

SENSIBILIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE DISTOYOTA LTDA. BUCARAMANGA,
BASADOS EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC-ISO 9001:2000 PARA
LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
VEHICULOS, REPUESTOS Y SEVICIO POS-VENTA

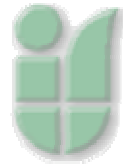


ANDREA JULIANA HERNÁNDEZ PARRA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005

SENSIBILIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE DISTOYOTA LTDA. BUCARAMANGA,
BASADOS EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC-ISO 9001:2000 PARA
LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
VEHICULOS, REPUESTOS Y SEVICIO POS-VENTA

ANDREA JULIANA HERNÁNDEZ PARRA



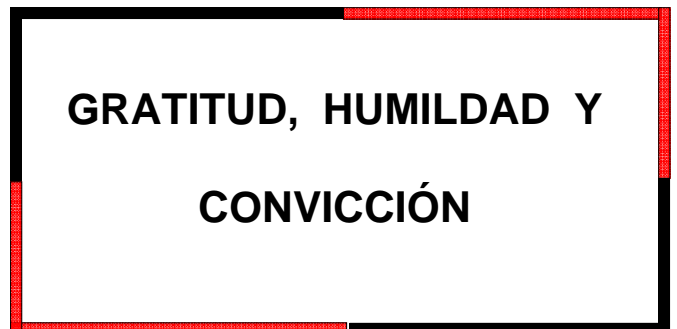
Proyecto de grado realizado como requisito
Para obtener el título de Ingeniero Industrial

Director:
JORGE ELIECER FIGUEROA VARGAS
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005



Lema Distoyota, para el
Sistema de Gestión de la Calidad



Lema Distoyota

CONTENIDO

Pág.

TITULO Y MODALIDAD

RESUMEN

SUMMARY

INTRODUCCION 13

ALCANCE- LIMITACIONES 15

JUSTIFICACION 16

OBJETIVO GENERAL 18

OBJETIVOS ESPECIFICOS 19

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA 20

1.1. RESEÑA HISTORICA 20

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 21

1.3. PRODUCTOS Y MERCADOS 22

2. MARCO TEORICO

2.1. ESTRUCTURA DE LA FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000:2000 25

2.2. MODELOS DE GESTION A APLICAR EN EL CONCESIONARIO
DISTOYOTA 28

2.2.1. Kaizen (mejora continua) 28

2.2.1.1. Definición 28

2.2.1.2. Proceso de planificación y mejora estratégica 29

2.2.1.3. Estrategia Kaizen 30

2.2.1.4. Cantidad desaprovechada de los empleados 31

2.2.1.5. Falta de enfoque y posicionamiento 32

2.2.1.6. Tiempo 32

2.2.1.7. Información 32

2.2.1.8. Desperdiciar las oportunidades del entorno 32

2.2.1.9. Desperdiciar las fortalezas de la empresa 33

2.2.1.10. Pérdida de clientes y consumidores 33

2.2.1.11. Proceso de innovación permanente 33

2.2.1.12. Factores fundamentales de supervivencia	33
2.2.2. Programa TSM (Toyota Customer Service Marketing)	34
2.2.2.1. Programa TSM básico	34
2.2.2.1.1. Descripción	34
2.2.2.1.2. Detalles del programa de certificación	34
2.2.2.1.3. Requerimientos de la implementación	35
2.2.2.1.4. Mejoras con la implementación	35
2.2.2.2. Programa TSM avanzado	36
2.2.2.2.1. Descripción	36
2.2.2.2.2. Detalle del Programa	36
3. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	37
3.1. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE SGC Y SUS EXCLUIONES	37
3.2. DIAGNOSTICO INICIAL	37
3.3. CRONOGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	38
3.4. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	40
3.4.1. Misión	40
3.4.2. Visión	40
3.4.3. Política de calidad	40
3.4.4. Objetivos de calidad	40
3.4.5. Indicadores de objetivos de calidad	40
3.4.6. Requisitos del cliente	41
3.5. COMPROMISO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN	42
3.5.1. Compromiso de la gerencia	42
3.5.2. Nombramiento Representante Dirección	43
3.6. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL	44
3.6.1. Procesos de control	44
3.6.1.1. Área de dirección	44
3.6.1.1.1. Matriz de indicadores	44
3.6.1.1.2. Procedimiento de planificación de cambios	44
3.6.1.2. Área de gestión de la calidad	44
3.6.1.2.1. Procedimiento general de documentación	45
3.6.1.2.2. Elaboración de diagrama de estructura documental	45
3.6.1.2.3. Elaboración de mapa de procesos	45
3.6.1.2.4. Cuadros ambiente de trabajo	45
3.6.1.2.5. Caracterización proceso de gestión de Calidad	45
3.6.1.2.6. Instructivo control de manuales	46
3.6.1.2.7. Instructivo control de Registros	46
3.6.1.2.8. Elaboración y actualización del manual de procedimientos	46
3.6.1.2.9. Procedimiento evaluación, selección y re-evaluación De proveedores	48
3.6.1.2.10. Procedimiento de productos no conformes	48

3.6.1.2.11. Elaboración manual de Calidad	48
3.6.2. Procesos Operativos	
3.6.2.1. Área comercial	48
3.6.2.1.1. Caracterización proceso venta de vehículos	48
3.6.2.1.2. Aplicación de la norma ISO 9001	48
3.6.2.2. Área de usados	49
3.6.2.2.1. Caracterización proceso de venta	49
3.6.2.2.2. Aplicación de la norma ISO 9001 para el proceso venta Vehículos Usados	49
3.6.2.3. Área de Repuestos	49
3.6.2.3.1. Caracterización del proceso venta de repuestos	49
3.6.2.3.2. Aplicación de la norma ISO 9001 para el proceso de venta de Repuestos	49
3.6.2.4. Área de Servicio de posventa	49
3.6.2.4.1. Caracterización proceso de taller	49
3.6.2.4.2. Aplicación norma ISO 9001 para el proceso de taller	49
3.6.2.4.3. Cuadro calibración equipos	49
3.6.2.4.4. Programa mantenimiento equipos	49
3.6.3. Procesos de Soporte	50
3.6.3.1. Área de servicios Generales	50
3.6.3.1.1. Caracterización del proceso de servicios generales	50
3.6.3.1.2. Aplicación de la norma ISO 9000 para el proceso de Servicios generales	50
3.6.3.1.3. Programa mantenimiento infraestructura	50
3.6.3.2. Área jurídica	50
3.6.3.2.1. Cuadro normas legales	50
4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	51
4.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	51
4.2. ESTABLECIMIENTO PLAN DE AUDITORIA	52

5. MEDICIÓN ANALISIS Y MEJORA	53
5.1. REALIZACIÓN DE AUDITORIA INTERNA	53
5.1.1. Procedimiento de Auditorias internas	53
5.2. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	53
5.2.1. Procedimiento de acciones correctivas y preventivas	53
5.2.2. Cuadro de análisis de hallazgos	53
5.3. EVALUACIÓN FINAL	53
5.4. PLANES DE ACCIÓN	54
5.5. OTROS PLANES DE ACCIÓN Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	58
5.5.1. Guía de Gestión para servicio	58
5.5.2. Plan de acción TSM	60
5.5.2.1. Guías y hojas de trabajo para la evaluación del concesionario TSM básico	61
5.5.2.2. Método de evaluación	64
5.5.2.3. Puntuación del desarrollo del Concesionario	65
5.5.2.4. Hoja de control de la evaluación	66
5.5.3. Planes de acción KAIZEN	71
6. CONCLUSIONES	72
7. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabla de asignación de puntos	35
Tabla 2. Cronograma de sensibilización del sistema de gestión de la Calidad	38
Tabla 3. Cronograma de implementación del sistema de gestión de la calidad	51

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la organización	21
Figura 2. Organigrama concesionario	22
Figura 3. Ciclo de mejora continúa	26
Figura 4. Diagrama de estructura documental	45
Figura 5. Diseño preguntas evaluación TSM	62
Figura 6. Puntuación	65
Figura 7. Hojas de control de la evaluación	67

LISTA DE ANEXOS

□	Ubic.
Anexo 1. Evaluación preliminar de la organización frente al enfoque De sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000	
Anexo 2. Matriz de indicadores	
Anexo 3. Procedimiento de planificación de cambios (copia controlada no esta)	
Anexo 4. Procedimiento general de documentación (copia controlada no esta)	
Anexo 5. Mapa de procesos	
Anexo 6. Cuadros de ambiente de trabajo	
Anexo 7. Caracterización Calidad	
Anexo 8. Doc. Externos	
Anexo 9. Control de registros Distoyota Bucaramanga	
Anexo 10. Procedimiento de evaluación, selección y re-evaluación de Proveedores (copia controlada no esta)	
Anexo 11. Procedimiento de productos no conformes (copia controlada no esta)	
Anexo 12. Manual de Calidad (copia controlada no esta)	
Anexo 13. Caracterización venta de vehículos	
Anexo 14. Aplicación venta de vehículos comercial	
Anexo 15. Aplicación venta de vehículos usados	
Anexo 16. Caracterización venta de repuestos	
Anexo 17. Aplicación venta de repuestos	
Anexo 18. Caracterización posventa (taller)	

□ Los cuadrados son hipervínculos que conducen a anexos en tablas de Excel u a otros archivos de Word que se encuentran dentro del CD

- Anexo 19. Aplicación de la norma ISO 9001 posventa taller
- Anexo 20. Cuadro de calibración de equipos
- Anexo 21. Programa de mantenimiento de equipos
- Anexo 22. Hoja de mantenimiento de equipos
- Anexo 23. Caracterización de servicios generales
- Anexo 24. Aplicación de las norma ISO 9001 servicios generales
- Anexo 25. Programa mantenimiento infraestructura 2004
- Anexo 26. Cuadro de normas legales
- Anexo 27. Planes de Auditoria
- Anexo 28. Procedimiento para la planificación y ejecución de auditorias Internas (copia controlada no esta)
- Anexo 29. Procedimiento para aplicar acciones correctivas y preventivas (Copia controlada no esta)
- Anexo 30. Cuadro análisis de hallazgos
- Anexo 31. Informes Auditorias internas Bucaramanga
- Anexo 32. Datos evaluación concesionario (Copia controlada no esta)
- Anexo 33. Plan de acción KAIZEN

TITULO Y MODALIDAD

TITULO

Sensibilización, documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de Distoyota S.A. Bucaramanga, basada en los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2000 para los procesos de distribución y comercialización de vehículos, repuestos y servicio pos-venta.

MODALIDAD

Proyecto de grado bajo la modalidad de Práctica empresarial, desarrollada en gran empresa.

RESUMEN

TITULO

SENSIBILIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE DISTOYOTA S.A. BUCARAMANGA, BASADOS EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC-ISO 9001:2000 PARA LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHICULOS, REPUESTOS Y SEVICIO POS-VENTA ¹

AUTOR

HERNÁNDEZ PARRA, ANDREA JULIANA²

PALABRAS CLAVES

- ~ NTC: Norma técnica Colombiana
- ~ ISO: Organización de estándares internacionales
- ~ TSM: Servicio de mercadeo para el cliente Toyota
- ~ SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

CONTENIDO

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlo.

Existen diversas metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, En el caso de este Proyecto la metodología que se utilizo para la estructuración y aplicación del Sistema de Calidad de Distoyota Ltda., fue fundamentada en el modelo de la norma NTC-ISO 9001:2000 y consistió básicamente en el desarrollo de diversas etapas, las cuales se presentan a continuación:

- ~ Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad
- ~ Diagnostico inicial de la organización de la organización frente al enfoque de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.
- ~ Planificación de la calidad
- ~ Diseño de la estructura documental y elaboración de la documentación necesaria para dar cumplimiento a los requisitos de las normas ISO 9000:2000 (fundamentalmente del Manual de Calidad y los procedimientos)

¹ Proyecto De Grado, Modalidad practica empresarial

² facultad de Físico mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y empresariales, Director Ing. Jorge E. Figueroa Vargas

~
Implementación de la documentación elaborada

- Medición, análisis y mejora de los procesos. (Realización primera Auditoria interna)

Además de la implementación del Sistema de gestión de Calidad, en la empresa se trabajaron otros sistemas de Gestión de acuerdo a los lineamientos trazados por TMC (Toyota Motor Corporation) para su red de distribuidores en el mundo, entro los cuales esta el Programa TSM (Toyota Customer Service Marketing) cuyo objetivo es Incrementar las ganancias y las ventas de vehículos al mejorar la satisfacción del cliente y la eficacia de las operaciones y el Kaizen o “mejoramiento continuo”.

SUMMARY

TITLE

SENSITIZATION, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF DISTOYOTA'S QUALITY LTDA. BUCARAMANGA BASED ON THE REQUIREMENTS OF THE NORM NTC-ISO 9001:2000 FOR THE PROCESSES OF DISTRIBUTION AND MARKETING OF VEHICLES, SUPPLIES AND AFTER-SALES SEVICIO³.

AUTOR

HERNÁNDEZ PARRA, ANDREA JULIANA⁴.

KEY WORDS

- ISO: International standardization Organization
- TSM: Toyota Customer Service Marketing
- QMS: Quality Management System.

CONTENT

The quality has turned in the world included of today, in a need to remain on the market. For it the Quality Management Systems based on the norm ISO 9001:2000, that reflect the international consensus in this topic, have received great popularity, and many organizations have decided to choose the way give to implement it.

Diverse methodologies exist for to implement Quality Management Systems; In case of this project the methodology that were use for to construct and to apply the system of management in DISTOYOTA LTDA, was based on the model of the norm NTC-ISO 9001:2000 and Consisted basically in the work of diverse stages:

- Determine of the scope of the Quality Management System.
- Initial diagnosis of the company opposite to the approach of systems of Management of the quality of the norm ISO 9001:2000.
- To plan the quality (Mission, vision, politics of quality, quality aims).
- To design the documentary structure and to elaborate the necessary documents to give fulfillment to the requirements of the norm (fundamentally the manual of quality and the procedures).
- To implement the elaborated documents.
- Measurement, analysis and improvement (To realize the first internal audit).

³ Project of Degree, modality of managerial Practice

⁴ Physicist's faculty mechanics, School of Industrial and managerial Studies. Director Eng. Jorge E. Figueroa Vargas

In addition, of implementing the Quality Management System, in the company other systems of Management were work in agreement to the limits planned by TMC (TOYOTA MOTOR CORPORATION) for your distributors' net in the world.

Systems:

- The program TSM (TOYOTA CUSTOMER SERVICE MARKETING) whose aim is to increase the earnings and the sales of the vehicles on having improved the satisfaction of the client and the efficacy of the operations
- The KAIZEN "Constant Improvement".

INTRODUCCIÓN

ISO 9000 es un término que se utiliza para referirse a una serie de normas internacionales establecidas para sistemas de calidad. Estas normas están diseñadas para aplicarse en cualquier compañía, desde fabricantes de productos hasta proveedores de servicios; no están diseñadas especialmente para un producto o industria determinada. La serie de normas de ISO 9000 consta de requisitos y directrices que permiten establecer y mantener un sistema de calidad en la compañía.

En lugar de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9000 se centra en los procesos sustantivos, es decir, en la forma en que se produce. Las normas ISO 9000 requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para prestar servicios. Estos tipos de normas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y servicios de calidad se fabriquen en forma consistente y a tiempo. La serie ISO 9000 fue creada por comités integrados por representantes de 27 países, los cuales a su vez se encargan de revisarlas y mantenerlas actualizadas. Ha sido adoptada por más de 70 países alrededor del mundo como la norma de mayor aceptación que establece requisitos para los sistemas de calidad.

La certificación de procedimientos de calidad bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos en este tipo de norma, en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones. La ventaja competitiva que la empresa alcanza, luego de la certificación, se puede resumir en la obtención de tres componentes muy significativos:

- Calidad de los productos y servicios: Deben de cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas del cliente.
- Costos: Elaborar productos o brindar servicios con precios competitivos.
- Flexibilidad: Reflejado en menores tiempos de entrega y mayor gama de productos.

Como consecuencia, se logra mantener satisfechos a los clientes y por supuesto un mejor posicionamiento de mercado.

Concientes de esta situación, la alta Dirección de Distoyota S.A. decide iniciar el proceso de diseño, documentación e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para todos los procesos de la organización que estén directamente involucrados con la calidad de sus productos, estos procesos son los relacionados con la distribución y comercialización de vehículos y

repuestos, y servicio Post-venta. Para ello, se basan en el modelo de Sistema de Gestión de la Calidad promovido por la Norma NTC- ISO 9001, en su modelo más reciente 2000, debido a la amplia acogida y difusión que ha tenido en los últimos años en todo el mundo, a lo cual no ha sido ajeno nuestro país. Con el firme propósito de lograr la Certificación bajo esta norma.

En la presentación de este documento se muestra las etapas desarrolladas durante la práctica empresarial en la empresa en cuestión, que van desde la sensibilización y documentación hasta la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Compañía. Tomando como base tanto la estructura de la norma como las diferentes directrices dadas por la alta dirección. Por ello, es que algunos de los capítulos que se pueden encontrar en el presente documento son:

- Aspectos generales de la empresa
- Diseño de la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad
- Medición, análisis y mejora
- Y un diagnóstico inicial y final de la empresa, para la realización posterior de las conclusiones y recomendaciones a la organización.

ALCANCE Y LIMITACIONES

El alcance determinado para este proyecto bajo la modalidad de Práctica empresarial es lograr la ejecución de la primera Auditoria Interna en la Empresa, entendiendo que esta se realiza después de haber culminado el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la calidad en la organización.

JUSTIFICACIÓN

Desde hace varios años se ha venido presentando en las empresas la necesidad de ser más eficaces y eficientes en el manejo de la organización, ya sea para ser más competitivas, impulsada por tendencias de globalización en los mercados, para aumentar la rentabilidad esperada por los dueños, socios o accionistas. Esta situación ha llevado a un cambio en la forma de administrar los negocios recurriendo a la búsqueda e implementación de técnicas de gestión que permitan determinar la forma en que la empresa se debe administrar para alcanzar sus metas.

Además de esto los consumidores son cada día más exigentes en atributos de calidad de los productos. Una de las estrategias definidas por las empresas como es el caso de Toyota S.A. para mantenerse y conquistar nuevos mercados es asegurar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos y exigencias de sus clientes y esto se logra mediante la implementación de un Sistema de Gestión de la calidad formal (NTC-ISO 9001:2000), el cual tiene como pilar el mejoramiento continuo y el estricto control de los procesos.

La documentación es el soporte del Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2000), que permite plasmar no solo la forma de operar de la organización sino además toda la información que permite el desarrollo adecuado de los procesos y proporcionan la información necesaria para apoyar y mejorar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

VENTAJAS QUE SE OBTIENEN CON LA IMPLEMENTACION DE ISO 9001

La Norma ISO 9001 trata sobre los Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad; Gestionar la Calidad, consiste en definir e implementar un conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la Alta Dirección de la Empresa y a los clientes la confianza de que se está consiguiendo la Calidad prevista a un costo adecuado.

Es importante señalar que la norma no define exactamente el Sistema de Gestión de la Calidad a aplicar en la empresa, sino que se limita a describir los requisitos mínimos que debe cumplir dicho Sistema de Gestión.

Entre las ventajas o beneficios más evidentes de Gestionar los Procesos de calidad, según el modelo de Mejora Continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) planteado en las Normas ISO 9001:2000 se puede mencionar:

- Apertura de nuevas oportunidades de mercados tanto nacionales como internacionales.
- Fortalecimiento de los mercados actuales.
- Generación del valor al Optimizar Procesos y hacerlos mas eficientes.
- La Certificación es un factor importante de diferenciación frente a mercados potenciales.
- Mejora la Planeación Estratégica de la Empresa, a través del establecimiento de Indicadores de Gestión.
- Creación de un marco para gestionar adecuadamente los procesos.
- Definición de estrategias, políticas, objetivos y métodos de trabajo.
- Cumplimiento de las especificaciones.
- Supresión de costos inútiles debido a procesos y actividades que no agregan valor.
- Mejora de las comunicaciones internas y externas.
- Mayor facilidad en la realización de actividades gracias a la documentación de los procedimientos.
- Solución de problemas mas fácil y rápidamente.
- Mayor conciencia en la importancia de los clientes tanto externos como internos.
- Incorporación del cambio y la innovación de un sistema aprobado internacionalmente e intersectorialmente.

OBJETIVO GENERAL

Sensibilizar, documentar e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de Distoyota S.A. Bucaramanga, basada en los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2000 para los procesos de distribución y comercialización de vehículos, repuestos y servicio pos-venta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis del estado actual de los procesos de la empresa frente al cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000.
- Establecer la metodología a desarrollar en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en Distoyota S.A.
- Elaborar e implementar el programa de sensibilización hacia el Sistema de Gestión de la Calidad
- Adaptar la documentación existente de acuerdo al Manual de Procedimientos base, elaborado desde la Dirección de Calidad de la empresa, y diseñar la documentación faltante para dar cumplimiento de la norma, tal como son: instructivos, formatos, guías, manuales y demás documentos necesarios para garantizar la trazabilidad de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.
- Implementar las acciones necesarias descritas en la documentación para obtener la Certificación como para la Mejora Continua de la Empresa.
- Elaborar el manual de calidad de la organización que servirá como carta de presentación del Sistema de Gestión de la Calidad implementado.
- Establecer las condiciones para realizar las auditorías internas de Calidad para establecer la conformidad de los requisitos establecidos tanto en la documentación como los exigidos por la NTC-ISO 9001:2000.
- Tomar las acciones necesarias para que los procesos y la documentación se encuentren en estado de conformidad con los requisitos de la Norma en cuestión; de tal forma que la organización se encuentre preparada para solicitar la Auditoría de Certificación
- Crear las condiciones necesarias para la implementación del Programa TSM (Toyota customer Service Marketing), establecido por Toyota Motor Corporación para aplicar en los concesionarios Toyota del mundo

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA HISTORICA

TOYOTA es una empresa japonesa, fundada el 28 de agosto de 1937, por Shoichiro Toyoda, hijo de un hilador japonés, quien exploró desde 1927, por orden de su padre, la fabricación de coches, creando la División Automotriz dentro de la industria familiar, que por aquel entonces solo se dedicaba a los tejidos. Su primer vehículo fue un camión proyecto que nombro Toyota G1, y el primer vehículo que se vendió lo fabricaron en 1935 con el nombre de AA (sedan).

En 1951, Toyota presento el Land cruiser, que traduce, Crucero de Tierra. Hoy en día TOYOTA MOTOR CORPORATION desarrolla operaciones industriales en más de treinta plantas de producción en todo el mundo, cuatro de ellas operan en Estados Unidos, dos en Canadá, seis en Sudamérica y el Caribe, tres en Europa, cinco en Asia, dos en Oceanía, dos en Oriente Medio y cuatro en África, y además cuenta con agencias autorizadas de distribución en más de sesenta países del mundo y entre las cuales esta DISTOYOTA.

Toyota en Colombia

En 1959 llegaron los primeros vehículos Toyota a Colombia, exactamente cinco años después que Yukio Tanaka, un ejecutivo de la firma llega a Bogotá para extender las exportaciones que había iniciado la empresa Japonesa con Pakistán.

Los primeros cinco vehículos fueron entregados a los clientes innovadores por el distribuidor Domingo D' Ambrosio, con la condición de que si alguno declinaba su opción de compra, podía devolverlo sin costo adicional. El primer comprador fue Cesar Tamer, quien pago la factura el primer día del mes de octubre de 1959 por un valor de \$20.695, se trato de un Land Cruiser de doble diferencial con tracción en las cuatro ruedas, de color gris, vehículo que había llegado al país el 11 de septiembre de 1959.

La marca Toyota tiene en Colombia una imagen de Fortaleza, Calidad y Tecnología insuperable, producto de su presencia interrumpida desde septiembre de 1967, cuando se importaron los primeros camperos Toyota Land Cruiser y se constituyo como concesionario para Colombia de Toyota Motor Corporation, con el nombre de Distribuidora Toyota de Colombia Ltda. En julio de 1970, la sociedad decidió cambiar el nombre a Distribuidora Toyota Ltda., con el fin de importar, representar y distribuir vehículos y montacargas en Colombia, sin embargo por tratarse de vehículos importados, no se encontraban al alcance de una inmensa mayoría.

Esta barrera comienza a ceder cuando en 1987 el Gobierno Nacional autoriza a los tres ensambladores nacionales para fabricar camperos, en el año de 1989 Sofasa firmo un convenio de intención con Toyota Motor Corporation para

iniciar estudios de factibilidad. Toyota Motor Corporation compro el 23 % de las acciones de Sofasa, de las cuales el 7,5 son de Mitsui y CIA., un Holding Financiero de Toyota Motor Corporation. Los acuerdos finales quedaron sellados el 17 de mayo de 1990, estos acuerdos son de licencia y asistencia técnica para Sofasa.

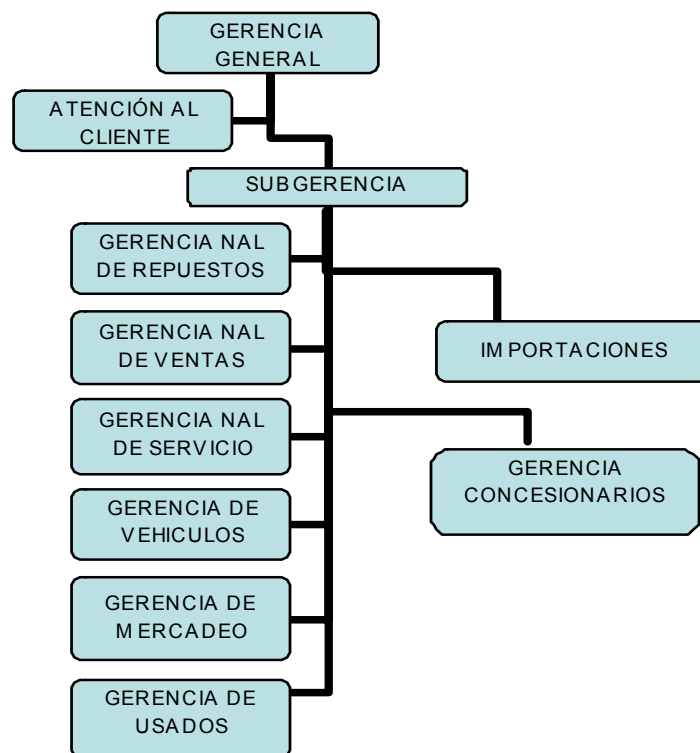
En el año de 1992 se realiza el lanzamiento de los primeros Toyotas ensamblados en Colombia con los camperos Land Cruiser y un año mas tarde con las camionetas Hilux.

Hoy por hoy ruedan en el país más de 60.000 vehículos importados por Distoyota y más de 50.000 vehículos ensamblados por Sofasa.

Distoyota siempre ha sido el principal importador y distribuidor en Colombia de esta gran marca.

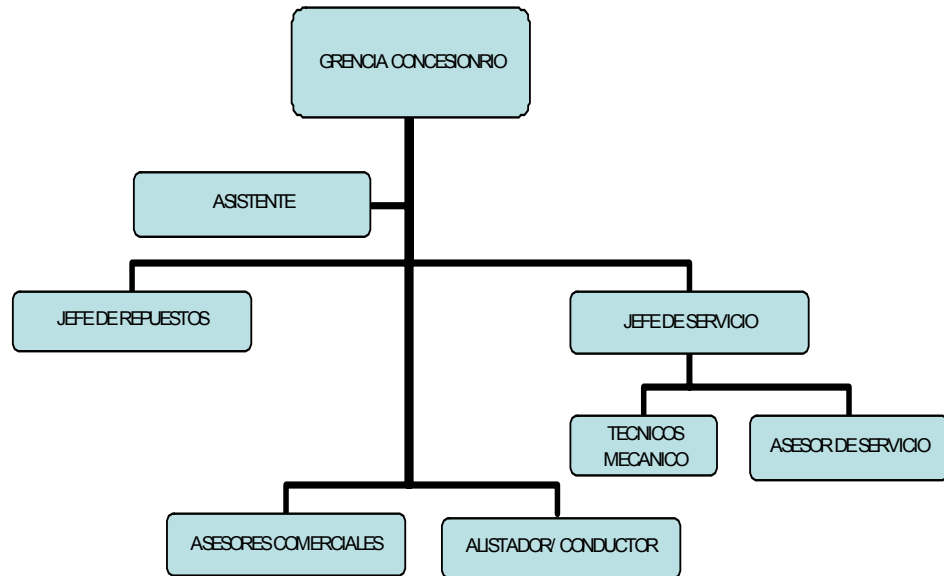
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1: Organigrama de la organización



Fuente: Departamento Gestión Humana

Figura 2: Organigrama concesionario



Fuente: Departamento Gestión Humana

1.3. PRODUCTOS Y MERCADOS

Vehículos Nuevos

Los vehículos que Importa y Comercializa Distoyota son específicamente diseñados y acondicionados para la topología de nuestro país, siempre teniendo en cuenta:

- **Innovación:** La búsqueda de la innovación es la base del concepto que tiene Toyota sobre las nuevas tecnologías, ideas que surgen de la experiencia y de la creatividad, las cuales necesitan espacio para ser puestas a prueba en la vida real.
- **Motores:** La tecnología de sus motores es uno de los más grandes bienes que posee Toyota. La premiada gama de motores de Toyota refleja el alto nivel de diseño y calidad impuesto por sus ingenieros.
- **Seguridad:** La seguridad es una prioridad para Toyota, por eso el constante desarrollo en avanzados sistemas de dirección, frenado y control de tracción, que ayudan a mantener el vehículo pegado a la carretera y alejado de posibles problemas. Además, cada nuevo modelo de Toyota es cuidadosamente diseñado para potenciar la seguridad, utilizando simuladores virtuales y test de accidentes reales. La carrocería y el chasis están contruidos para absorber el impacto y

garantizar la máxima protección de los ocupantes, mientras que los airbag SRS están listos en caso de ser necesario.

Tipos de vehículos:

- Sofasa (Colombia)
 - Land cruiser
 - Prado sumo y 5p
 - Hilux 4*2 y 4*4
- Venezuela (TMV)
 - Corolla
 - Burbuja
- Japón (TMC)
 - Rav4
 - Camry
 - UZJ100

Vehículos Usados

Estos vehículos son recibidos en parte de pago por la compra de un vehículo nuevo o son dejados en consignación.

Distoyota ofrece una gran variedad de vehículos usados de todas las marcas y para todas las necesidades.

La política de Distoyota, es realizar una revisión y evaluación detallada de los vehículos que se reciben, para garantizar al cliente final credibilidad y confianza del vehículo que esta adquiriendo.

Vehículos Industriales

Los montacargas Toyota son reconocidos mundialmente por su tecnología de avanzada y alto rendimiento en los procesos de logística. Ofreciendo una amplia gama de capacidades y características particulares para cualquier tipo de necesidad de trasportes de cargas.

Su diseño y tecnología son el resultado de la experiencia, brindando la máxima seguridad a los operarios, optimizando así la productividad del trabajo.

Repuestos Genuinos

Distoyota tiene actualmente dos bodegas en Bogotá que almacenan repuestos de vehículos importados y nacionales, la principal de ellas es de 1200 metros cuadrados en la cual se manejan los repuestos de mayor rotación, ubicada en la sede de la calle 13 y otra bodega de 450 metros cuadrados donde se encuentran los repuestos de menor movimiento, alcanzando entre ellas un stock de 38.000 referencias que abastecen la totalidad de necesidades alrededor de la red a nivel nacional, basados en el modelo KAIZEN (mejoramiento continuo), filosofía que trabaja con el sistema justo a tiempo.

Post-Venta

Proporciona a los clientes el mejor servicio de calidad buscando satisfacer todas y cada una de sus expectativas.

Como se hace:

- Just in time: Filosofía de Justo a tiempo
- 5S"s
- Toyota Way; El cual es la ruta que ha establecido Toyota para poder satisfacer al cliente desde el momento que se recibe el vehículo en servicio, se realiza el proceso de taller y se entrega.
- TQS: Toyota quality Service, Filosofía que se basa en saber escuchar al cliente, identificar las necesidades y solucionar
- CSI o Índice de Satisfacción del cliente, este es un indicador que desarrolla la oficina de Servicio al cliente mensualmente.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ESTRUCTURA DE LA FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000:2000

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad.

ISO viene de la palabra Griega que significa igualdad, a su vez ISO es la organización internacional para la normalización (International Standardization Organization) cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza y a la cual pertenecen mas de 50 países miembros; la oficina encargada de la misma serie de normas adecuadas a la región latinoamericana, es la Comisión panamericana de Normas Técnicas (COPANT), y el organismo que finalmente se encarga de adaptarlos en el caso colombiano, es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) el cual revisa las normas y las adapta para que estas se ajusten a la topología de las empresas de nuestro País.



Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica. Las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la razón fue que los sistemas de gestión eran novedosos para muchas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas ISO 9000. En esta circunstancia, el ISO/TC 176 sintió que hacer modificaciones sustanciales en las normas podría conllevar el riesgo de interrumpir dichos esfuerzos. Por ello la revisión de 1994 fue relativamente menor, y se enfocó a eliminar las inconsistencias internas.

La familia ISO 9000 está compuesta por las siguientes normas:

- ***ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y vocabulario.***

Describe los principios básicos que debe cumplir el sistema de gestión de la Calidad y cuál es la terminología que utiliza.

- **ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.**

Describe los requisitos para un sistema de gestión de la calidad orientado hacia la Satisfacción de los clientes. También es aplicable para evaluar la capacidad para alcanzar dicha satisfacción.

- **ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para llevar a cabo la mejora.**

Describe las recomendaciones sobre la aplicación de la calidad incluyendo los procesos de mejora continua.

- **ISO 19011:2000 Directrices para auditar un Sistema de Gestión de la Calidad.**

Es la guía para realizar las auditorías de calidad.

1.1.1. Ciclo de mejora continúa:

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA (PDCA Cycle) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas.

De allí hasta la fecha, este ciclo (desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. "Las Normas ISO 9000:2000 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad".

Figura 3: Ciclo de mejora continua



Página Web: www.estrucplan.com

El primer paso del Ciclo es

A. Planificar:

- Involucrar a la gente correcta.
- Recopilar los datos disponibles.
- Comprender las necesidades de los clientes.

- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados.
- Buscar cumplir las necesidades.
- Desarrollar el plan/entrenar al personal.

B. Hacer:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas.
- Recopilar los datos apropiados.

C. Verificar:

- Analizar y desplegar los datos.
- Examinar si se ha alcanzado los resultados deseados.
- Comprender y documentar las diferencias.
- Revisar los problemas y errores.
- Analizar ¿Qué se aprendió?
- Analizar ¿Qué queda aún por resolver?

D. Actuar:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

2.1.2. Principios básicos de la Gestión de la Calidad.

El modelo de normas ISO 9000 se basa en ocho principios de la Gestión de la Calidad los cuales constituyen la parte medular del Sistema o proceso de implantación para la mejora continua.

a- Organización enfocada al cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

b- Liderazgo.

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

c- Participación de todo el personal.

El personal, con independencia del nivel en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d- Enfoque a procesos.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

e- Enfoque del sistema hacia la gestión.

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.

f- La mejora continua.

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

g- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

h.- Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor.

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear un valor agregado.

2.2. MODELOS DE GESTIÓN A APLICAR EN EL CONCESIONARIO DISTOYOTA

Toyota Motor Corporation exige la aplicación de diferentes programas de Gestión en los diferentes distribuidores autorizados y ensambladores de este producto. Estos programas son certificados directamente por la compañía y Algunos de estos modelos son el Kaizen "mejora continua" y el TSM cuyas siglas significan Toyota Customer Service Marketing.

2.2.1. Kaizen (Mejora continua)

¿Porqué planificar? ¿Porqué preocuparse en mejorar de forma continua? ¿A que apunta la estrategia? Todas estas son preguntas importantes de responder, y a las cuales muchos directivos, profesionales y empresarios no les dan la debida importancia o la suficiente atención.

Responder a éstas y otras cuestiones es lo que marca la diferencia entre empresas que sólo subsisten, con directivos que tratan de poner parches a los desequilibrios financieros, tratando de apaciguar las arremetidas de consumidores y clientes descontentos, luchando contra costos cada día más altos y niveles de productividad en claro declive. Estas empresas que ven la luz cuando la situación global es óptima, nunca aprovechan en su plenitud estas situaciones, y cuando el mercado se deprime entran en un fuerte cono de sombra e incertidumbre (quiebra).

2.2.1.1. Definición. KAIZEN es una filosofía " de la Mejora Continua " que anima a todo y cada miembro de la empresa a constantemente esforzarse para alcanzar una calidad más alta y la eficacia.

A su vez podemos definir la estrategia Kaizen como "el proceso continuo de análisis de situaciones⁴ para la adopción proactiva de decisiones creativas e

innovadoras tendientes a incrementar de manera consistente la competitividad de la empresa mediante la mejora continua de los productos y procesos (tanto productivos, como de apoyo y planificación)".

El concepto de *proceso* define un conjunto de actividades (como lo son la definición de los valores, misiones, visiones, y objetivos de la empresa, como así también los análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno, el análisis de la brecha, entre otras) que de forma armónica (siguiendo una metodología) que permite marcar una clara diferencia competitiva en el mercado.

El hecho de ser *continuo*, lo diferencia de aquel accionar que tiende a realizarse durante un período del ejercicio y que no se vuelve a ver hasta el próximo. De lo que se trata es de realizar la estrategia como una forma de vida corporativa. Una actividad continua en la cual se evalúa de manera constante las situaciones a los efectos de formular y reformular las estrategias, su implantación y evaluación.

El análisis de la *situación* hace referencia tanto a las cuestiones internas como externas a la empresa. Entre las cuestiones internas se encuentran tanto la fijación o determinación de los valores, como de las misiones, visiones y objetivos de la corporación.

2.2.1.2. Proceso de planificación y mejora estratégica. Lo primero y fundamental es la toma de conciencia por parte de los directivos acerca de la importancia que tiene la gestión del cambio por medio de la Estrategia Kaizen. La obligación, la necesidad y los beneficios de mejorar de manera sistemática en las diversas actividades y procesos organizacionales. Ello se denomina en japonés *dantotsu*, que significa "el esfuerzo que se realiza para ser el mejor de los mejores".

Es crítico tener bien en claro cuales son los factores que determinan el éxito (y cuya ausencia por tanto producen el fracaso) del sistema a implantar.

Compromiso de los máximos directivos. Es fundamental que éstos no sólo manifiesten su interés y subrayen la importancia de instaurar la Mejora Continua como objetivo estratégico, sino además que presten su apoyo económico y moral a la plena ejecución del mismo. Ello además implica seguir una determinada línea de conducta, evitando las contradicciones entre las acciones y las palabras (evitando de tal forma desmotivar a los empleados y obreros).

- Debe ponerse en juego un claro compromiso de liderazgo y motivación.
- Hacer conocer con claridad y precisión las necesidades y ventajas a los empleados.
- Dar plena participación a los empleados. No hay compromiso sin participación.
- Capacitación. Continua y en todos los niveles y áreas de la organización.

Planificación, implica definir en primer lugar con precisión la misión, valores, visión y objetivos de la empresa, para a partir de allí proceder a profundizar el análisis de la misma, pasando luego a fijar objetivos cuantitativos y cualitativos a lograr en determinados plazos de tiempo, reconocer explícitamente los Factores Fundamentales de Supervivencia, comprometerse con un trabajo en equipo no sólo a nivel de sectores y procesos, sino además a nivel de toda la organización.

Implementar un sistema de evaluación, control e información, eficaz y confiable, que permita contar con datos precisos en tiempo y forma.

Continuando con el proceso, el paso siguiente es la planificación estratégica, táctica y operativa. Es necesario saber a donde se quiere llegar para de esta forma apuntar los esfuerzos y capacidades hacia ellos. Conocer con claridad las fortalezas y debilidades, reconociendo las capacidades competitivas le permitirá a la empresa sacar partido de las oportunidades, esquivando o superando las amenazas.

Por último el control y evaluación constante de los resultados obtenidos permitirá hacer los ajustes tanto en los planes como en los presupuestos a fin de cerrar la brecha entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados.

2.2.1.3. La estrategia kaizen. Equipos – Sistemas – Procesos. En primera instancia debe conformarse un equipo de mejoras y proyectos estratégicos (EMPE). Constituido por los máximos responsables de la organización, serán los encargados no sólo de desarrollar las estrategias, sino además de apoyar las actividades para ponerlas en la práctica. Una de sus funciones principales será aprobar los presupuestos y proyectos de mejoras que se le eleven.

El EMPE tendrá entre sus tareas fundamentales las de analizar, corregir y eliminar las Mudras (desperdicio en japonés) Estratégicos. Cuales son? Por qué son estratégicos? Como eliminarlos?

Los Mudras Estratégicos están constituidos por:

- Las capacidades de empleados desaprovechadas.
- La falta de enfoque y posicionamiento.
- Tiempo.
- Información.
- Oportunidades del entorno.
- Fortalezas de la empresa.
- Clientes / Consumidores.

2.2.1.4. Capacidad desaprovechada de los empleados. Uno de los mayores desperdicios en la mayoría de las empresas es la falta o infrautilización de las capacidades (conocimientos, aptitudes, experiencias) de los empleados y obreros. Fundamentalmente se debe a la aplicación de los criterios *taylorianos* donde los directivos piensan y los empleados sólo ejecutan. Criterio que impide utilizar las experiencias y conocimientos de aquellos que día a día realizan sus tareas en la línea de batalla de las operaciones. Debe reconocerse que el empleado no sólo está en condiciones de utilizar sus manos, sino también su cerebro. Impedir ello es desperdiciar un enorme potencial de crecimiento para la organización y sus individuos.

Otra actitud muy típica de las empresas es contratar a externos sin darle la posibilidad a aquellos que trabajando en ella, y poseen conocimientos y experiencia, esto origina la desmotivación de los empleados por capacitarse, y la disminución del apoyo de los mismos hacia la organización.

Todas estas son causas de bajos niveles de performance y alta rotación de empleados, o bien empleados con pérdida de interés por el futuro de la empresa. De estudios realizados por diversas consultoras estadounidenses se ha observado como promedio que las empresas con menores índices de rotación de personal poseen mayores niveles de rentabilidad.

¿Como hacer para superar esto? En primer lugar la participación de los empleados por medio de equipos de trabajo y sistemas de sugerencia, que le permiten una mayor autovaloración y crecimiento personal, logrando una mayor participación y un superior compromiso con los destinos de la empresa.

Los recursos humanos son fundamentales para la existencia de la empresa; y dependiendo de cómo esta trate a sus empleados, estos tratarán a los clientes de la organización logrando la satisfacción de los consumidores. Por otra parte para realizar cualquier tipo de cambios es fundamental superar la resistencia de los empleados al mismo y esto sólo se logrará involucrándolos en tales cambios operativos, escuchando activa y sinceramente sus sugerencias, alertas y reclamos.

El personal es una fuente inagotable de sugerencias y queda claramente demostrado en los procesos implementados tanto por las empresas japonesas como norteamericanas.

Sea cual sea las características de los procesos productivos y que estos posean mayor o menor automatización o robótica, los empleados deben trabajar tanto en la mejora de los procesos, como en los diseños de los productos y servicios, en los procesos de mantenimiento, la atención de los clientes y los procesos de comercialización.

2.2.1.5. Falta de enfoque y posicionamiento. La ausencia de enfoque lleva a la empresa a malgastar sus recursos, incurriendo en bajos rendimientos e inclusive en pérdidas. El enfoque implica concentrar las energías y capacidades empresariales en aquellas actividades o negocios en los cuales la compañía tenga ventajas competitivas o bien generen las mayores utilidades o niveles de rentabilidad.

2.2.1.6. Tiempo. Recurso no contabilizado y por lo tanto no tenido en cuenta a la hora de mostrar los resultados. Recurso que no puede reservarse, sino que se consume hagamos o no una utilización útil del mismo. Malgastar el tiempo es algo muy grave, sólo cuando ha pasado un período largo de tiempo suelen darse cuenta la forma en que este a transcurrido sin haberse generado resultado alguno. Malgastar el tiempo de clientes, usuarios, empleados, inversionistas y de los propios directivos es algo grave, que termina con la pérdida de confianza de muchos de éstos.

El tiempo debe enfocarse tanto a los tiempos de espera, preparación, de cola, de proceso, y de inactividad, como a los tiempos de entrega, de mejoras, de atención y respuestas, de producción de nuevos diseños y de generación de resultados positivos para las partes interesadas en los procesos y actividades de la empresa.

Es necesario tanto presupuestar como inventariar la utilización de este recurso a los efectos de hacer un uso más productivo y eficaz del mismo. La empresa cuyos directivos y procesos buscan hacer un óptimo uso de éste recurso sin lugar a dudas puede ganar la carrera de la competitividad.

2.2.1.7. Información. En este caso el problema puede estar dado tanto por la ausencia como por la mala utilización de la misma. La falta de información a tiempo e inoportuna genera la incapacidad para aprovechar las oportunidades, corregir los defectos, hacer frente a adversidades y mejorar los procesos de producción y satisfacción. En muchos casos si bien los procesos existen, estos son ineficientes e ineficaces, al consumir ingentes recursos suministrando información poco confiable e inoportuna.

2.2.1.8. Desperdiciar las oportunidades del entorno. Ya sea por falta de información, mala planificación, incapacidad de dirección, o carencia de recursos materiales o humanos una empresa puede perder importantes oportunidades engendradas en el entorno externo a la misma. Es obligación de los directivos planificar de antemano las acciones a realizar para aprovechar oportunidades que se pueden dar en determinados escenarios económicos – sociales – tecnológicos y políticos.

2.2.1.9. Desperdiciar las fortalezas de la empresa. La mala planificación, la ausencia de inventarios permanente de recursos humanos, una mala o pésima gestión financiera, son entre otras las razones por las que no se aprovechan plenamente las fortalezas de la empresa para generar beneficios económicos y de posicionamiento.

2.2.1.10. Pérdida de clientes y consumidores. Por no hacer caso a sus reclamos, no tomar en consideración sus sugerencias, no prestar un servicio de calidad, no estudiar debidamente sus necesidades y deseos gran cantidad de compañías pierden día a día su activo máspreciado "el cliente".

Todas estas mudas estratégicas pueden ser resumidas en un gran muda constituida por la falta de planificación. Confirmándose la famosa frase que expresa "no planificar es planificar el desastre".

La planificación como la mejora continua requiere de disciplina y responde a una cultura que fije claramente objetivos de excelencia. Pocos planifican, y muy pocos lo hacen a conciencia, como un proceso que debe evaluarse y mejorarse día a día.

2.2.1.11. Proceso de Innovación Permanente. Innovar como acción creativa de mejora en los procesos productivos, diseños de productos, y procesos administrativos y comerciales, son una estrategia que realizada de forma continua y sistemáticamente permite a las empresas importantes ventajas sobre sus competidores. Al respecto cabe decir que "nadie puede pretender triunfar en el mercado de hoy si utiliza los procesos de ayer".

2.2.1.12. Factores Fundamentales de Supervivencia. El reconocer cuales son para un empresa determinada, en un tipo de industria, dentro de un marco y entornos sociales, económicos y políticos específicos, los factores de los cuales depende su supervivencia es extremadamente crítico. Entre los factores de supervivencia para una empresa en el mediano y largo plazo se encuentra la mejora continua, factor esencial para poder competir como ya se ha expresado en varios pasajes de este trabajo. La mejora continua como valor estratégico se plasma tanto en materia de costos unitarios como de niveles de productividad a través de los que se da en llamar la Curva de Aprendizaje. Esta curva es el resultado de la experiencia acumulada por los trabajadores y la empresa para un proceso determinado, como también la que surge de las mejoras continuas en los métodos o procesos de producción.

2.2.2. Programa TSM (Toyota Customer Service Marketing)

El programa TSM tiene como objetivo incrementar las Ganancias del Distribuidor/ Concesionario Toyota, y a su vez las ventas de vehículos al mejorar la satisfacción del cliente y la eficacia de las operaciones.

Cuando se habla de TSM es necesario incluir el concepto de KAIZEN el cual tiene su esencia en la MEJORA CONTINUA.

Los puntos KAIZEN son:

- Implementar un programa para fortalecer las operaciones básicas de los concesionarios.
- Reforzar/ mejorar programa para incrementar la retención de los clientes.

Este programa se puede aplicar bajo dos tipos:

- Programa TSM básico: El cual consiste en reforzar las bases del concesionario al implementar el programa TSM de certificación del concesionario y los estándares TSM mínimos. Con el objetivo de aumentar la satisfacción de los clientes y la eficacia de las operaciones de la empresa.
- Programa TSM avanzado: Busca reforzar las bases del concesionario al implementar el programa TSM de certificación del concesionario y los estándares TSM mínimos.

2.2.2.1. Programa TSM básico

2.2.2.1.1. Descripción: Ajustar e integrar los programas existentes de partes y servicios para crear el “global dealer standard”

- Aplicar los estándares por los concesionarios, a través del programa de certificación.
- Visualizar el rendimiento del concesionario y promover Kaizen (mejoramiento continuo).

2.2.2.1.2. Detalles del programa de Certificación

a. Puntos a evaluar:

- Puntos designados por TMC: Basic alter sales standard.
- Adicionados por distribuidor: basados en requisitos locales.

b. Estándar de la certificación:

- Alcanzar el 85% (689) del puntaje requerido por TMC.

c. Periodo de vigencia:

- 2 años.

d. Pasos de evaluación / certificación

- El evaluador del concesionario, evalúa y presenta la aplicación a TMC.
- TMC examina la documentación y aprueba.

- e. Certificación:
- TMC & DISTRIBUIDOR
Placa de certificación



Puntos a Evaluar; asignación de puntos:

Tabla 1: Tabla de asignación de puntos

Área		Puntos	Total	N. puntos a evaluar
				Total
Administración	Instalaciones	220	290	35
	Recursos Humanos y Gerencia	70		15
Operación	Procedimientos de servicio I (citas y control)	135	520	24
	Procedimientos de servicio II (control de progreso del trabajo hasta el seguimiento)	140		25
	Repuestos	185		30
	Calidad del vehículo Marketing.	60		11
Total				

Página Web: www.toyota.com

Meta de la certificación:
Todos los concesionarios y sucursales del mundo

2.2.2.1.3. Requerimientos de la implementación

- Selección de un evaluador certificado en concesionario Toyota.
- Calificación: Haber completado el programa de certificación del concesionario, TSM básico.
- Conducir la evaluación final para la calificación del concesionario.
- Proveer evaluación e instrucción KAIZEN a los representantes del campo, Gerentes de partes y servicios del concesionario.

2.2.2.1.4. Mejoras con la implementación. Cuando se implementa el TSM básico se mejora en las siguientes áreas:

- Instalaciones.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Gerencia.
- Procedimiento de servicio.

- Repuestos.
- Calidad de los vehículos.
- Marketing.

2.2.2.2. Programa TSM avanzado

2.2.2.2.1. Descripción

- Hacer drásticas mejoras en la productividad del taller basado en TPS.
- Aumentar las actividades de mercadeo y la introducción de productos que alcancen las necesidades de los clientes. Implementar el programa como un paquete.
- La meta es incrementar la utilidad bruta del servicio en un 20% y mejorar la productividad 20%.

2.2.2.2.2. Detalle del programa

- Analizar el rendimiento de negocio de un concesionario e identificar las áreas que necesitan mejorar y establecer metas.
- Aplicar dramáticamente KAISEN y mejorar eficientemente todos los procesos de servicio.
- Dirigir intensas actividades de mercadeo e introducir productos atractivos que alcancen las necesidades del mercado (ejemplo: Mantenimiento expreso).

3. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.1. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL SGC Y SUS EXCLUSIONES

El alcance determinado para el Sistema de Gestión de Calidad en Distoyota S.A. es de todos los requisitos contenidos en los diferentes capítulos de la norma NTC-ISO 9001:2000 para los procesos de distribución y comercialización de vehículos, repuestos y servicio pos-venta, excluyendo el numeral 7.3. Diseño y desarrollo del producto, ya que no aplica para la compañía.

3.2. DIAGNOSTICO INICIAL

EVALUACION PRELIMINAR DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE AL ENFOQUE DE SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001:2000

Para realizar la evaluación preliminar de la organización frente al cumplimiento de la norma ISO 9001:2000 se realizó un cuestionario al responsable del concesionario frente a la implementación del sistema de gestión de la calidad, con la colaboración de la Asistente de Calidad en el proceso de observación de la situación actual de la empresa.

Este cuestionario consto de una serie de preguntas las cuales debían ser contestadas con gran sinceridad para poder determinar la situación actual del nivel de desarrollo del sistema de gestión de la calidad de la organización y su similitud con el modelo exigido por la norma ISO 9001:2000, no se trata de un examen o de una evaluación de desempeño de la Alta Gerencia, sino una radiografía de la empresa para poder determinar el tiempo requerido para implementar un sistema de gestión de la calidad. Se trata de un diagnóstico que permite ofrecer una propuesta ajustada a las necesidades de la empresa, un cronograma técnico para corregir las debilidades de la empresa en las áreas, procesos, factores, documentación y el entrenamiento necesario en la adopción de un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001:2000.

Todas las respuestas de este cuestionario se usaron exclusivamente dentro del proceso de diagnóstico preliminar, ya que es una labor que nos permitió dar un bosquejo de la ruta más adecuada en el camino hacia la norma ISO 9001:2000.

Ver Anexo 1. Evaluación preliminar de la organización frente al enfoque de sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000

3.3. CRONOGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

A continuación se hace una presentación de las actividades que se programaron dentro de la etapa de sensibilización, es importante recalcar que hasta el momento de la realización de este libro, la última actividad desarrollada fue la concerniente a la explicación de la aplicación de la norma en cada proceso, la cual se hizo en el

Tabla 2. Cronograma de sensibilización del sistema de gestión de la Calidad

ACTIVIDADES
Conceptos generales ISO 9001- Presentación Video sobre calidad
Divulgación valores, requisitos del cliente y mapa de procesos
Taller Requisitos del cliente y Mapa de procesos
Divulgación Política, objetivos de calidad y matriz de objetivos
Taller aplicación Política, objetivos, valores y requisitos del cliente en los puestos de trabajo
Conceptos ISO 9001 : 2000 (primera parte)
Taller siete días de la semana
Conceptos ISO 9001 : 2000 (segunda parte)
Concurso alcance una estrella - entrega de botones (primera estrella)
Capacitación procedimientos de calidad 1 (control de documentos, control de registros)
Conceptos ISO 9001 : 2000 (tercera parte)
Taller Ganen tanto como puedan
Concurso alcance una estrella 2 (segunda estrella)
Concurso día PARAISO (tercera estrella)
Capacitación procedimientos de calidad 2 (AC y AP)
Capacitación procedimientos de calidad 3 (auditorias internas) y convocatoria auditores internos

Divulgación matriz de comunicación, matriz de autoridad y matriz de responsabilidad
Procedimiento de Planificación de Cambios
Presentación video sobre calidad
Explicación aplicación norma ISO 9001 por cada proceso
Refuerzo en tema de auditorias internas de calidad
Entrega de estrellas a las áreas post - auditoria (cuarta estrella)
Presentación mejora continua - Taller
Refuerzo sobre aplicación de las norma ISO 9001 en los procesos
Entrega de estrellas a las áreas post Ajustes realizados a partir de la Auditoria Interna (quinta estrella)
Refuerzo en conceptos críticos de acuerdo al resultado de las auditorias
Presentación video sobre calidad
Recomendaciones sobre la forma de recibir auditorias externas de calidad
Entrega de estrellas a las áreas post - auditoria de certificación (sexta estrella)
Refuerzo en conceptos críticos de acuerdo al resultado de la auditoria de certificación
Presentación mantenimiento del sistema de calidad después de la certificación

Plan presentado por Asistente de Calidad a la Alta dirección de la compañía

3.4. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

3.4.1. Misión

DISTRIBUIDORA TOYOTA LTDA, importa, distribuye y comercializa vehículos, montacargas, repuestos y servicio Toyota, dentro de los principios y valores que rigen la organización, con el compromiso constante de satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo integral del talento humano, el beneficio de los accionistas, la comunidad, el estado y el medio ambiente.

3.4.2. Visión

Queremos ser en el 2008 el mejor distribuidor de **Toyota** en la región Andina, en el cumplimiento de los objetivos de venta, los indicadores de gestión de TMC y los indicadores de satisfacción al cliente CSI, apoyados en nuestro equipo humano y la mejora continua de nuestros procesos.

3.4.3. Política de Calidad

Contando con un equipo humano capacitado, responsable, motivado, comprometido y unido, adoptamos una mejora continua en el vivir diario de nuestro trabajo, para desarrollar la importación, distribución y comercialización de vehículos automotores e industriales y servicio postventa, de tal forma que se logro obtener una confianza de nuestros clientes, con la satisfacción de sus necesidades y expectativas, para que hagan parte de nuestra familia "Distoyota"

3.4.4. Objetivos de Calidad

- Implementar un programa de capacitación al personal
- Implementar un programa de motivación y bienestar.
- Adoptar la mejora continua en la organización.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes

3.4.5. Indicadores Objetivos de Calidad

- Implementar un programa de capacitación al personal
Se mide a través de los siguientes indicadores:
 - a. Eficacia de la capacitación, se espera alcanzar una meta del 80% en diciembre de 2005.
 - b. Evaluación de desempeño, alcanzando una meta del 80% en diciembre de 2005.

- Implementar un programa de motivación y bienestar.
Se mide a través de los siguientes indicadores:
 - a. Cumplimiento del programa de motivación y bienestar, teniendo como meta el 90% en diciembre de 2005.
 - b. Evaluación de Clima Organizacional, alcanzando una meta del 70% en diciembre de 2005.

- Adoptar la mejora continua en la organización.
Se mide a través de los siguientes indicadores:
 - a. Mejora de los Procesos, Teniendo como meta el 80% en diciembre de 2005.
 - b. Eficacia de la Mejora, Teniendo como meta el 80% en diciembre de 2005.

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
Se mide a través de los siguientes indicadores
 - a. Índice de Conformidad en el Servicio, teniendo como meta el 80% en diciembre de 2005.
 - b. Índice de Satisfacción al Cliente, teniendo como meta el 80% en diciembre de 2005.

3.4.6. Requisitos del cliente

- Buena atención.
- Asesoría adecuada.
- Disponibilidad.
- Precios competitivos.
- Calidad y profesionalismo.
- Cumplimiento.
- Respaldo.
- Seguimiento.

3.5. COMPROMISO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN

3.5.1. Compromiso de la Gerencia.

Para el año 2004 DISTOYOTA UN RETO DISTINTO, iniciando la era del cambio en un mercado altamente competitivo, en el cual es importante establecerse sólidamente, mantenerse y seguir evolucionando, por tal motivo una de las metas para este año es la de implementar la Norma de sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000, con el fin de demostrar nuestra capacidad de suministrar un servicio de excelente calidad que satisfaga a todos nuestros clientes.

Por lo anterior la Gerencia declara un compromiso permanente, pensando siempre en el cumplimiento de los objetivos y de la política de calidad que se sustenta en un proceso de mejoramiento continuo y en el fortalecimiento de las relaciones con nuestros proveedores y colaboradores. También llevando a cabo revisiones periódicas del sistema y asumiendo el compromiso de proveer todos los recursos necesarios para la implementación de la política y el Sistema de Gestión de Calidad, así como la responsabilidad de su cumplimiento.

Así mismo ofrece el respaldo necesario para que se desarrollen las actividades planeadas con el personal de la organización, en busca de establecer, implementar y mantener la documentación necesaria para el desarrollo de nuestro sistema de gestión de calidad, por tal razón espera de todas las personas que hacen parte de DISTOYOTA el compromiso total para el logro y mantenimiento de la certificación de calidad.

JOSE ALONSO VILLAREAL APRAEZ
Gerente Comercial Concesionario Bucaramanga

3.5.2. Nombramiento Representante Dirección

COMUNICACIÓN INTERNA

18 de Febrero de 2004
GG – 04 - 0066

PARA : TODO EL PERSONAL

DE : GERENCIA GENERAL

ASUNTO: NOMBRAMIENTO REPRESENTANTE DE LA GERENCIA

Cordial saludo:

Me permito informarles que a partir de la fecha se designó como Representante de la Gerencia ante el sistema de Gestión de la Calidad a la señora LIGIA VEGA DE NUR, quien tendrá además de sus funciones del cargo de Subgerencia, la responsabilidad y autoridad de:

- 1) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad
- 2) Informar a la Gerencia General sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora
- 3) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Así mismo les ratifico que las personas encargadas de la implementación del sistema de gestión de calidad son Claudia Llano – Directora de Calidad y Sergio Rodríguez – Analista de Calidad.

Por lo anterior les solicito su apoyo, participación y compromiso con los funcionarios designados para la implementación, seguimiento y mantenimiento de nuestro sistema de gestión de la calidad

ALEJANDRO MACHADO
Gerente General

3.6. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL

A continuación se relaciona toda la documentación que sirve como soporte del sistema de gestión. Esta documentación se ha separado de acuerdo a los procesos que se han estipulado dentro de la compañía.

3.6.1. Procesos de Control

Los procesos de control son aquellos que apoyan decisiones frente a una política asociada a nivel de conformidad que responde a una necesidad de un cliente, Estos procesos son conformados por las Áreas de dirección y gestión de la Calidad.

3.6.1.1. Área de Dirección. En esta área se realizan aquellas actividades de planificación estratégica y las que comprenden procesos de medición a través de indicadores de gestión.

3.6.1.1.1. Matriz de indicadores. La Dirección ejerce un control sobre los diferentes procesos a través del análisis de indicadores de Gestión que se implementan en cada uno de los mismos. El tipo de indicadores a manejar en cada proceso junto con las metas se encuentran señalados dentro de la matriz de indicadores.

Ver anexo 2. Matriz de indicadores

3.6.1.1.2. Procedimiento de Planificación de cambios

Ver anexo 3. Procedimiento de planificación de cambios

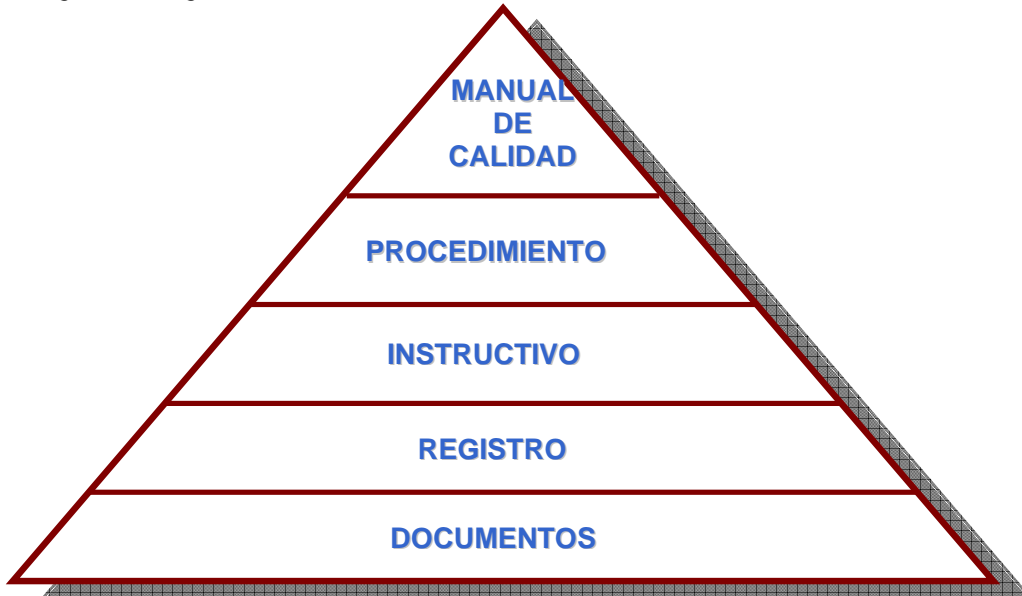
3.6.1.2. Área de Gestión de la Calidad. En esta área se trabaja en las actividades relacionadas con el control de documentos y registros, auditorías internas de calidad, acciones correctivas y/o preventivas, mejora continua y cambios del sistema de gestión de calidad. La documentación necesaria para el ejercicio de estas actividades se relaciona a continuación, exceptuando los procedimientos de Auditorías internas, acciones correctivas y preventivas las cuales aparecen dentro del capítulo 5. Medición, análisis y mejora del presente documento.

3.6.1.2.1. Procedimiento general de documentación

Ver anexo 4. Procedimiento general de documentación

3.6.1.2.2. Elaboración diagrama de estructura documental

Figura 4. Diagrama estructura documental



PC-01-02 Procedimiento general de documentación

3.6.1.2.3. Elaboración mapa de procesos

Ver Anexo 5. Mapa de procesos

3.6.1.2.4. Cuadros ambiente de trabajo

Ver anexo 6. Cuadros de ambientes de trabajo

3.6.1.2.5. Caracterización proceso de gestión de Calidad

La caracterización es el documento que describe la planificación del proceso, a lo largo de este libro se publicaran las caracterizaciones de los procesos del concesionario

Ver anexo 7. Caracterización Calidad

3.6.1.2.6. Instructivo control de manuales. Para el control de manuales se llevo a cabo unos cuadros de control de documentos externos, en el cual por medio de siglas se señalaron la ubicación y la denotación que iban a tener los manuales; quedando de la siguiente forma:

UBICACIÓN A	MANUALES DE TALLER
Ubicación A1	Manuales de tarifas
Ubicación A2	Manuales Corolla
Ubicación A3	Manuales 4Runner
Ubicación A4	Manuales de características de vehículos
UBICACIÓN B	MANUALES DE REPUESTOS
Ubicación B1	Catalogo de Repuestos impreso
Ubicación B2	Fisher per one set
UBICACIÓN C	ARCHIVADOS APARTE
Ubicación C1	Manuales de tarifas
Ubicación C2	Manuales de reparación
Ubicación C3	Manuales de equipos industriales

Para conocer el listado de los manuales es importante remitirse a: *Anexo 8. Doc. Externos*

3.6.1.2.7. Instructivo control de registros. Se diseño un modelo de instructivo para el control de registros, el cual se diligencio con cada responsable de área; el modelo que se utilizo se puede observar en el anexo 9.

Ver anexo 9. Control de registros

3.6.1.2.8. Elaboración y actualización del manual de procedimientos. Se llevo a cabo la elaboración y modificación de los documentos del manual de procedimientos que influyen directamente y/o son requisitos en la implementación del Sistema de Gestión de la calidad y aquellos que se encontraban desactualizados.

El listado de los documentos con su nomenclatura explicita es el siguiente:

a. Procedimientos operativos

- PO-03-01 Procedimiento para venta y prestación de servicio de taller
- PO-06-02 Procedimiento para la recepción de pedidos en la bodega central CPD.

- PO-06-04 Procedimiento de devoluciones de repuestos en la bodega central de repuestos CPD.
- PO-06-07 Procedimiento para las operaciones de repuestos en las sucursales.
- PO-06-08 Procedimiento para la reposición de repuestos a Toyota Motor Corporation TMC.
- PO-08-01 Procedimiento para la asignación y distribución de vehículos.
- PO-08-02 Procedimiento de venta de vehículos en el Concesionario.
- PO-08-04 Procedimiento vehículos usados.
- PO-11-01 Procedimiento para la atención de peticiones, quejas y reclamos PQR.

b. Procedimientos de soporte

- PS-03-02 Procedimiento de evaluación selección y reevaluación de proveedores.
- PS-09-01 Procedimiento general de Tesorería.
- PS-09-02 Procedimiento administración de la caja menor y mayor de la compañía.
- PS-09-03 Procedimiento para arqueo de caja mayor, caja menor y cheques posfechados.

c. Procedimientos de control

- PC-01-01 Procedimiento para la planificación y ejecución de auditorías internas.
- PC-01-02 Procedimiento general de documentación.
- PC-01-03 Procedimiento para aplicar acciones correctivas y preventivas.
- PC-01-04 Procedimiento para el manejo y control de productos no conformes.
- PC-02-01 Procedimiento para la planificación de cambios.

d. Instructivos de trabajo

- IO-08-01 Instructivo para la recepción, almacenamiento y entrega de vehículos nuevos.
- IO-11-02 Instructivo para la expedición de certificaciones de vehículos nacionales e importados.
- IO-11-02 Instructivo para la medición del índice de satisfacción al cliente.

3.6.1.2.9. Procedimiento evaluación, selección y re-evaluación de proveedores

Anexo 10. Procedimiento evaluación, selección y re-evaluación de proveedores

3.6.1.2.10. Procedimiento de productos no conformes

Anexo 11. Procedimiento de productos no conformes

3.6.1.2.11. Elaboración Manual de Calidad. El manual de calidad es el documento que enuncia la política de calidad y describe el sistema de gestión de la calidad de la organización. *Ver Anexo 12 Manual de calidad. En este anexo aparece la tabla de contenido, los capítulos 1, 2 y 3 del manual; en donde se encuentran los temas que ya han sido tratados en este libro, pero se considero importante la inclusión de todo el contenido de estos capítulos, para dar una mayor claridad al lector de este libro y a su vez no fragmentar el manual de Calidad de la compañía. En el caso del Capítulo 4. Anexos solo se mencionan los documentos que pertenecen al mismo. Las caracterizaciones que allí se enuncian corresponden a los puntos 3.6.1.2.5, 3.6.2.1.1, 3.6.2.2.1, 3.6.2.3.1, Y 3.6.3.1 de este libro.*

Dentro del manual de calidad y dentro de este libro solo se trabajan las caracterizaciones de venta de vehículos nuevos y usados, venta de repuestos, y servicio posventa (taller), debido a que estos son los procesos que se manejan dentro del Concesionario de Bucaramanga, Los demás procesos de la compañía se centralizan en la oficina principal en Bogota. Y allí se realiza toda la gestión de los mismos, por esta razón no se incluyen en este documento.

3.6.2. Procesos Operativos

Los procesos operativos son aquellas actividades que tiene que ver directamente con la razón de social de la empresa, dirigidas a dar cumplimiento con los requisitos del cliente. En el caso de Distoyota Bucaramanga los únicos procesos operativos que se manejan son: ventas de vehículos nuevos y usados, repuestos y servicio posventa. Estos procesos son manejados en cada una de las siguientes áreas.

3.6.2.1. Área Comercial

3.6.2.1.1. Caracterización proceso de venta de vehículos

Anexo 13. Caracterización venta de vehículos

3.6.2.1.2. Aplicación de la norma ISO 9001 para el proceso de venta de vehículos

Anexo 14. Aplicación venta de vehículos comercial.

3.6.2.2. Área de Usados

3.6.2.2.1. Caracterización proceso de venta

Anexo 13. Caracterización venta de vehículos

3.6.2.2.2. Aplicación de la norma ISO 9001 para el proceso venta de vehículos usados.

Anexo 15. Aplicación venta de vehículos usados

3.6.2.3. Área de Repuestos

3.6.2.3.1. Caracterización del proceso venta de Repuestos

Anexo 16. Caracterización venta de repuestos

3.6.2.3.2. Aplicación de la norma ISO 9001 para el proceso de venta de Repuestos

Anexo 17. Aplicación norma ISO 9001 venta de repuestos

3.6.2.4. Área de Servicio Post-venta

3.6.2.4.1. Caracterización del proceso de taller

Anexo 18. Caracterización posventa (taller)

3.6.2.4.2. Aplicación norma ISO 9001 para el proceso de taller

Anexo 19. Aplicación de la norma ISO 9001 posventa (taller)

3.6.2.4.3. Cuadro calibración equipos

Anexo 20. Cuadro calibración de equipos

3.6.2.4.4. Programa mantenimiento equipos

Anexo 21. Programa de mantenimiento de equipos

Para cada equipo se diseño tanto un programa de mantenimiento como una hoja de mantenimiento; la cual se ubico junto al mismo. El responsable del área es el encargado de diligenciar esta hoja a medida que se les vayan realizando los mantenimientos a los equipos

Ver anexo 22. Hoja de mantenimiento de equipos

3.6.3. Procesos de Soporte

Son aquellos procesos que brindan apoyo a los procesos operativos en la empresa, en el caso de Distoyota Bucaramanga solo se manejan los proceso de soporte el de servicios generales y los correspondientes al área jurídica, en el caso de manejo de normas legales, debido a que el resto de procesos como se menciono antes se centralizan en la principal.

3.6.3.1. Área de Servicios generales

3.6.3.1.1. Caracterización del Proceso de servicios generales

Anexo 23. Caracterización servicios generales

3.6.3.1.2. Aplicación de la norma ISO 9001 para el proceso de servicios generales

Anexo 24. Aplicación de la norma ISO 9001 servicios generales

3.6.3.1.3. Programa mantenimiento infraestructura. Se decidió anualmente realizar un cronograma de mantenimiento de la infraestructura.

Ver anexo 25. Cronograma mantenimiento infraestructura 2004

3.6.3.2. Área de Jurídica

3.6.3.2.1. Cuadro de normas legales aplicables

Anexo 26. Cuadro normas legales

4.2. ESTABLECIMIENTO PLAN DE ADITORIA

Se realizaron cuatro planes de auditorias venta de repuestos, vehículos, servicios generales y pos-venta

Anexo 27. Planes de auditorias de las áreas de la empresa

5. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA

5.1. REALIZACIÓN DE AUDITORIA INTERNA

5.1.1. Procedimiento de Auditorias internas

Anexo 28. Procedimiento para la planificación y ejecución de las Auditorias internas de Calidad.

5.2. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

5.2.1. Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas

Anexo 29. Procedimiento para aplicar acciones correctivas y preventivas

5.2.2. Cuadro de Análisis de Hallazgos

Para la determinación de acciones correctivas y preventivas se decidió crear un cuadro de Análisis de hallazgos en donde se ubicara cada con conformidad que se detecte en el Concesionario; ya sea en base a una Auditoria o en el trabajo diario; con cada no conformidad se diligencia este formato; en el no solo estará ubicada la misma, si no se debe realizar un análisis de las causas y establecer un plan de acción para la corrección y eliminación de las mismas

Ver Anexo 30. Cuadro de análisis de hallazgos

5.3. EVALUACIÓN FINAL

La evaluación final, la cual es el diagnostico del estado de la empresa respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:000 se desarrollo por medio de la realización de las Auditorias internas de Calidad en cada uno de los procesos, con base a estas Auditorias se elaboraron unos informes de las mismas.

INFORMES AUDITORIAS INTERNAS EN LA EMPRESA

Se realizo auditoria a los cuatro procesos que se manejan dentro del Concesionario Ventas de vehículos, venta de repuestos, Servicios generales y Posventa (taller), el resto de procesos que aparecen dentro del mapa de procesos como lo son:

Control: Dirección y Calidad

Operativos: Run down, compras, importaciones y almacenamiento y distribución.

Soporte: Gestión humana, atención al cliente, mercadeo, proyectos y sistemas, contabilidad, tesorería, cartera y suministros son evaluados desde Bogotá ya que estos procesos se centralizan en la principal.

Para observar los resultados de la auditoria interna, en la cual, como se mencionó anteriormente se da el diagnostico final del estado de la empresa respecto al nivel de desarrollo del sistema de gestión de la calidad y su similitud con el modelo exigido por la norma ISO 9001:2000 se deben remitir al *Anexo 31 Informes Auditorias Internas Bucaramanga*

5.4. PLANES DE ACCIÓN

De acuerdo a los resultados alcanzados en la evaluación final, los cuales se evidencian en los informes de las Auditorias. *Ver Anexo 31. Informes Auditorias Internas Bucaramanga*, donde se indican cada una de las no conformidades encontradas.

Estas no conformidades se dividen en:

- Mayores: Corresponden al incumplimiento o ausencia total de un requisito de la norma ISO 9001:2000 en un proceso
- Menores: Son evidencias objetivas del incumplimiento de una situación puntual
- Observaciones

Se diligencian por cada no conformidad el formato de análisis de hallazgos (Ver Anexo 30. Cuadro de análisis de hallazgos), en el se realiza una descripción del hallazgo, un análisis de las causas que generaron la no conformidad y un plan de acciones correctivas para eliminar dichas causas.

A continuación se presenta el Plan de acción general que se Programa en el Concesionario con el objetivo de eliminar las causas de las no conformidades evidenciadas en la realización de la Auditoria, solo se enunciara las actividades pues la fecha de realización y el responsable de las mismas no considere relevante colocarlo en este documento.

PLANES DE ACCIÓN:

1. realizar un cronograma de capacitaciones para todo el personal, con el fin de reforzar conceptos en:
 - Política de Calidad
 - Objetivos de Calidad e indicadores de los mismos
 - Requisitos del cliente
 - Mapa de procesos
 - Cuadro de ambiente de trabajo
 - Capacitación en el manejo del manual de procedimientos
 - PO-11-01 Procedimiento para la atención de peticiones, quejas y reclamos
 - PC-01-02 Procedimiento general de documentación
 - PC-01-03 Procedimiento para la aplicación de acciones correctivas y preventivas

Es importante aclarar que este cronograma no debe incluir solo una actividad de refuerzo, si no que las mismas deben realizarse constantemente con el objetivo de fortalecer y mantener la cultura de calidad que se comenzó a implementar dentro de la organización, con el fin que estos temas se conviertan en parte del vivir diario de los empleados y se apliquen constantemente en cada puesto de trabajo.

2. Realizar refuerzos en cada proceso donde estén presentes todos los involucrados del mismo en los siguientes documentos:
 - Caracterización del proceso
 - Aplicación de la norma en cada proceso
 - Procedimiento e instructivos de área
 - PC-01-04 Procedimiento para el manejo y control de producto no conforme
 - Cuadro de control de registros
 - Control de documentos externos
3. Cada Jefe de área debe realizar la inscripción de los proveedores que faltan y la re-evaluación de todos, con base al procedimiento PS-03-02 Procedimiento de evaluación, selección y re-evaluación de los proveedores.
4. Cada Jefe de área debe realizar y actualizar los indicadores del proceso, teniendo en cuenta que cada indicador debe tener su propia grafica donde se encuentren definidas las metas.
5. Desarrollar una revisión bimensual por parte de la Asistente de Calidad y en el caso que el/ella no se encuentre por parte del Gerente del Concesionario con cada Jefe de área donde se hagan un análisis de los

indicadores de los procesos que manejan, y se revise que existan registros de implementación de acciones correctivas y preventivas con base a los resultados de los mismos; esto con el objetivo de evidenciar que se aplique mejora continua en cada proceso.

6. Capacitar al Jefe de repuestos en las 7 técnicas de almacenaje por parte de personal de repuestos en Bogotá.
7. Identificar en el almacén de repuestos y en el Taller una zona exclusiva de repuestos no conformes.
8. En las no conformidades relacionadas con el cuadro de ambiente de trabajo respecto a: falta de ventilación adecuada y de suficiente espacio en los estantes del almacén de repuestos, Incumplimiento de la ley del dama por la falta de una zona de desagüe, y separación de aceite; se tomaran acciones correctivas cuando se realice la adecuación de la nueva sede del Concesionario, tal como se tiene proyectado por la Alta Gerencia de la compañía, se toma esta decisión ya que en las instalaciones actuales no es posible realizar estos cambios para dar cumplimiento al cuadro de ambiente de trabajo.
9. Documentar e implementar un proceso de citas en Posventa (taller) basándose en los requerimientos del PO-03-01 Procedimiento para la venta y prestación de servicio de taller.
10. Realizar un comunicado al personal de taller donde se les comunique de la obligatoriedad de colocar protectores en lo vehículos que entran a servicio en el momento de la recepción de los mismos, e utilizar las caretas de protección y los manuales de servicio cuando sea necesario. A su vez el Jefe de área se compromete a realizar revisiones periódicas con el fin de examinar que se este cumpliendo con este ítem, de estas revisiones deben quedar registros.
11. Compra de: Rombos, banderines, tablero de control y de herramientas para taller
12. Definir y señalizar un área de parqueo para recepción y entrega de vehículos en servicio.
13. Se deben realizar inspecciones quincenales por parte del Jefe de taller, el Jefe de almacén de repuestos, del Gerente del Concesionario y personal del área de Calidad cuando sea posible, en los procesos de taller, venta de repuestos y venta de vehículos respectivamente, donde se revise el diligenciamiento correcto de los formatos que se exige para cada proceso en lo procedimientos e instructivos del área, a su vez se debe revisar que

estos se encuentren almacenados tal como lo establece el cuadro de control de registros; esto con el fin de fomentar una cultura de calidad dentro del Concesionario, se cambiara el periodo de estas revisiones cuando se crea necesario y se pueda observar que ya no existan inconformidades en este tema.

14. Documentar e implementar un proceso de seguimiento post-servicio en taller basándose en el cumplimiento del PO-03-01 Procedimiento para la venta y prestación de servicio de taller.
15. Colocar los cuadros de mantenimiento junto a cada equipo, realizar una capacitación con el personal de servicio respecto a los cuadros de mantenimiento y calibración de equipos; Establecer un plan de acción para reemplazar los equipos que son enviados a calibración, identificar cada equipo de medición con su codificación y características respectivamente. Desarrollar una revisión bimensual de las hojas y cuadros de mantenimiento y calibración de equipos por parte del Jefe de Taller y la Asistente de Calidad, con el fin de verificar que se este cumpliendo con lo establecido en estos cuadros y se estén diligenciando correctamente las hojas de mantenimiento. se cambiara el periodo de estas revisiones cuando se crea necesario y se pueda observar que existe una cultura de calidad dentro del personal.
16. Realizar con cada responsable de los procesos la modificación del cuadro de control de registros.
17. Colocar como documento obsoleto el formato de desglose de negocio y realizar el trato establecido en el PC-01-02 Procedimiento general de documentación.
18. Recoger las copias no controladas de: mapa de procesos, objetivos de calidad, requisitos del cliente, procedimientos y caracterizaciones y colocarles sellos de copias controladas o de material de distribución y controlar por parte de la asistente de calidad la correcta distribución de este material, tal como lo establece el PC-01-02 Procedimiento general de documentación.
19. El gerente debe llevar un control quincenal del cuadro de mantenimiento de la infraestructura.

5.5. OTROS PLANES DE ACCIÓN Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

5.5.1. Guía de Gestión para servicio

La guía de Gestión es una herramienta que brinda unas pautas, parámetros y una serie de formatos a diligenciar, con el objetivo de establecer estándares para la prestación del servicio en taller, coordinar las actividades que se desarrollan dentro del mismo, establecer un control sobre el producto, las herramientas equipos e infraestructura, y realizar un seguimiento a la formación que debe tener el personal que labora en Servicio.

Los formatos que contiene esta guía de gestión deben diligenciarse y actualizarse constantemente por el jefe de Taller, cada punto de la misma establece una periodicidad en la cual se debe desarrollar el análisis y/o actualización de dicho ítem (ver frecuencia de análisis), anualmente se establece una guía de gestión para servicio.

A continuación se presenta la tabla de contenido de esta guía. Ya que la guía como tal no se coloca en este documento debido a que la misma es propiedad de Distoyota, y su divulgación por el hecho que contiene puntos muy detallados de todo lo relacionado dentro del proceso de taller es mejor no realizarla.

TABLA DE CONTENIDO

ACTIVIDADES	FRECUENCIA DE ANALISIS
GENERALIDADES	
<u>1.1</u> Plano general del Concesionario	<i>Anual</i>
<u>1.2</u> Plano del Área de servicio	<i>Anual</i>
<u>1.3</u> Organigrama del concesionario	<i>Anual</i>
<u>1.4</u> Hoja de vida del personal de servicio	<i>Anual</i>
HABILIDADES TECNICAS	
<u>2.1</u> Certificaciones Toyota New Team Etapa 1	<i>Anual</i>
<u>2.2</u> Certificaciones Toyota New Team Etapa 2	<i>Anual</i>
<u>2.3</u> Certificaciones Toyota New Team Etapa 3	<i>Anual</i>
<u>2.4</u> Certificaciones Toyota B&P, carrocería Etapa 1	<i>Anual</i>
<u>2.5</u> Certificaciones Toyota B&P, Pintura Etapa 1	<i>Anual</i>
<u>2.6</u> Certificaciones Toyota TSA1 y TSA 2	<i>Anual</i>
<u>2.7</u> Hoja de formación de técnicos individual y consolidado	<i>Trimestral</i>
<u>2.8</u> Hoja de formación de B&P individual y consolidado	<i>Trimestral</i>

<u>2.9</u>	Hoja de formación gerencial y administrativa	<i>Trimestral</i>
<u>2.10</u>	Programa de autoformación en el concesionario	<i>Trimestral</i>
<u>2.1</u>	Control de trabajos frecuentes del taller	<i>Trimestral</i>
<u>2.1</u>	Control de entradas repetidas de taller	<i>Diario</i>
<u>2.1</u>	Programa de motivación a los técnicos	<i>Mensual</i>
<u>2.1</u>	Calendario de Formación trimestral-SOFASA	<i>Trimestral</i>
<u>2.2</u>	Inscripción Formación Toyota -SOFASA	<i>Trimestral</i>

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

<u>3.1</u>	Control de Inventario de herramientas de Mano	<i>Cuatrimestral</i>
<u>3.2</u>	Control de Inventario de herramientas generales	<i>Semestral</i>
<u>3.3</u>	Control de Inventario de herramienta especializada (SST)	<i>Semestral</i>
<u>3.4</u>	Control de Inventario de Equipos	<i>Semestral</i>
<u>3.5</u>	Control de Inventario de manuales	<i>Semestral</i>

ENTORNO E INSTALACIONES

<u>4.1</u>	Evaluación orden y aseo	<i>Mensual</i>
<u>4.2</u>	Plan para el manejo de desechos	<i>Anual</i>
<u>4.3</u>	Plan de mantenimiento de las instalaciones	<i>Anual</i>
<u>4.4</u>	Plan de mantenimiento de maquinas y equipos	<i>Mensual</i>

REPORTES DE PRODUCTO

<u>5.1</u>	Listado de circulares de servicio	<i>Mensual</i>
<u>5.2</u>	Listado de Notas Técnicas	<i>Mensual</i>
<u>5.3</u>	Índice de Reportes Técnicos Nacionales (RTN)	<i>Mensual</i>
<u>5.4</u>	Índice de Reportes de Mercadeo del Producto (MPR)	<i>Mensual</i>
<u>5.5</u>	Índice de pruebas y Operaciones Técnicas de Servicio (OTS)	<i>Mensual</i>
<u>5.6</u>	Relación de garantías enviadas y devueltas	<i>Mensual</i>
<u>5.7</u>	Actividad de garantías	<i>Mensual</i>

ADMINISTRACIÓN DEL TALLER

<u>6.1</u>	Programación de citas para servicio	<i>Diario</i>
<u>6.2</u>	Costo de M.O y repuestos de cada mantenimiento periódico	<i>Semestral</i>
<u>6.3</u>	Estandarización Mantenimiento periódico	<i>Diario</i>
<u>6.4</u>	Libro de entradas diarias a taller	<i>Diario</i>

<u>6.5</u>	Registro de control de calidad final	<i>Diario</i>
<u>6.6</u>	Historial de servicio	<i>Diario</i>
<u>6.7</u>	Encuesta de seguimiento pos-servicio	<i>Mensual</i>
<u>6.8</u>	Índice de satisfacción del cliente (CSI)	<i>Mensual</i>
<u>6.9</u>	Resumen de los indicadores de servicio - ICDPV	<i>Mensual</i>
<u>6.10</u>	Resultados y seguimiento TQS	<i>Anual</i>
<u>6.11</u>	Resultados del programa de incentivos (AWARD)	<i>Semestral</i>
<u>6.12</u>	Estado de Ganancias y Perdidas	<i>Mensual</i>

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

<u>7.1</u>	Procedimiento de gestión de la garantía en el concesionario	<i>Diario</i>
<u>7.2</u>	Procedimiento de VDQI en el concesionario	<i>Diario</i>

PLANES DE MEJORAMIENTO

<u>8.1</u>	Plan de mejoramiento del año (SERVICIO)	<i>Anual</i>
------------	---	--------------

ASISTENCIA DE SOFASA

<u>9.1</u>	Itinerario de visitas del ing. De servicio	<i>Trimestral</i>
<u>9.2</u>	Horas mensuales de asistencia	<i>Trimestral</i>
<u>9.3</u>	Informe de visita ing. De servicio	<i>Trimestral</i>
<u>9.4</u>	Indicadores de Gestión	<i>Trimestral</i>

5.5.2. Plan de acción TSM

El objetivo de la empresa Distoyota es certificarse en diciembre del 2005 por Toyota motor Corporación como **DISTRIBUIDOR TSM**, para ello en diciembre debe alcanzar un puntaje de **Alcanzar el 85 %(893)** del puntaje requerido por TMC en esta evaluación, de 1050 preguntas en la cual consiste la misma, en las áreas de administración (instalaciones, recursos humanos y gerencia), Operación (procedimientos de servicio, repuestos y calidad del vehículo/ marketing).

Como inicio en la implementación del programa de certificación del Concesionario TSM básico 2005 se desarrolla la primera evaluación del mismo, consistente en la realización una serie de preguntas al personal del Concesionario, además los evaluadores observan el estado de las instalaciones y emiten la calificación y observaciones de cada una de las 1050 preguntas de la evaluación. Esta evaluación se realiza por medio de una guía y hojas de trabajo para la evaluación TSM BASICO

5.5.2.1. Guía y Hojas de Trabajo para la Evaluación del Concesionario [TSM Básico]. La *Guía y Hojas de Trabajo para la Evaluación del Concesionario*, la información necesaria para encargarse del diagnóstico operacional de las operaciones de postventa del Concesionario. Mediante la utilización del mismo material y, por consiguiente, compartiendo una misma interpretación de las operaciones del Concesionario, la información puede obtenerse con mayor facilidad y ser comparada y utilizada para mejorar las operaciones. Esta guía se basa en una serie de capítulos.

Los capítulos de la misma son:

Capítulo 3 – Personal y Organización

Capítulo 4 – Progreso del Personal

Capítulo 5 – Seguridad Laboral y los 4 Principios de la Seguridad

Capítulo 6 – Medio Ambiente

Capítulo 7 – Planificación de la Instalación

Capítulo 8 – Herramientas y Equipos para la prestación del Servicio

Capítulo 10 – Información Técnica

Capítulo 11 – Procedimientos del Servicio

- Citas (primordialmente para reparar daños menores)
- Recepción
- Órdenes de Reparación
- Despacho y Producción
- Control de Calidad
- Despacho del Servicio
- Seguimiento posterior al Servicio

Capítulo 12 – Repuestos

- Control de Inventarios

Capítulo 13 – Sincronización de los departamentos de Servicios/Repuestos

Capítulo 14 – Mercadeo de Servicios y Repuestos

Capítulo 15 – Gerencia y Administración

Capítulo 17 – Cooperación en la Venta de Vehículos Nuevos/Usados

Capítulo 18 – Relaciones con el Cliente (Prueba)

Cada capítulo contiene cierta cantidad de preguntas a realizar las cuales suman un total de 1050; en este documento solo se mencionan los capítulos ya que no se vio necesario colocar las preguntas debido a la cantidad, y al hecho que son propiedad de Toyota Motor Corporación; A continuación se dará un ejemplo del tipo de preguntas que se manejan en la guía para mayor claridad, los ítems de las mismas, de los métodos que se utilizaron para la realización de la evaluación y el tipo de puntuación que se maneja en la calificación del Concesionario.

Cada pregunta o renglón de la evaluación en la *Guía y Hojas de Trabajo para la Evaluación del Concesionario* contiene 10 áreas las cuales son:

Figura 5. Diseño pregunta evaluación TSM

Preguntas 7 - 8

Question 7 - 8

MANDATORY Are the Service & Department operating hours clearly posted?

Criteria The hours should be posted at every street and building entrance. Signs must comply with distributor image policies and local ordinances.

Help If access is closed then operating hours must be visible at that site.

Example

Observaciones/Causa


Recomendaciones (Razones para el Cambio)

7 - 8 In case of Δ or X please complete Action Plan

		Observations / Cause		Recommendation (Reason for Change)	
		9			
		10			
Eval.	Self	#1	#2		
O		10	10	10	
Δ		—	—	—	
X		0	0	0	

8

1	<p>Pregunta:</p> <p>En esta sección están las preguntas acerca de las operaciones del Concesionario. Si fuese necesario hacer aclaraciones, se utiliza las secciones de Criterio y Ayuda, ubicadas debajo de las preguntas. Las preguntas se relacionan con los Estándares de las Operaciones de Postventa del Concesionario Toyota.</p>
---	---

2	Método de Evaluación:	Cómo y dónde obtener la información requerida. Refiérase a 5.5.2.2. Métodos de evaluación.
3	Criterio:	Definición precisa que incluye información adicional acerca de la pregunta.
4	Ayuda:	Ofrece pistas de dónde y cómo obtener más información.
5	Ejemplo:	Siempre que sea posible, se incluyen fotografías para dar apoyo al proceso de evaluación.
6	Obligatoria:	El Concesionario debe aprobar las preguntas señaladas como 'Obligatoria' para aspirar a la certificación.
7	 :	Este símbolo significa que debe tomarse una fotografía (digital, si fuese posible) para el punto en evaluación.
8	Puntuación:	La puntuación del Concesionario para cada evaluación se marca con un círculo en esta tabla. (Ver 5.5.2.3 puntuacion.
9	Observaciones/ Causa:	En esta sección se escriben los comentarios para cada problema observado. Éstos deben ser específicos y precisos.
10	Acción Recomendada	En esta sección se anotan las acciones recomendadas y las razones para el cambio, lo cual ayuda a elaborar el Plan de Acción Kaizen (ver punto 5.5.3. Plan de acción Kaizen)...
11	(Razones para el Cambio):	



Presentación capacitación evaluadores TSM. Bogotá

5.5.5.2. Métodos de Evaluación. Con el fin de lograr una evaluación más eficaz de las operaciones del Concesionario resulta de mucha utilidad organizar el proceso de análisis antes de comenzar el proceso de evaluación.

Se recomienda diversos métodos de evaluación para analizar las operaciones del Concesionario:

AD – Archivo de la empresa

En los archivos de la empresa se encuentra una gran cantidad de información. Acuda a estos archivos para ahorrar tiempo en su visita al Concesionario.

IC – Información del Concesionario

Debe acceder a esta información en los archivos del Concesionario/Taller de L y P.

TC –Trabajo de Campo

Gran parte de los renglones de evaluación requieren una verificación visual, así como entrevistar a los empleados del Concesionario.

5.5.5.3. Puntuación del desempeño del Concesionario. La puntuación alcanzada para cada renglón de la evaluación se registra manualmente en la *Guía y Hojas de Trabajo de la Evaluación*, posteriormente, se ingresa en la hoja electrónica de Control de Evaluación (archivo de macros Excel)

Las preguntas obligatorias son preguntas cuya respuesta es 'si/no'. La puntuación es de 10 o de 0 puntos. El Concesionario debe aprobarlas para aspirar a obtener la certificación.

No obstante, se permite una puntuación parcial para aquellas preguntas no obligatorias. El Concesionario que cumple los estándares requeridos obtendrá 5 puntos. El que cumpla parcialmente con los estándares, obtendrá 2 puntos, y el que no los cumpla obtendrá 0 puntos.

Figura 6. Puntuación

Obligatoria				No Obligatoria			
Eval.	Auto	#1	#2	Eval.	Auto	#1	#2
O	10	10	10	O	5	5	5
Δ	—	—	—	Δ	2	2	2
X	0	0	0	X	0	0	0

El método de puntuación se indica con estos símbolos:

O	Indica que el renglón a evaluar está completo o cumple con un nivel de desempeño aceptable.
Δ	Indica que el Concesionario cumple parcialmente con el criterio requerido para ese renglón. Sin embargo, puede realizar mejoras adicionales.
X	Indica que el Concesionario/Taller de L y P no cumple en absoluto con las definiciones del renglón en evaluación, o no tiene ningún sistema establecido.

Pregunta 7-8		Eval.	Auto	#1	#2
OBLIGATORIA Método de Evaluación RC ¿El horario del Departamento de Servicios y Repuestos está expuesto en un lugar conveniente?	O	10	10	10	
	Δ	—	—	—	
	X	⊖	⊖	0	

Presentación capacitación evaluadores TSM

Después de realizada la evaluación se obtienen calificaciones punto por punto las cuales son llevadas a Hojas Electrónicas de Control por medio de un programa de macros Excel (el cual arroja la relación de las no conformidades y el porcentaje obtenido en la calificación. *Ver anexo 32. Datos de evaluación del concesionario*

A su vez, en los casos como el del ejemplo anterior la calificación de 0 se considera este ítem como no conforme y se debe establecer un plan de acción por cada ítem no conforme basando en la Filosofía Kaizen. Este tema se profundiza en el punto 5.5.3 Plan de acción Kaizen.

5.5.2.4. Hojas de Control de la Evaluación. Las Hojas Electrónicas de Control son las que se diligencian para dar el resultado de la evaluación. El contenido de las mismas es el siguiente:

Figura 7. Hojas de control de la evaluación.

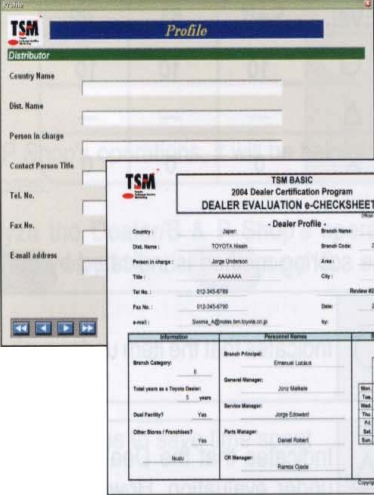
Figura 7. Hojas de control de la evaluación.

Perfil del Concesionario

La información requerida para elaborar el Perfil del Concesionario se recopila con anterioridad a la evaluación. Esta información puede obtenerse de los balances financieros del Concesionario o de los resúmenes de los informes financieros del Distribuidor. Los datos de cada evaluación y el nombre del Evaluador se registran en este formulario.

Indicadores del Desempeño Comercial

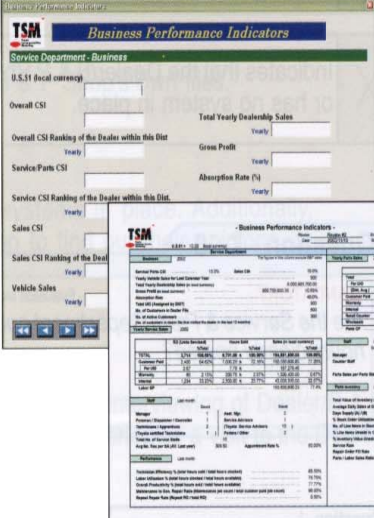
Las cifras del desempeño comercial se obtienen tanto del año anterior como del último mes. Los evaluadores utilizarán esta información para analizar la fortaleza o debilidad de las operaciones de postventa del Concesionario. Estos indicadores son importantes para hacer el seguimiento de los efectos del Kaizen sobre las operaciones comerciales del Concesionario.



Hoja de Excel

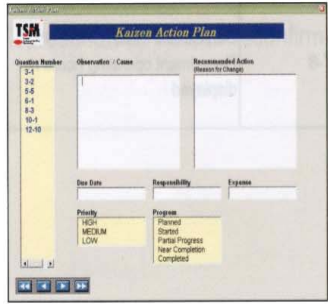
Hoja Impresa

Hoja de Excel



Hoja Impresa

Hoja de Excel

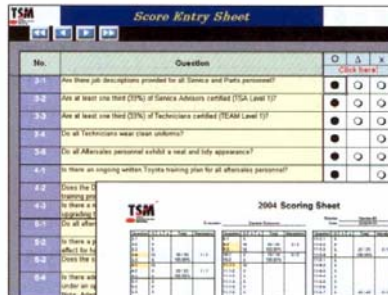


Hojas Electrónicas de Control

El Evaluador del Concesionario transfiere a la hoja electrónica la información contenida en la *Guía y Hojas de Trabajo para la Evaluación del Concesionario*. En la hoja electrónica hay espacio disponible para que el Evaluador establezca el Plan de Acción Kaizen, se calculan los costos y se hace el seguimiento de los progresos alcanzados. Ver anexo 33 *plan de acción Kaizen*

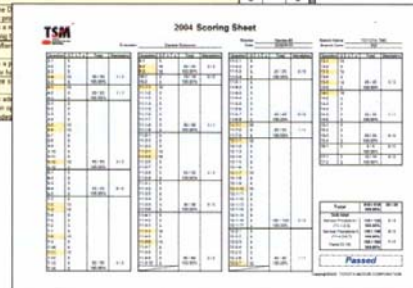
Hoja de Puntuación

Las hojas de puntuación se generan automáticamente cuando la puntuación para cada renglón (escritas en la Guía y Hojas de Trabajo para la Evaluación del Concesionario) se ingresa en las hojas electrónicas, las cuales son herramientas útiles para visualizar los subtotales de cada capítulo y los totales por área. Para cada evaluación se imprime una hoja individual de puntuación. Ver Anexo 32 *Datos de la evaluación del Concesionario*



Hoja de Excel

Hoja Impresa



Hoja de resumen

Al mismo tiempo, se genera automáticamente la Hoja de Resumen de la Puntuación resultante de la Evaluación del Concesionario.

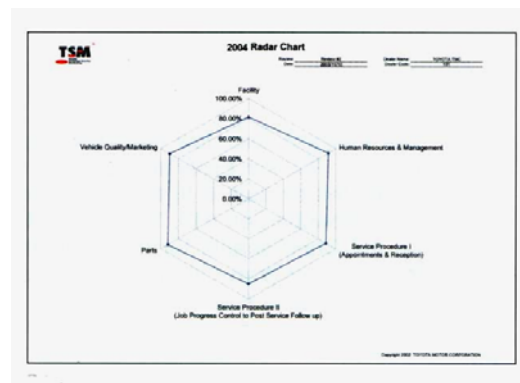
Este resumen desglosa detalladamente cada pregunta relativa al área, grupo y capítulo de los *Estándares Operativos de las Actividades de Postventa del Concesionario*, lo cual es de gran utilidad para identificar las áreas que necesitan la aplicación del Kaizen y para elaborar la presentación a la gerencia del Concesionario. *ver anexo 32 Datos de la evaluación del Concesionario*

Area	Group	Chapter	# of Questions	Max Score	Score (P)	Score (%)	Passing
Admin.	200	Facility	1	20	20	100.00%	1.0
		Customer Service	1	20	20	100.00%	1.0
		Service Tools and Equipment	1	20	20	100.00%	1.0
		Customer Satisfaction	1	20	20	100.00%	1.0
		Customer Retention	1	20	20	100.00%	1.0
	Human Resources & Management	Customer Satisfaction	1	20	20	100.00%	1.0
		Customer Retention	1	20	20	100.00%	1.0
		Customer Service	1	20	20	100.00%	1.0
		Service Tools and Equipment	1	20	20	100.00%	1.0
		Customer Satisfaction	1	20	20	100.00%	1.0
Operations	100	Service Procedure I (Appointments & Reception)	1	50	47	94.00%	1.0
		Service Procedure II (Link Progress Control in Post Service Follow up)	1	50	47	94.00%	1.0
		Service Procedure I (Appointments & Reception)	1	50	47	94.00%	1.0
		Service Procedure II (Link Progress Control in Post Service Follow up)	1	50	47	94.00%	1.0
		Service Procedure I (Appointments & Reception)	1	50	47	94.00%	1.0
	Parts	Service Procedure I (Appointments & Reception)	1	50	47	94.00%	1.0
		Service Procedure II (Link Progress Control in Post Service Follow up)	1	50	47	94.00%	1.0
		Service Procedure I (Appointments & Reception)	1	50	47	94.00%	1.0
		Service Procedure II (Link Progress Control in Post Service Follow up)	1	50	47	94.00%	1.0
		Service Procedure I (Appointments & Reception)	1	50	47	94.00%	1.0
Total	200		100	94	94.00%	1.0	

Hoja Impresa

Gráficos Tipo Radar

Los gráficos tipo radar también se generan automáticamente cuando se ingresa la puntuación de la evaluación en las hojas electrónicas, lo cual permite una visualización del desempeño del Concesionario. Además, son útiles para identificar las áreas que requieren la aplicación del Kaizen y para elaborar la presentación a la



<p>gerencia del Concesionario. Grupos: Instalaciones, Recursos Humanos y Gerencia, Procedimiento de Servicios I (Citas y Recepción), Procedimiento de Servicios II (Control del Progreso del Trabajo para Mantener el Seguimiento del Servicio), Repuestos, Calidad de los Vehículos/Mercadeo. <i>ver anexo 32 Datos de la evaluación del Concesionario</i></p>	
---	--

La calificación obtenida en la primera evaluación TSM en el Concesionario es del 21.14% y los evaluadores TSM de la misma fueron:

- Gilberto Ballesteros Gerente Nal de Servicio y Evaluador TSM
- Jose Alonso Villareal Gerente del Concesionario y evaluador TSM
- Andrea Juliana Hernández Parra Asistente de calida

5.5.3. Planes de acción KAIZEN

La filosofía Kaizen es un proceso de mejora continua que se comenzó a desarrollar dentro de Distoyota bajo los parámetros dados por Toyota motor Corporación.

En la primera etapa lo que se desarrolla es un plan de acción Kaizen que resulta de la búsqueda de actividades que eliminen cada una de las no conformidades encontradas en la primera evaluación TSM BASICO. *Ver anexo 32. Datos de evaluación del concesionario*

Este plan de acción consta de un cronograma de actividades de cada ítem no conforme de la evaluación TSM, cabe recordar que los ítems no conformes son aquellas preguntas que obtuvieron una calificación de 0. se establece las razones de cambio y actividades a realizar para la eliminación de los no conformes, el costo de la acción a tomar para eliminar la no conformidad, la prioridad de la actividad donde 0 es poco importante y 15 muy importante; esta prioridad se da de acuerdo al costo de la actividad y obligatoriedad del requisito o ítem a cumplir, persona responsable, tiempo de desarrollo de las mismas, cumplimiento por etapas del Ciclo PHVA y una casilla para señalar en el momento que se logre terminar con el incumplimiento del ítem.

Para analizar el modelo de Plan de acción kaizen. *Ver anexo 33. Plan De acción Kaizen;* allí se presenta el plan para 22 ítems no conformes, se considero relevante colocar solo estas no conformidades como un bosquejo del plan de acción, además que dentro del cronograma serán las primeras a realizar

Ver anexo 33. Plan De acción Kaizen

6. CONCLUSIONES

Antes de iniciar con las conclusiones de este proyecto es importante señalar que el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en Distoyota se encuentra en proceso, a su vez cabe denotar que este proyecto no va a quedar solo en un documento, ya que se ha evidenciado a lo largo de la realización del mismo el fuerte compromiso existente por parte de la dirección de la compañía hacia la certificación, por otro lado he asumido la responsabilidad de permanecer en la organización como Asistente de Calidad mínimo hasta la Auditoria de certificación en la Norma ISO 9001:2000 la cual esta programada para la primera semana de mayo, en esta siguiente etapa se pretende continuar con la implementación del Sistema, la preparación para la Auditoria de Certificación, y la implementación de las herramientas de gestión: TSM, Kaizen y la guía de gestión para servicio; en el caso de TSM se ha programado la Certificación para el mes de diciembre del presente año.

A continuación se presentan el listado de conclusiones que se encontrar al realizar un analizar en la culminación del proyecto:

- Para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una organización, debe existir un compromiso por parte de cada uno de los miembros de la misma, Directivos, Gerencia y cada uno de los niveles operativos de la empresa
- Cada sistema de calidad debe ser diseñado o adaptado a cada servicio específico. Debe tenerse en cuenta además, que un sistema de gestión de la calidad debe verse como una herramienta y no como una guía rectora de los procesos. El sistema de calidad no debe convertirse en algo predominante, sobre todo en las etapas iniciales de su implementación es necesario realizar sensibilizaciones con todo el personal durante la implementación con el fin de crear una filosofía de calidad dentro del mismo.
- Existen fortalezas claramente definidas al adoptar un sistema de gestión no obstante, el sistema necesitará ser aplicado durante un buen tiempo para corregir y modificar aquellos procedimientos que lo necesiten y posteriormente poder percibir los beneficios de la aplicación de este sistema.
- En la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad el recurso más importante a trabajar es el humano, y en el caso de una empresa como Distoyota donde el servicio es uno de sus mayores productos es vital crear una cultura de calidad entre toda la organización, manteniendo sensibilizado al personal en los conceptos generales de la

norma ISO 9000, y en los temas como política de calidad, objetivos de calidad y requisitos del cliente con el objetivo de que todos estos conceptos se apliquen diariamente en cada puesto de trabajo.

- No solo es necesario desarrollar toda la documentación necesaria que sirva como soporte al sistema de gestión de la calidad dentro de la empresa, como instructivos, formatos, procedimientos, registros, etc. Los cuales ya fueron desarrollados en Distoyota. A su vez el personal debe ser capacitado en la misma, a través de sensibilizaciones que se realizaron y de la implementación que se hizo de la documentación en cada proceso de la compañía, para dar cumplimiento a los requisitos de la norma.
- En la implementación del sistema de Gestión uno de los principales objetivos es lograr la satisfacción del cliente, para ello se debe trabajar diariamente en el cumplimiento de los requisitos del mismo establecidos por la empresa, aplicando uno de los lemas establecidos por Distoyota “el cliente es primero”.
- Una de las piedras angulares, por decirlo así de la implementación de las diferentes herramientas o sistemas de Gestión que se han trabajado en Distoyota como lo son (Sistema de Gestión de la Calidad, TSM, Kaizen, Guía de gestión y Toyota Way), es el enfoque hacia la mejora continua para ello se debe trabajar diariamente en el establecimiento de indicadores en los procesos, la revisión de los mismos y el establecimiento constante de planes de acción para la eliminación de las causas de las no conformidades existentes o potenciales.
- El mejoramiento continuo constituye una filosofía empresarial aplicable solamente a aquellas organizaciones que estén más fácilmente adaptables a los cambios externos e internos
- En definitiva, Dadas las actuales condiciones del mercado, los Concesionarios Toyota enfrentan una disminución de clientes como consecuencia de la competitividad del mercado de postventa y de venta de vehículos. Por otra parte, los clientes demandan reiteradamente un servicio y un producto más conveniente en cuanto al costo, efectividad y calidad del mismo. En respuesta a estas circunstancias, TMC y distoyota ha considerado la necesidad de reforzar la lealtad del cliente a la marca Toyota. Lo cual se puede lograr por medio de la implementación de un sistema de Gestión de la calidad y conjuntamente al mismo la implementación de programas establecidos por Toyota motor corporación, brindando un nivel superior de servicios y beneficios a cada cliente.

- Implementar un programa como Kaizen y las guías de Gestión fortalecen las operaciones básicas dentro del Concesionario.
- La realización de la Auditoria interna no es sino un paso mas en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ya que en ella se evidencian los puntos débiles y fuertes de los procesos frente al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2000. El objetivo de la misma es verificar la eficacia de los procedimientos en el área y del Sistema de Gestión. Pero esta es inútil si después de realizada, no se desarrolla un análisis detallado de las causas que generaron las no conformidades y los hallazgos frente al incumplimiento de requisitos, con base a estas causas se deben establecer planes de acción con el objetivo de eliminarlas.

7. RECOMENDACIONES

A continuación se relaciona el listado de recomendaciones que se dan a cada uno de los miembros de la organización para que tengan en cuenta en el proceso de Implementación del Sistema de Gestión de calidad el cual continua, desde la alta dirección la cual debe seguir asumiendo el compromiso y los recursos necesarios para la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad hasta los empleados de base los cuales en su vivir diario deben aplicar en cada puesto de trabajo cada uno de los conceptos y herramientas de gestión que se han venido implementando en el Concesionario:

- Se deben mantener las sensibilizaciones al personal en los conceptos de ISO 9000 y de toda la documentación del Sistema de Gestión de la calidad y los procedimientos que sirven como soporte al mismo; Con el objetivo de fomentar una cultura de calidad la cual sea aplicada en cada puesto de trabajo y que contribuya a lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua, objetivo de la política de calidad de la organización.
- Se deben hacer seguimientos a cada proceso para verificar que si se estén cumpliendo con las normas, instructivos, procedimientos, formatos, registros, guías y el manual de calidad. Establecidos para soportar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización. Comparar que la práctica diaria en cada puesto de trabajo concuerde con lo establecido dentro de los documentos del Sistema; y en los casos que sea necesario una modificación de los mismos cumplir con lo descrito en el PC-01-02 Procedimiento general de documentación, verificando que dicha modificación no interfiera en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.
- Realizar las evaluaciones y los seguimientos del desempeño de los proveedores tal como lo establece el PS-03-02 Procedimiento de selección y re-evaluación de proveedores Con el fin de controlar el producto que estos ofrecen y que puede afectar directamente la calidad del nuestro.
- Garantizar el cumplimiento del cuadro de ambiente de trabajo y el mantenimiento de una correcta infraestructura con el objetivo de no generar inconformidades en el producto y lograr la satisfacción de los clientes, además del cumplimiento del numeral 6.4 de la norma.
- Llevar un control de los dispositivos de seguimiento y de medición, de acuerdo a lo estipulado en los cuadros de mantenimiento y calibración de equipos, a su vez estos deben ser modificados en el momento necesario; y un control del producto no conforme en cada área, tal como

se establece en el PC-01-04 Procedimiento para el manejo y control de productos no conformes.

- Realizar los indicadores establecidos en cada proceso, llevar un seguimiento de los mismos y de sus respectivas metas; y, de acuerdo a los resultados que estos arrojen establecer acciones correctivas y preventivas con el objetivo de evidenciar la mejora del proceso.
- Cumplir con todas las actividades propuestas dentro de los planes de acción Kaizen y aquellos resultantes del diagnostico final realizado para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2000. lo anterior con el objetivo de eliminar las situaciones que generaron las no conformidades halladas en las Auditorias de los procesos y en la evaluación TSM.
- Después del cumplimiento de las acciones propuestas en los planes de acción se debe realizar un seguimiento de las mismas con el fin de revisar si estas si fueron efectivas en la eliminación de las causas que generaron las no conformidades. De lo contrario, se deben realizar nuevos análisis de causas y establecer nuevas acciones correctivas con el objetivo de atacarlas. Este seguimiento se culmina en el momento que los motivos que generaron el incumplimiento de la norma o del ítem de TSM hallan sido eliminados.

8. BIBLIOGRAFIA

RYOJI FUTAMI, The seven management tools for Quality Control: Quality Planning. Osaka Japan, 2004

KAORU ISHIKAWA. "Qué es el Control Total de Calidad". Bogota Norma.1996

NAVARRO BOTERO, Lina Maria. Material de capacitación en TSM. Bogota: Distoyota, 2004. Presentación.

LLANO, Claudia. Material de inducción a la empresa "Distoyota". Bogota: Distoyota, 2004. Presentación.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (INCONTEC), NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS NTC-ISO 9000, NTC-ISO 9001 Y NTC-ISO 9004. Bogota D.C. 2000.

PAGINAS WEB:

- www.estrucplan.com
- www.toyota.com
- www.iso.ch/9000e/revisionstoc.htm
- www.distoyota.com.co