.
73. Trabajo Monográfico encaminado al aprendizaje del Merchandising como herramienta imprescindible para lograr rentabilidad en el punto de venta. Autores (as): Lic. Lemay Llorente Quesada MSc. Lic. Zuleidy Escobar Díaz - 2003
74. WILKINSON, G y DALE, B. G. (1999): "Integrated management systems: An examination of the concept and theory"

## Anexo 1 Aspectos a considerar en el sistema integrado de gestión.

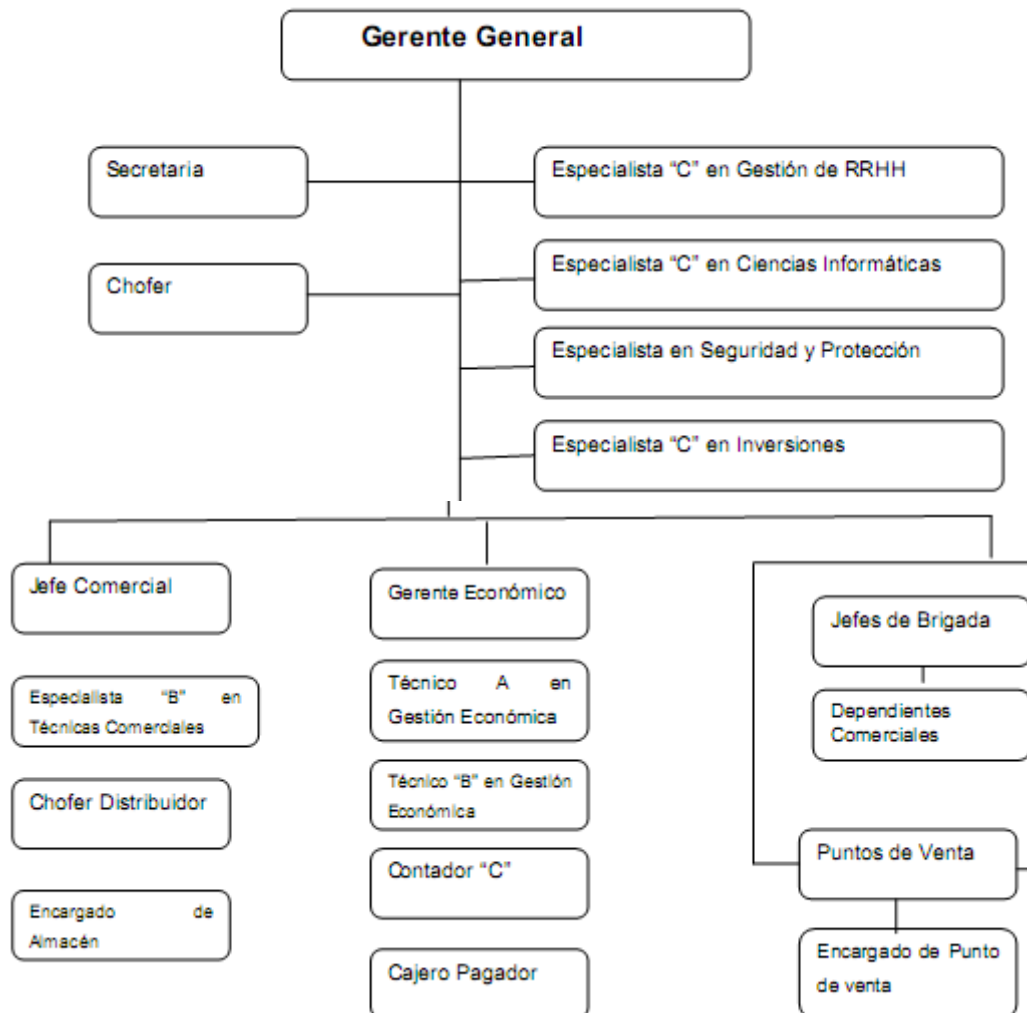
Fuente: elaboración propia

Aspectos organizativos	Aspectos dinámicos	Aspectos estáticos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación y secuencia de procesos</li><li>• Definición de la organización y de su estructura</li><li>• Política y compromiso de la dirección</li><li>• Establecimiento de objetivos</li><li>• Documentación del sistema</li><li>• Comunicación y formación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compras de productos y servicios</li><li>• Diseño y requisitos del producto</li><li>• Realización del producto</li><li>• Medición y control de los procesos</li><li>• Control del producto no conforme</li><li>• Auditorías internas</li><li>• Acciones de mejora</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición y aplicación de recursos</li><li>• Estado de la infraestructura y las instalaciones</li><li>• Control de las emisiones y de los vertidos</li><li>• Gestión de los residuos y de la inocuidad del producto</li><li>• Análisis, evaluación y control de riesgos</li><li>• Dotación de equipos de protección individuales</li><li>• Estado de las máquinas y sus dispositivos de protección</li></ul>

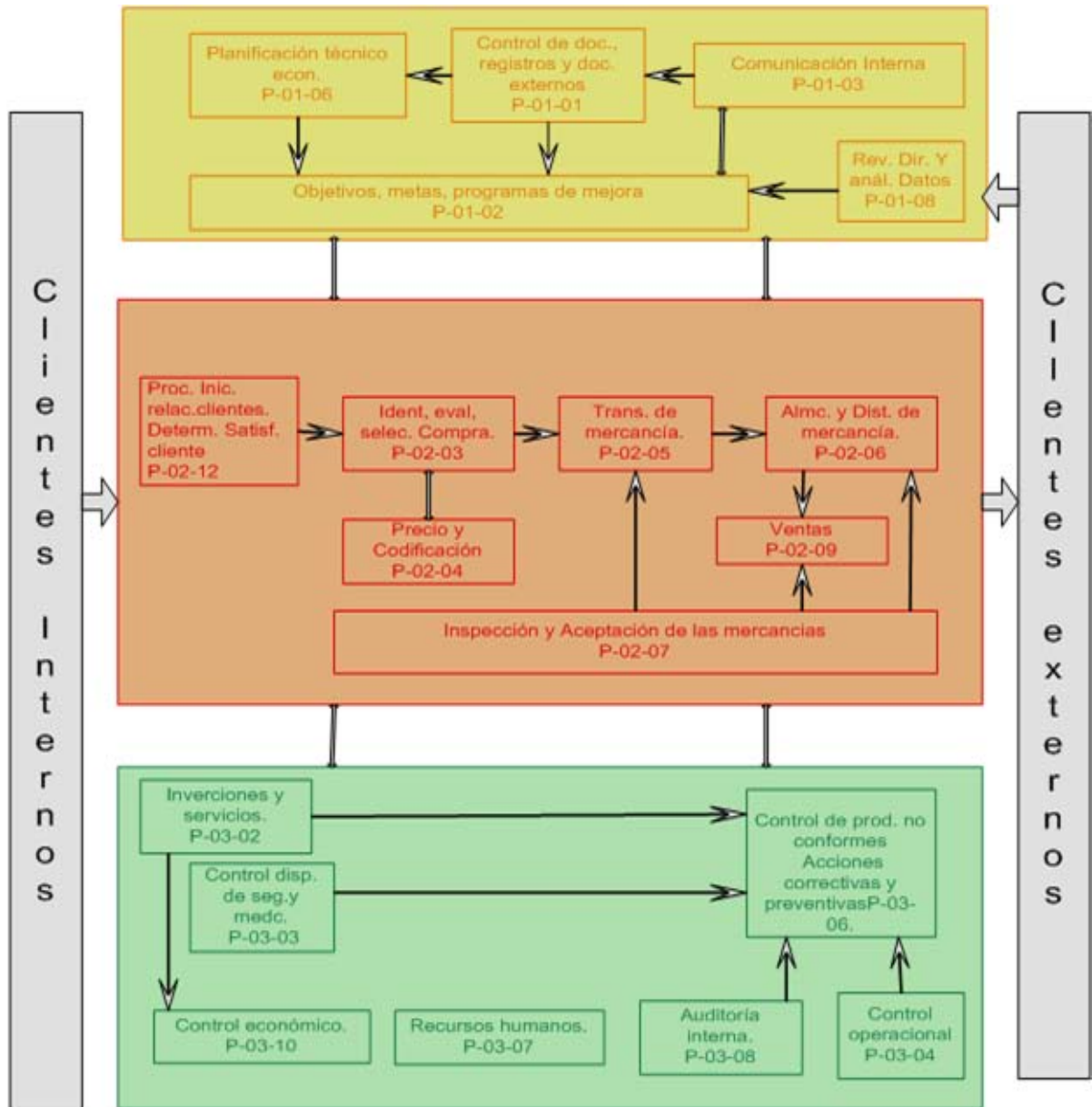
**Anexo 2 Metodología para la implementación de sistemas integrados de gestión. Fuente: ONN. III Encuentro de tecnologías y gestión del conocimiento Tecnogesc'09.**



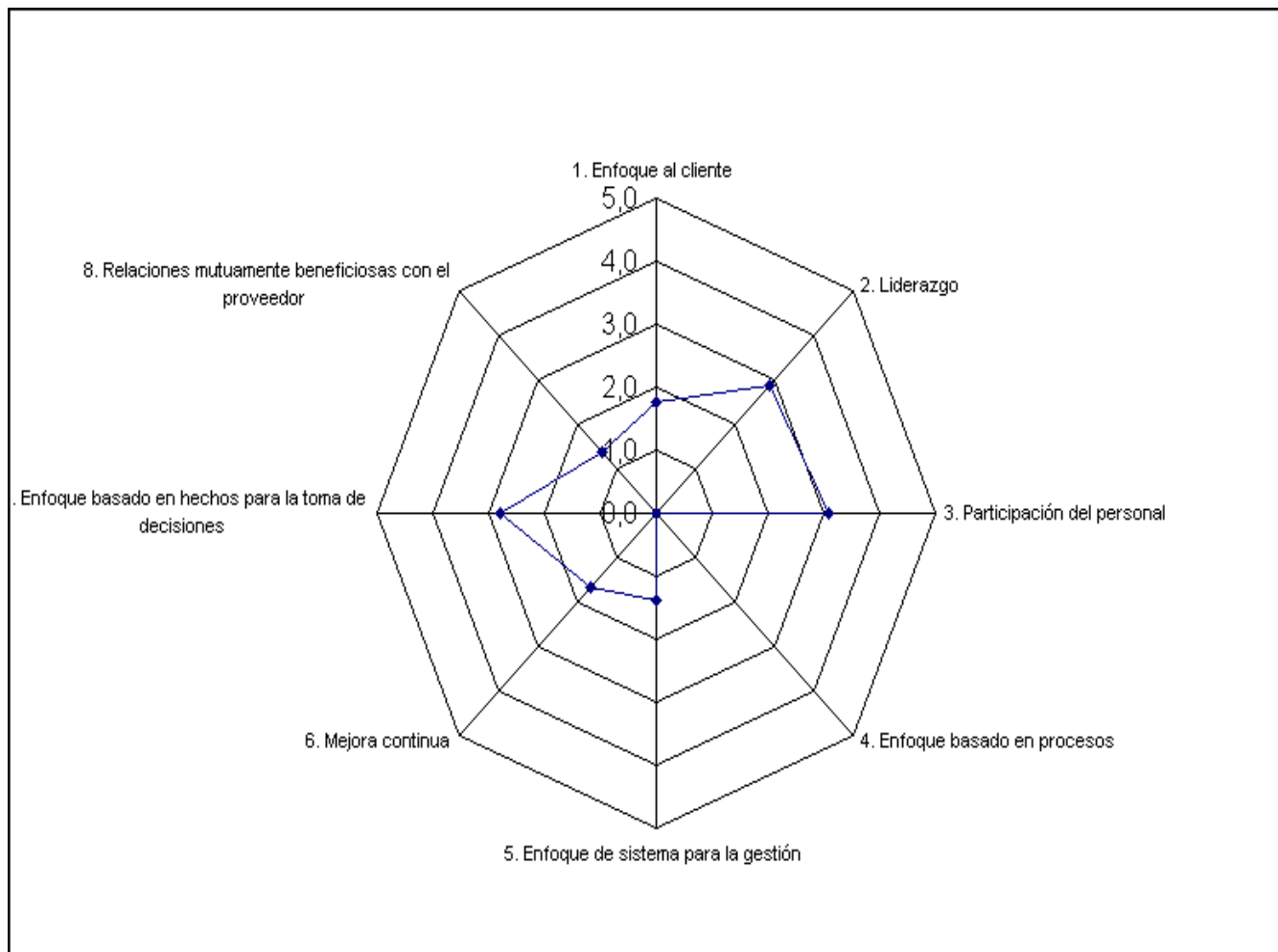
**Anexo 3 Organigrama del CCE Centro. Fuente: Manual de organización del CCE**



**Anexo 4 Mapa de procesos de la organización. Fuente: Manual de organización del CCE Centro**



## Anexo 5 Gráfico RADAR del CCE Centro. Fuente elaboración propia



**Anexo 6 Correlación de los elementos de control interno con los requisitos de la ISO 9001:2008. Fuente: adaptado de González Cruz, Ebir: 2006.**

<b>Elementos del control interno según la Res 60 de la CGR</b>	<b>Requisitos de la ISO 9001:2000</b>
<b>Componente I. Ambiente de Control</b>	6.4 Ambiente de trabajo
	6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación 6.4 Ambiente de trabajo
	5.1 Compromiso de la dirección
	5.5.1 Responsabilidad y autoridad
	6.4 Ambiente de trabajo
	4. Sistema de gestión de la calidad
	5.5.1 Responsabilidad y autoridad 6.2 Recursos Humanos 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación
	4.2 Requisitos de la documentación 4.2.1 Manual de calidad 4.2.3 Control de documentos
<b>Componente II. Gestión y prevención de riesgos</b>	5.4.1 Objetivos de calidad
	5.3 Política de la calidad
	5.4 Planificación
	5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad
	8.2 Seguimiento y medición 8.4 Análisis de datos 8.5.2 Acción correctiva 8.5.3 Acción preventiva
<b>Componente III. Actividades de control</b>	8 Medición, análisis y mejora
	4.2 Requisitos de la documentación 4.2.2 Manual de la calidad 4.2.3 Control de los documentos 4.2.4 Control de registros 6.4 Ambiente de trabajo
	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 8.2.2 Auditoría interna
	4 Sistema de Gestión de la Calidad 4.1 Requisitos generales 5.6 Revisión por la dirección
	6.3 Infraestructura
	6.4 Ambiente de trabajo
<b>Componente IV. Información y Comunicación</b>	4.1 Requisitos generales 5.6 Revisión por la dirección
	5.5.3 Comunicación interna
	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
<b>Componente V. Supervisión y Monitoreo</b>	8.2 Seguimiento y medición
	5.6.2 Información para la revisión

## **Anexo 7. Conceptualización de servicio**

- Acción y efecto de servir. Mérito que se hace sirviendo al Estado o a otra entidad o persona. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. (Diccionario de la Lengua Española; 1970)
- Industrias cuyo producto es intangible (Karl Albretch / Ron Zemke; 1992)
- Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes (American Marketing Association AMA;1960)
- Servicio es un trabajo realizado para otros.(Juran y Bingham,1974)
- Es el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o un bien perteneciente a esta. (Hill,1967)
- Los servicios son actividades que pueden identificarse, aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción junto con los bienes (AMA, 1981)
- No hay producción de servicios sin la participación del cliente. (Normann, 1989)
- Es el resultado generado por actividades en la interface entre el suministrador y el cliente y por actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades del cliente. (ISO 9000:2000)
- Conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, se trata de un problema de métodos. (Horovitz, 1994)
- Es prestar atención a la persona que está detrás de la necesidad y responderle a ella más que responder sólo a la necesidad. Es estar presente no sólo físicamente, sino también psicológica y emocionalmente. (Albrecht, 1994)
- Kotler (1995) Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico
- Es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el

empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad. (Cantú, 2001)

## Anexo 8: “Lista de verificación del sistema de gestión de la calidad”.

Fuente: Citado en: García Fernández, M; 2001.

CÁTEDRA PARA LA EXCELENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD CENTRAL” MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

Asunto	Si	No
<b>1. Modelo del proceso de gestión de la calidad</b>		
¿Integra en el sistema de gestión?		
a) la responsabilidad de la dirección		
b) la gestión de los recursos.		
c) la gestión de los procesos.		
d) evalúa, analiza y posibilita la mejora.		
e) retroalimentación a la dirección		
¿Se corresponde con el lazo de calidad de los servicios?		
<b>2. Responsabilidad de la dirección de la empresa</b>		
¿La alta dirección puede demostrar que las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos han sido determinadas y transferidas a requisitos aplicables a la organización?		
¿La alta dirección puede demostrar su disposición para centrar los procesos a las necesidades de los clientes internos y externos?		
¿Se cuenta con una política que:		
a) Garantiza la inclusión de necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos		
b) se comprometa a mejorar en todos los niveles		
c) establezca un marco de referencia para definir los objetivos de la calidad		
d) se conozca y comprenda por todos los empleados		
e) puede comprobarse su efectividad		
¿Se cuenta con objetivos de la calidad escritos y aplicables a cada función y nivel en toda la organización en correspondencia con la política?		
¿Todos los procesos claves y servicios cuentan con su política y objetivos en particular?		
<b>3. Organización para la calidad</b>		
¿Se cuenta con una organización para la calidad formal o informal que abarque tanto los procesos funcionales como transfuncionales y a todos los niveles?		
¿ Se han definido las funciones relativas ala calidad, su autoridad y responsabilidad para todo el personal respecto a:		
a) la evaluación de los problemas de la calidad		
b) el control de los procesos		
c) el análisis y recomendación de soluciones eficaces		
<b>4. Planeación de la calidad</b>		
¿Están definidas todas las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la calidad en todos los procesos claves y para cada servicio en particular?		
¿ En todos los procesos claves y servicios se han considerado:		



## Anexo 10. Nivel de madurez de los principios de gestión de la calidad

Principio de Gestión de la Calidad	Nivel de madurez	Comentarios y ejemplos
<b>1. Enfoque al cliente (véase el apartado 5.1)</b>		
¿La organización puede demostrar que:		
a) ha identificado los mercados o grupos de clientes apropiados para obtener los mejores beneficios para la organización?	1	
b) las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes se entienden completamente?	3	
c) las necesidades relacionadas de la cadena de suministro, expectativas y requisitos se entienden plenamente?	1	
d) los apartados a), b) y c) anteriores se gestionan estableciendo objetivos claros?	2	
e) los objetivos se comunican eficazmente a todos los empleados afectados?	3	
f) se adopta un enfoque justo para todos los clientes?	1	
g) la inquietudes y quejas de los clientes se resuelven de forma justa y oportuna?	3	
h) información sobre la satisfacción de los clientes se solicita, se mide y se evalúa?	3	
i) la satisfacción del cliente se comunica dentro de la organización?	3	
j) tiene una cadena de suministro estable para la satisfacción duradera de los clientes?	1	
k) la organización proporciona los recursos necesarios y cumple los requisitos de los clientes?	3	
l) la organización reconoce la necesidad de un desarrollo conjunto, si se requiere?	3	
<b>Madurez media</b>		2,3
<b>2. Liderazgo (véase el apartado 5.2)</b>		
¿Los líderes de la organización:		
a) consideran y abordan de forma eficaz la estrategia de la organización, política y planes y que estos cumplan las necesidades de los clientes para posibilitar el logro de beneficios organizacionales?	4	
b) consideran y abordan de forma eficaz la estrategia de la organización, política y planes que cumplan las necesidades de los empleados para posibilitar el logro de beneficios financieros y económicos?	4	
c) consideran y abordan de forma eficaz la estrategia de la organización, política y planes que cumplan las necesidades de los proveedores para posibilitar el logro de beneficios organizacionales?	1	
d) consideran y abordan de forma eficaz las necesidades de la sociedad para posibilitar el logro de beneficios organizacionales?	1	
e) comunican claramente la visión, misión, dirección, política, planes, desempeño y demás información importante pertinente para la sostenibilidad del futuro de la organización?	4	
f) establecen objetivos ambiciosos, realistas y comprensibles para todos los equipos de trabajo y/o individuos?	4	
g) crean y mantienen un ambiente apropiado que le posibilite a los empleados comprometerse totalmente en el logro de los objetivos del trabajo?	4	

h) crean y mantienen un ambiente apropiado que le posibilite a los empleados comprometerse totalmente en el logro de los objetivos de satisfacción del cliente?	4	
i) crean y mantienen un ambiente apropiado que le posibilite a los empleados comprometerse totalmente en el logro de los objetivos de satisfacción de otras partes interesadas?	4	
j) crean y mantienen valores compartidos, imparcialidad, apertura y modelos de funciones éticas en sus transacciones con proveedores?	1	
k) crean y mantienen valores compartidos, imparcialidad, apertura y modelos de funciones éticas en sus transacciones con clientes?	4	
l) crean y mantienen valores compartidos, imparcialidad, apertura y modelos de funciones éticas en sus transacciones con la sociedad?	4	
m) demuestran compromiso, crean confianza y eliminan el temor de la organización?	4	
n) proporcionan personal con los recursos, la formación y libertad requeridos para actuar responsablemente?	4	
o) inspiran, animan y reconocen la contribución del trabajo de la gente?	4	
p) establecen unidad de propósito y dirección para la organización, mediante una comunicación clara y precisa entre todos los niveles?	4	
q) promueven y apoyan grupos de trabajo que colaboran involucrando a empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas?	1	
r) promueven y recompensan la innovación y la creatividad en la organización?	4	
s) fomentan la retroalimentación y actúan apropiadamente sobre las sugerencias, incluyendo la contundencia y profundidad de la retroalimentación?	4	
<b>Madurez media</b>		3,4
<b>3. Participación del personal (véase el apartado 5.3)</b>		
¿Se demuestra que los empleados:		
a) aplican sus competencias para obtener beneficios para la organización?	4	
b) contribuyen eficazmente al desarrollo y al logro de los objetivos de la organización?	4	
c) reconocen la necesidad de innovación y creatividad?	4	
d) entienden la importancia de su puesto?	4	
e) identifican las limitaciones para su desempeño y discuten abiertamente problemas y temas?	4	
f) asumen su responsabilidad en la resolución de problemas?	4	
g) buscan oportunidades para mejorar su competencia?	4	
h) comparten libremente conocimientos y experiencia?	4	
i) muestran entusiasmo por participar y contribuir a la mejora continua?	4	
j) están dispuestos a participar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas pertinentes?	4	
<b>Madurez media</b>		4,0
<b>4. Enfoque basado en procesos (véase el apartado 5.4)</b>		
¿Se emplean los procesos de manera eficaz mediante:		
a) ¿la definición de actividades necesarias para lograr los beneficios deseados dentro de cualquier proceso?	1	

b) el reconocimiento y la gestión totales de las actividades interdependientes e interrelacionadas, los recursos, las entradas y los resultados del proceso?	2	
c) la definición clara de la responsabilidad y obligación de los empleados para gestionar las actividades claves?	1	
d) la comprensión de las capacidades de las actividades o procesos claves por medio de la medición y análisis?	3	
e) la identificación de las actividades claves e interfaces dentro de la organización?	2	
f) el enfoque hacia factores pertinentes (por ejemplo: empleados, tecnología, métodos, materiales, medio ambiente) que mejorarán las actividades y procesos claves?	1	
g) la evaluación / priorización de riesgos, consecuencias e impactos, de las actividades/procesos en los clientes, proveedores y otras partes interesadas?	3	
<b>Madurez media</b>		1,85
<b>5. Enfoque de sistema para la gestión (véase el apartado 5.5)</b>		
¿Se emplean de manera eficaz los sistemas mediante:		
a) la definición de los procesos necesarios para lograr los beneficios deseados dentro del sistema global de la organización?	1	
b) la identificación, comprensión y gestión de los procesos interdependientes involucrados en el sistema global de la organización?	1	
c) la identificación, comprensión y gestión de los efectos sobre las limitaciones y capacidades globales de recursos, teniendo en cuenta la interdependencia de los procesos?	1	
d) la estructuración e integración de la gestión de los procesos y recursos para lograr los objetivos globales de la organización de manera eficaz y eficiente?	2	
e) el uso óptimo de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?	1	
f) la comprensión de las funciones y responsabilidades necesarias para lograr el éxito global evitando las barreras en las interfaces?	1	
g) la mejora continua de todo el sistema a través de la medición y evaluación apropiadas, evitando que las mejoras en un área puedan empeorar otra?	2	
h) colaboración de todas las partes pertinentes para la mejora continua y el aumento de los beneficios para la organización?	2	
<b>Madurez media</b>		1,4
<b>6. Mejora continua (véase el apartado 5.6)</b>		
¿Se logra la mejora continua:		
a) mediante una filosofía coherente en todo el Sistema FORMATUR, que fomenta o apoya la mejora continua para el cumplimiento de los objetivos de la organización?	1	
b) proporcionando al personal formación sobre métodos y herramientas que les posibiliten obtener una mejora en sus productos, servicios y procesos?	2	
c) con cada individuo o grupo de trabajo en la organización que tiene objetivos coordinados y apropiados, que dan como resultado la mejora continua de los beneficios organizacionales?	4	
d) mediante mediciones eficaces para trazar y evaluar la mejora continua de los resultados organizacionales.	1	

e) mediante la evaluación y selección de ideas de mejora apropiadas para la implementación de aquellas que son adecuadas para lograr beneficios financieros y económicos?	1	
f) reconociendo y confirmando mejoras en el logro de los beneficios organizacionales?	1	
<b>Madurez media</b>	1,666666667	
<b>7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones (véase el apartado 5.7)</b>		
¿Se alcanzan las decisiones al:		
a) poner a disposición los datos e información necesarios, con el fin de posibilitar el logro de beneficios organizacionales?	3	
b) Asegurarse de que los datos y la información son fiables y exactos?	3	
c) Proporcionar acceso a datos, información y herramientas que permiten la realización eficaz de análisis clave (por ejemplo, revisiones financieras y económicas, predicción de la demanda, planificación, medición del desempeño y análisis de procesos)?	3	
d) asegurarse de que los datos e información tienen la capacidad de indicar los efectos de las interrelaciones entre los procesos evitando que una mejora en un área, empeore otra?	3	
e) tomar decisiones y realizar acciones fundamentadas en análisis basados en hechos, equilibradas con la experiencia e intuición cuando es necesario?	3	
<b>Madurez media</b>		3,0
<b>8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (véase el apartado 5.8)</b>		
¿Se logran mediante:		
a) un proceso eficaz para la evaluación, selección, aprobación y seguimiento de proveedores para asegurar beneficios organizacionales, financieros y económicos globales?	1	
b) comunicación eficaz entre sus socios en la cadena de suministro, reconociendo la interdependencia entre ellos, la organización y sus clientes?	1	
c) el establecimiento de relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo, quizá estableciendo actividades de mejora y desarrollo conjuntas cuando sea necesario?	1	
d) la participación de información y planes futuros por parte de la organización, con sus proveedores, donde sea apropiado, para obtener beneficios mutuos?	1	
e) el reconocimiento de los logros y mejoras, particularmente aquellos motivados por el proveedor o los socios de la cadena de suministro?	1	
f) el suministro de retroalimentación del desempeño a los proveedores y socios de la cadena de suministro?	1	
g) la recepción regular de retroalimentación sobre el propio desempeño de la organización, de parte de los proveedores y los socios de la cadena de suministro?	1	
h) el trabajo de la organización con los proveedores y los socios de la cadena de suministro para reducir los costos y proporcionar beneficios financieros y económicos adicionales a los clientes y a otras partes interesadas?	1	
<b>Madurez media</b>		1,0

a) la responsabilidad y autoridad necesarias de cada empleado.		
b) los procesos que constituyen la practica diaria y donde se aplican procedimientos y rutinas establecidas		
c) los recursos requeridos para el desarrollo de los procesos		
d) características, requisitos y especificaciones de calidad , tanto cuantitativas como cualitativas		
e) criterios de fallo		
f) riesgos potenciales para los sujetos activos de los servicios		
g) identificación de actividades susceptibles de ser verificadas		
h) necesidad y preparación de registros de la calidad		
i) definición de entrada y salida de cada proceso		
<b>5. Administración del Sistema de Gestión de la Calidad</b>		
¿El SGC garantiza cumplir con los requerimientos de calidad especificados?		
¿La estructura del SGC se corresponde a las actividades y tamaño de la organización?		
¿Se ha comunicado a cada empleado (directivo de primera y segunda línea) su responsabilidad y autoridad ante la calidad?		
<b>6. Manual de la Calidad</b>		
¿Se han establecido las actividades que requieren de procedimientos escritos?		
¿El Manual de la Calidad incluye como mínimo:		
a) la política de la calidad		
b) el SGC		
c) la estructura organizacional		
d) la organización para la calidad		
e) la inclusión o referencia de todos los procedimientos empleados en la gestión de la calidad		
¿Los procedimientos empleados para la gestión de la calidad complementan al manual de procedimiento en cada nivel?		
¿La alta dirección ha definido al miembro de la misma que tiene la autoridad conferida para:		
a) garantizar que el SGC se implante y mantenga		
b) informar acerca del cumplimiento del SGC, así como las necesidades de su mejora.		
c) se mantenga informado acerca de las necesidades y expectativas de los clientes externos/internos		
¿Se han asegurado que los servicios preparan procedimientos operativos detallados de las funciones que afectan o inciden en la calidad del servicio y los incluyen en el manual de procedimientos?		
<b>7. Control de documentos</b>		
¿Están establecidos los procedimientos para el control de la documentación asociada al SGC y su actualización si es necesaria?.		
¿Están localizados para su consulta por el personal implicado en su cumplimiento?		
<b>8. Control de datos e información sobre la calidad.</b>		
¿Esta controlada toda la información de la calidad de los proveedores?		
¿Están establecidos e implantados los procedimientos para la identificación, recolección, clasificación, acceso, compilación, archivo y disposición de los datos e información sobre calidad de los procesos que se desarrollan en la Empresa?		
¿Y da la calidad percibida por los clientes externos e internos?		
<b>9. Revisión por la dirección</b>		
¿ La alta dirección conoce, analiza y discute:		
a) las auditorías de la calidad internas		

b) calidad percibida y satisfacción de los clientes externos e internos		
c) resultados de no conformidad de la inspección de aceptación a proveedores externos		
d) capacidad de los procesos		
e) resultados de procesos de mejoramiento		
f) indicadores de calidad		
g) costos de la calidad		
¿La alta dirección decide acerca de planes de acción o de revisión relacionadas con:		
a) el SGC		
b) política y objetivos de la calidad		
c) necesidades de auditorias de calidad de los servicios.		
d) búsqueda de recursos para la mejora de la calidad		
<b>10. Capacitación para la calidad</b>		
¿Se ha procedido a la capacitación de todo el personal que realiza actividades que afectan a la calidad?		
¿Se ha definido la responsabilidad para identificar las necesidades de capacitación de la organización?		
¿Se conservan los registros de capacitación sobre calidad?		
¿Esta previsto un mecanismo que identifique las necesidades de actualización de conocimientos?		
<b>11. Gestión de los recursos</b>		
¿La organización ha determinado y provisto de los recursos necesarios para establecer y mejorar el SGC?		
¿El personal se selecciona en función de los conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para lograr el impacto requerido con relación a la calidad?		
¿ La organización, con relación a los Recursos Humanos:		
a) determina las necesidades de aprendizaje para lograr calidad en los servicios.		
b) brinda entrenamiento según necesidades de la calidad		
c) evalúa la efectividad del entrenamiento de forma continua.		
¿La organización tiene identificado los factores humanos y físicos necesarios para lograr la conformidad del servicio?		
¿Cada empleado de la organización conoce su responsabilidad ante la calidad?		
a) se encuentra establecido en su contrato laboral		
b) se encuentra en su profesiograma.		
<b>12. Otros recursos</b>		
¿La organización define y mantiene al día la información necesaria para demostrar la conformidad de:		
a) los servicios que garantizan la misión de la empresa		
b) los servicios que desarrollan la tecnoestructura		
c) los servicios de apoyo material y sus productos (logística)		
¿La organización garantiza el acceso debido a la información para garantizar la integridad y la seguridad de la misma y de sus clientes externos?		
¿La organización ha determinado y provisto la infraestructura necesaria para alcanzar la conformidad en:		
a) los servicios que garantizan la misión de la empresa		
b) los servicios que desarrollan la tecnoestructura		
c) los servicios de apoyo material y sus productos (logística)		
<b>13. Gestión de los procesos</b>		
¿La organización ha identificado los procesos que requieren trabajar:		
a) como lazo de la calidad		

b) en triple regla		
¿La secuencia e interacción de dichos procesos se ha determinado, planeado y controlado para operar eficaz y efectivamente?		
¿La organización garantiza que dichos procesos son operados en condiciones de control que produzcan salidas consistentes con la política y objetivos de la calidad?		
La organización:		
a) determina como cada proceso, incluyendo los que necesitan requisitos adicionales, influyen en la habilidad para conocer los requerimientos de los productos y servicios.		
b) establece métodos y practicas relevantes a las actividades de los servicios para que todas las interfaces sean confiables		
c) verifica que los procesos pueden ser desarrollados para alcanzar la conformidad de los servicios y productos		
d) determina e implementa los criterios y métodos de control de procesos que permiten lograr la conformidad de los servicios.		
e) determina e implementa las acciones de monitoreo, medición y seguimiento de las acciones para garantizar la eficacia y eficiencia de los servicios según los requerimientos.		
f) garantiza que todos los procesos cuenten con su documentación de procedimientos y de control de la calidad en formato adecuado		
g) provee los recursos necesarios para la operación efectiva de los procesos		
<b>14. Clientes externos</b>		
La organización debe establecer procesos para identificar las necesidades de los clientes considerando:		
a) información que debe brindar el cliente		
b) conocimiento por parte del personal de las necesidades intrínsecas de los clientes requeridas para un buen servicio		
c) obligaciones legales y éticas del personal para con el cliente.		
d) requerimientos del cliente en cuanto a las obligaciones morales, legales y éticas		
La organización de la calidad de la empresa garantiza que los requerimientos del cliente están bien definidos en:		
a) los servicios que garantizan la misión de la empresa		
b) los servicios que desarrollan la tecnoestructura		
c) los servicios de apoyo material y sus productos (logística)		
¿La organización define la eficacia de la comunicación oportuna y precisa del personal con el cliente en:		
a) información acerca del servicio que solicita		
b) información acerca de los servicios posibles a brindar		
c) responsabilidad del cliente ante el desarrollo del servicio solicitado		
d) la responsabilidad del empleado ante el servicio a brindar		
e) la responsabilidad de la empresa ante el servicio a brindar		
¿ La organización se hace responsable y cumple:		
a) la garantía y seguridad de las pertenencias declaradas de los clientes		
b) indemniza las pérdidas o daños causados a las propiedades declaradas de los clientes durante su estancia en la empresa o instalación		
<b>15. Diseño de los servicios</b>		
¿La organización cuenta con procedimientos para diseñar los servicios que incluya:		
a) etapas del proceso de diseño		
b) revisión, verificación y validación de las etapas de diseño.		

c) responsabilidad para el diseño		
d) participación de expertos		
e) posibilidad de interrelacionar técnicas, datos e información		
¿El procedimiento de diseño de los servicios permite identificar:		
a) necesidades de los clientes		
b) requisitos legales, éticos y morales		
c) requisitos profesionales		
d) requisitos de la calidad		
e) recursos necesarios		
f) criterios de aceptación		
g) requisitos e seguridad		
<b>16. Compras</b>		
¿La organización controla su proceso de compra para garantizar que los productos, recursos y equipos adquiridos se correspondan con los requerimientos de la organización?		
¿La organización lleva un control de la calidad por proveedor en función de:		
a) el cumplimiento de las especificaciones solicitados		
b) evaluación y selección de proveedores		
c) el comportamiento experimental de las mermas declaradas		
¿Los contratos de compra contienen las especificaciones del producto descritas claramente y además:		
a) el procedimiento de inspección		
b) los métodos de muestreo a emplear, el % de merma por unidad de tiempo establecido, aceptado para cada producto a almacenar en la empresa		
¿Todas las compras son sometidas a inspección de aceptación para verificar lo establecido en el documento contractual?		
¿Esta evaluado el personal que efectúa la inspección de aceptación?		
¿Cuenta con procedimientos de inspección de aceptación para todos los casos?		
¿Tiene establecidas las reclamaciones a proveedores para la no-aceptación de las compras?		
<b>17. Gestión de las interfaces operacionales y relacionales en los servicios que garantizan la misión de la empresa.</b>		
¿La organización controla las interfaces a través de:		
a) normas y procedimientos y rutinas.		
b) adecuado mantenimiento del soporte físico		
c) medios de medición y equipos de ensayo fiables		
d) actividades de observación, inspección y monitoreo.		
f) programas de control de la calidad		
¿El contenido del producto de los servicios que garantizan la misión de la empresa es:		
a) identificable		
b) trazable		
c) registrado		
d) conservado adecuadamente		
e) protegido		
f) adecuadamente manipulado		
g) adecuadamente suministrado al cliente		

¿Los procesos son evaluados a través de:		
a) personal, proveedores calificados y en autocontrol.		
b) satisfacción del cliente		
c) capacidad (%)		
d) indicadores económicos		
e) índices de la calidad		
<b>18. No conformidad</b>		
¿La organización cuenta con procedimientos para recibir, analizar y dar solución a quejas de:		
a) los clientes externos		
b) los empleados		
c) internos		
d) clientes internos		
e) los proveedores externos		
<b>19. Mediciones de la calidad</b>		
¿La organización cuenta con control metrológico para todos los medios de medición y sobre todo los integrados a los sistemas de medición o que afecten la seguridad de la empresa?		
¿La organización cuenta con instrumentos capaces de medir:		
a) la calidad percibida de los clientes		
b) expectativas de los clientes.		
c) inspección de aceptación a la entrada de cada servicio.		
d) inspección de aceptación a la salida de cada servicio.		
e) control de calidad de cada proceso.		
<b>20. Auditoria interna</b>		
¿La organización cuenta con sistemas de auditoria interna de la calidad de los servicios para:		
a) los servicios que garantizan la misión de la empresa		
b) los servicios que desarrollan la tecnoestructura		
c) los servicios de apoyo material y sus productos (logística)		
¿La auditoria interna incluye:		
a) selección de diferentes servicios, áreas, procesos o características de la calidad		
b) personal especializado diferente al que realiza el trabajo		
c) herramienta de trabajo definida		
d) atributos de no conformidad auditables.		
¿Los resultados incluyen:		
a) objeto de la auditoria		
b) razones de no-conformidad o deficiencias detectables.		
c) evaluación.		
d) comunicación al área auditada.		
e) comunicación a la dirección de la empresa.		
¿Se planifica la acción correctora de las deficiencias ponderadas a plazos de consecución determinados?		
¿Se toman medidas de seguimiento para asegurara eficiencia de las acciones correctivas?		
<b>21. Acciones preventivas.</b>		
¿Están identificadas todas las posibles causas de no - conformidad?		
¿Están asociadas las causas de no - conformidad a riesgos potenciales?		

¿Está establecida la gestión de riesgos?		
<b>22. Acción correctiva.</b>		
¿Existe procedimiento para investigar las causas de no – conformidad?		
¿Se analizan las tendencias de los resultados de los servicios para evitar fallos y quejas?		
<b>23. Técnicas estadísticas</b>		
¿Se identifican los procesos que requieren el empleo de técnicas estadísticas para el control de la calidad?		
¿Se han formulado instrucciones detalladas para el uso de las técnicas estadísticas?		
¿Se cuenta con personal formado en el uso de técnicas estadísticas tanto parametricas como no parametricas?		