

**EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LA IMPLEMENTACION DE UN
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA
NORMA ISO 9001 PARA LA EMPRESA GEMA TOURS S.A.**

**VARGAS MEDINA EDGAR ALEJANDRO
VILLA RUIZ JULIETH PAOLA**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D. T Y C.
2014**

**EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LA IMPLEMENTACION DE UN
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA
NORMA ISO 9001 PARA LA EMPRESA GEMA TOURS S.A.**

**VARGAS MEDINA EDGAR ALEJANDRO
VILLA RUIZ JULIETH PAOLA**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Asesor
FUAD MUHAMMAD HAMMIDAN**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
CARTAGENA DE INDIAS, D. T Y C.**

2014

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su especial agradecimiento a:

A todo el Personal que labora en GEMA TOURS S.A. por su valiosa colaboración, por su apoyo y sus puntos de vista, los cuales fueron tenidos muy en cuenta a la hora de estructurar el presente trabajo de grado.

A nuestro asesor Fuad Muhammad Hammidan, por su tiempo y sus acertadas recomendaciones.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	9
0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
0.1 Descripción del problema	10
0.2 Formulación del problema	10
0.3 Justificación	11
0.4 Objetivos	12
0.4.1 objetivo general	12
0.4.2. Objetivos específicos	12
0.5. Delimitación del problema	13
0.6 Marco referencial	14
0.6.1 Antecedentes	14
0.6.2 Marco teórico	15
0.6.3 Marco conceptual	23
0.7 Diseño metodológico	27
0.7.1 Objeto y tipo de investigación	27
0.7.2 Métodos de investigación	27
0.7.3 Operacionalización de las variables	28
0.7.4 Fuentes e instrumentos de recolección de datos	29
0.7.4.2 Población y muestra	29
0.8 Administración del proyecto	31
0.9 Cronograma de actividades	32
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001 EN LA EMPRESA GEMA TOURS S.A.	33
CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD QUE GENERÓ LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA GEMA TOURS S.A.	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz Indicadores de gestión por objetivos de calidad. Proceso: Gestión comercial	63
Tabla 2. Matriz Indicadores de gestión por objetivos de calidad. Proceso: Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, Transportes, Eventos sociales, Turismo FIT	64
Tabla 3. Matriz Indicadores de gestión por objetivos de calidad Proceso: Recursos humanos	64
Tabla 4. Matriz Indicadores de gestión por objetivos de calidad. Proceso: Gestión Dirección	65
Tabla 5. Matriz Indicadores de gestión por indicadores de calidad. Proceso: Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, Transportes, Eventos sociales, Turismo FIT	65
Tabla 6. Matriz Indicadores de gestión por indicadores de calidad. Proceso: Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, Transportes, Eventos sociales, Turismo FIT	66

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico No. 1 Registros para establecer, implementar y mantener el SGC	44
Grafico No. 2 Utilización de criterios y métodos para garantizar control de procesos	45
Grafico No. 3 Recursos necesarios para apoyar la operación y seguimiento de procesos	46
Grafico No. 4 Actualización del manual de calidad	47
Grafico No. 5 Control de documentos y estandarización de la gestión	48
Grafico No. 6 Control de los registros	49
Grafico No. 7 Planificación del sistema de gestión de la calidad	50
Grafico No. 8 ¿Existe un responsable de la política de calidad?	51
Grafico No. 9 Revisión por la dirección de la eficiencia de la operación	52
Grafico No. 10 Competencias del personal para la prestación de un buen servicio	53
Grafico No. 11 Infraestructura de la empresa	54
Grafico No. 12 Ambiente de trabajo	55
Grafico No. 13 Realización del producto o prestación del servicio	56
Grafico No. 14 Procesos relacionados con el cliente	57
Grafico No. 15 Adquisición de bienes y servicios	58
Grafico No. 16 Seguimiento y medición	59
Grafico No. 17 Auditoría Interna	60
Grafico No. 19 Mejora continua	61
Gráfico No 20 Tasa mantenimiento de clientes (2006 – 2013)	67
Gráfico No 21 Tasa licitaciones confirmadas (2006 – 2013)	68
Gráfico No 22 Tasa incremento en ventas de servicios (2006 – 2013)	69
Gráfico No 23 Tasa de incremento del número de clientes (2006 – 2013)	70
Gráfico No 24 Tasa de insatisfacción de clientes (2006 – 2013)	71
Gráfico No 25 Tasa incremento competencia del personal (2006 – 2013)	72
Gráfico No 26 Tasa cumplimiento de estrategias (2006 – 2013)	73
Gráfico No 27 Servicios no conformes, Quejas, Plan de mejoramiento del proceso (2006 – 2013)	74
Gráfico No 28 Confiabilidad del proveedor (2006 – 2013)	76
Gráfico No. 29 Satisfacción de clientes Vs. Tiempos de respuesta Departamento de Tiquetes (2006 – 2013)	77

Gráfico No. 30 Servicios no conformes, Quejas, Continuidad plan de mejoramiento del proceso Departamento de tiquetes (2006 – 2013)	78
Gráfico No. 31 Confiabilidad del proveedor Departamento de Tiquetes (2006 – 2013)	79
Gráfico No 32 Tasa incremento de las competencias del Personal de Transporte (2006 – 2013)	80
Gráfico No. 33 Tasa mantenimiento de clientes Departamento de Transporte (2006 – 2013)	81
Gráfico No. 34 Satisfacción de clientes Vs. Tiempos de respuesta Departamento de Transporte (2006 – 2013)	82
Gráfico No. 35 Servicios no conformes, Quejas, Continuidad plan de mejoramiento del proceso Departamento de Transporte (2006 – 2013)	83
Gráfico No. 36 Tasa incremento de las competencias del Personal de Transporte (2006 – 2013)	84
Gráfico No. 37 Tasa mantenimiento de clientes Departamento de Receptivos (2006 – 2013)	85
Gráfico No. 38 Satisfacción de clientes Vs. Tiempos de respuesta Departamento de Receptivos (2006 – 2013)	86
Gráfico No. 39 Servicios no conformes, Quejas, Continuidad plan de mejoramiento del proceso Departamento de Receptivos (2006 – 2013)	87
Gráfico No 40 Tasa incremento de las competencias del Personal de Receptivos (2006 – 2013)	88
Gráfico No. 41 Tasa mantenimiento de clientes Departamento de Individuales (2006 – 2013)	89
Gráfico No. 42 Satisfacción de clientes Vs. Tiempos de respuesta Departamento de Individuales (2006 – 2013)	90
Gráfico No. 43 Servicios no conformes, Quejas, Continuidad plan de mejoramiento del proceso Departamento de Individuales (2006 – 2013)	91
Gráfico No. 44 Tasa incremento de las competencias Personal del Departamento de Individuales (2006 – 2013)	92
Gráfico No. 45 Continuidad del plan de mejoramiento del proceso Departamento de Contabilidad (2006 – 2013)	93
Gráfico No 46 Tasa incremento de las competencias del Personal de Contabilidad (2006 – 2013)	94

INTRODUCCION

Las organizaciones que deciden implementar un sistema de gestión de calidad, apuntan a tener una mayor competitividad en el mercado, obtener mejores resultados en el desempeño y así promover un mejoramiento continuo.

Es frecuente encontrar los intentos de muchas empresas en implementar un **Sistemas de Gestión de Calidad** que salen mal, por lo general las empresas no tienen lo suficientemente claro que este proceso implica un cambio organizacional. Para eso es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo y la creatividad. Sin duda esto no es una tarea fácil ante la necesidad de supervivencia y competitividad.

La mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja.

La empresa GEMA TOURS S.A., es consciente de dicha situación y por tal motivo decidieron implementar un Sistema de Gestión de Calidad, el cual recibieron en el año 2006 por ICONTEC, la certificación en un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, para la prestación de sus servicios, convirtiéndose en la primera agencia de viajes en la costa atlántica certificada.

El presente trabajo de grado **“EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 PARA LA EMPRESA GEMA TOURS S.A.”** busca medir el impacto generado por la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1 Descripción del problema

La calidad es un término muy a la vanguardia que se ha venido utilizando en los mercados globalizados, buscando que las empresas sean certificadas y creando confianza antes sus clientes.

La Sociedad GEMA TOURS S.A., es una compañía dedicada a la prestación de servicios turísticos en el ámbito de transporte, agente de viajes y organización de eventos sociales y culturales; desde su creación en el año 1982 hace ya treinta años (30).

Su estructura organizacional está conformada por cinco departamentos: el departamento de tiquetes, transporte, individuales, receptivos y contabilidad.

En el año 2006 Gema Tours recibe del ICONTEC, la certificación en un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, para la prestación de sus servicios, convirtiéndose en la primera agencia de viajes en la costa atlántica certificada.

Esta certificación ha puesto en evidencia la necesidad de evaluar el impacto que ha generado su implementación.

0.2 Formulación del problema

¿Qué impacto ha generado la implementación del sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001:2008 en la Empresa GEMA TOUR S.A.?

0.3 Justificación

En la actualidad la calidad se ha vuelto imprescindible para lograr una participación en el mercado, por tal motivo y basándonos en los sistemas de Gestión de Calidad, aprobadas por ICONTEC INTERNATIONAL normas ISO, las empresas se están decidiendo implementarlas para obtener mejores resultados en el desempeño y así promover un mejoramiento continuo.

Los sistemas de gestión de calidad han pasado de ser un valor diferenciador o un activo estratégico dentro de la organización, para convertirse en una práctica organizacional difundida, necesaria para competir y estar dentro de las expectativas mínimas del consumidor.

Es por esta razón que las organizaciones certificadas poseen una “ventaja competitiva” frente a otras organizaciones, debido a que la globalización e internacionalización del comercio ha convertido a los estándares internacionales en un mecanismo de enlace que sobre pasa las fronteras idiomáticas y culturales, garantizando la posibilidad de acceder a diferentes mercados.

Los beneficios esperados con la implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad (SGC) son diversos, destacándose principalmente el impacto que genera en la productividad a través del incremento en ingresos y reducción de costos.

En este sentido, el propósito de esta investigación es evaluar si la certificación de la calidad ISO 9001:2008 ha generado algún impacto después de su implementación, por tal motivo queremos resolver las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles han sido las dificultades del proceso de implementación?
2. ¿Qué beneficios se obtuvieron a partir de la implementación del SGC?

0.4 Objetivos

0.4.1 objetivo general

Determinar la efectividad de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 en las actividades de la empresa GEMA TOURS S.A.

0.4.2. Objetivos específicos.

- ❖ Realizar un diagnóstico del sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001 en la empresa GEMA TOURS S.A.
- ❖ Diseñar indicadores de gestión para evaluar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la productividad de la empresa GEMA TOURS S.A.
- ❖ Determinar la efectividad que generó en la productividad después de haber implementado la ISO 9001:2008 en los siguientes departamentos: Departamento de tiquetes, Departamento de transportes, Departamento de individuales, Departamento de receptivos y Departamento de contabilidad.

0.5. Delimitación del problema

0.5.1. De espacio

La principal fuente de información en el presente proyecto, la constituye la empresa GEMA TOURS S.A.

Además de ello, la información obtenida mediante, textos, informes de prensa, como trabajos realizados anteriormente

0.5.2 De tiempo

El proyecto en su fase de investigación y formulación se ha venido desarrollando desde el mes febrero del 2012 y se prevé ser terminado (12) doce semanas después de aprobado el Anteproyecto.

0.6 Marco referencial

0.6.1 Antecedentes

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se tomarán como base fundamental las siguientes referencias, las cuales serán fuentes de consultas casi que obligadas para la elaboración del documento final.

A continuación se hace mención a algunas referencias empleadas en la elaboración del presente documento:

Moreno Tapias Marvin, Pérez Torres Gildardo, Diseño De Un Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2000 para el área financiera en la empresa Indufrial S.A., Trabajo de Grado para obtener el título de Contador Público, año 2009.

Nerys Novoa Francisco, Calvo Acero Freddys, Diseño de los manuales de funciones, perfiles de competencia y selección de personal para la empresa IMEC S.A. con Impacto en la Implementación de la Norma ISO 9001:2000, Trabajo de Grado para obtener el título de Administrador Industrial, año 2004.

Caicedo Cantillo Arnoldo Andrés, Cuesta Benítez Tania Luz, Diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 en el área administrativa de la Universidad de Cartagena, Trabajo de Grado para obtener el título de Administrador Industrial, año 2001.

Serrano Raga Nohora Lilibiana, Zambrano Mosquera Linda, Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2000 BUZCA LTDA, Trabajo de Grado para obtener el título de Administrador Industrial, año 2004.

0.6.2 Marco teórico

La ISO es una organización no-gubernamental establecida en 1947. **La misión de la ISO** es promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas con el propósito de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y para desarrollar la cooperación en la esfera de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica.

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que se fueron desarrollando principalmente en Gran Bretaña, la ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad: los estándares de calidad de la serie ISO 9000.

Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial.

0.6.2.1 La familia ISO

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones. Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

0.6.2.2 Normas ISO 9000

Serie de estándares ISO 9000

Las normas ISO 9000 han cobrado mayor relevancia internacional en la última década y en la actualidad es utilizada en más de 120 países.

Estas normas requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de sistemas 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/o servicios se fabriquen en forma consistente y a tiempo.

Las ISO 9000 no definen cómo debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que ofrecen especificaciones de cómo crearlo e implementarlo;

éste será diferente en función de las características particulares de la organización y sus procesos.

Las normas se revisan cada 5 años para garantizar la adecuación a las tendencias y dinámica del contexto mundial. En el año 2000 cobraron vigencia los cambios propuestos para las ISO 9000, los que se tradujeron en las actuales Normas ISO 9000 versión 2000.

Las ISO 9000:2000 quedaron conformadas por tres grandes apartados:

ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad: Principios y vocabulario.

ISO 9001:2000, que trata sobre los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, y las

ISO 9004:2000, que se refieren a recomendaciones para llevar a cabo las mejoras de calidad

Las características más importantes y novedosas de esta serie son:

- ❖ La orientación hacia el cliente
- ❖ La gestión integrada
- ❖ El énfasis en el proceso de negocios
- ❖ La incorporación de la Mejora Continua
- ❖ La medición de la satisfacción del cliente

Aplicación

La ISO 9001 – 2000 se puede aplicar en cualquier tipo de organización, ya sea con o sin fines de lucro, manufacturera o de servicios, grande, mediana o pequeña.

0.6.2.3 ¿Qué se necesita para iniciar un proceso de Aseguramiento de la Calidad s/Normas ISO serie 9001-2000?

- ❖ Compromiso real y participación de los directivos
- ❖ Involucramiento de todos los empleados
- ❖ Comunicación
- ❖ Capacitación de todas las áreas de la organización
- ❖ Disponibilidad de recursos dedicados a la implementación del SGC (responsables, tiempos, dinero, espacios físicos para reuniones, etc.)
- ❖ Definición clara de responsabilidades
- ❖ Realización de un diagnóstico de calidad
- ❖ Comprensión de los requerimientos de los clientes
- ❖ Fijación de políticas y objetivos de calidad
- ❖ Establecimiento de un plan de calidad
- ❖ Ordenamiento de la documentación existente
- ❖ Creación de la documentación del SGC s/ norma ISO (Manual de Calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo)
- ❖ Puesta a punto o calibración de máquinas, equipos, etc.
- ❖ Diseño e implementación de mecanismos de mejora continua
- ❖ Definición, planificación e implementación de actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar el cumplimiento de las exigencias de la norma.

Costos

Inicialmente, el desarrollo e implementación de un SGC cuesta dinero, pero el costo bien se ve superado por las ganancias en eficiencia, productividad, rentabilidad, satisfacción del cliente y aumento de la presencia en diferentes mercados.

Los costos de una certificación varían de acuerdo al tamaño de la organización, la complejidad de sus procesos y la dispersión geográfica de sus operaciones, entre otras variables. A los costos de la certificación deben agregarse los gastos previos de preparación y puesta a punto.

0.6.2.4 ¿Por qué algunas organizaciones fallan?

La mayoría de las compañías que han fracasado en su intento en la implementación de un SGC s/ las Normas ISO poseen algo en común: la falta de compromiso.

No alcanza solamente con cumplir los requisitos de documentación exigidos por la norma, no alcanza con poner en marcha el sistema y dejarlo actuar por sí mismo. La verdadera diferencia está en la gente. Si los directivos no se involucran seriamente, si realmente no comprenden la necesidad de cambiar, si no prestan atención a sus mercados, si no ponen en práctica un liderazgo participativo, si no impulsan una cultura de calidad a lo largo y a lo ancho de la organización, la implementación de las normas sólo será un mero requerimiento formal condenado al fracaso.

Sólo el esfuerzo compartido de todos los integrantes de la organización hará posible que los beneficios de trabajar s/ según los estándares de la ISO se hagan realidad.

Otros motivos que pueden hacer que los resultados obtenidos no sean los deseados se relacionan con una mala definición de los objetivos de calidad, mala planificación, errores en la identificación y definición de los procesos críticos y/o una incorrecta evaluación costos-beneficios.

0.6.2.6 Normas ISO 14000

Las ISO 14000 son normas internacionales que se refieren a la gestión ambiental de las organizaciones. Su objetivo básico consiste en promover la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, minimizando los efectos dañinos que pueden causar las actividades organizacionales.

Los estándares que promueven las normas ISO 14000 están diseñados para proveer un modelo eficaz de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), facilitar el desarrollo comercial y económico mediante el establecimiento de un lenguaje común en lo que se refiere al medio ambiente y promover planes de gestión ambiental estratégicos en la industria y el gobierno.

Un SGA es un sistema de gestión que identifica políticas, procedimientos y recursos para cumplir y mantener un gerenciamiento ambiental efectivo, lo que conlleva evaluaciones rutinarias de impactos ambientales y el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en el tema, así como también la oportunidad de continuar mejorando el comportamiento ambiental.

0.6.2.7 Características generales de las normas

- ❖ Las normas ISO 14000 son estándares voluntarios y no tienen obligación legal.
- ❖ Tratan mayormente sobre documentación de procesos e informes de control.
- ❖ Han sido diseñadas para ayudar a organizaciones privadas y gubernamentales a establecer y evaluar objetivamente sus SGA
- ❖ Proporcionan, además, una guía para la certificación del sistema por una entidad externa acreditada.
- ❖ No establecen objetivos ambientales cuantitativos ni límites en cuanto a emisión de contaminantes.

- ❖ No fijan metas para la prevención de la contaminación ni se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que establecen herramientas y sistemas enfocados a los procesos de producción de una empresa u otra organización, y de las externalidades que de ellos deriven al medio ambiente.
- ❖ Los requerimientos de las normas son flexibles y, por lo tanto, pueden ser aplicadas a organizaciones de distinto tamaño y naturaleza.

0.6.2.8 La familia ISO 14000

La familia de estándares referidos a la gestión ambiental está constituida por las siguientes normas:

- ❖ ISO 14000: Guía a la gerencia en los principios ambientales, sistemas y técnicas que se utilizan.
- ❖ ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental. Especificaciones para el uso.
- ❖ ISO 14010: Principios generales de Auditoría Ambiental.
- ❖ ISO 14011: Directrices y procedimientos para las auditorías
- ❖ ISO 14012: Guías de consulta para la protección ambiental. Criterios de calificación para los auditores ambientales.
- ❖ ISO 14013/15: Guías de consulta para la revisión ambiental. Programas de revisión, intervención y gravámenes.
- ❖ ISO 14020/23: Etiquetado ambiental
- ❖ ISO 14024: Principios, prácticas y procedimientos de etiquetado ambiental
- ❖ ISO 14031/32: Guías de consulta para la evaluación de funcionamiento ambiental
- ❖ ISO 14040/4: Principios y prácticas generales del ciclo de vida del producto
- ❖ ISO 14050: Glosario
- ❖ ISO 14060: Guía para la inclusión de aspectos ambientales en los estándares de productos

- ❖ Esta familia de normas fue aprobada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) en Septiembre de 1996. La versión oficial en idioma español fue publicada en Mayo de 1997.

0.6.2.9 ¿Por qué implementar un SGA según ISO 14001?

La gestión medioambiental por ISO 14001 aporta beneficios en múltiples áreas de una organización, entre ellos: ayuda a prevenir impactos ambientales negativo; evita multas, sanciones, demandas y costos judiciales, al reducir los riesgos de incumplimiento de la normativa legal aplicable; facilita el cumplimiento de las obligaciones formales y materiales exigidas por la legislación medioambiental vigente; permiten optimizar inversiones y costos derivados de la implementación de medidas correctoras; facilita el acceso a las ayudas económicas de protección ambiental; reduce costos productivos al favorecer el control y el ahorro de las materias primas, la reducción del consumo de energía y de agua y la minimización de los recursos y desechos; mejora la relación o imagen frente a la comunidad.

0.6.3 Marco conceptual

A continuación se definen algunos conceptos de calidad y se invita a consultar los contenidos en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001, los cuales son necesarios tener en cuenta para facilitar la implementación del SGC:

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Acreditación: Procedimiento mediante el cual se reconoce la competencia técnica y la idoneidad de organismos de certificación e inspección, laboratorios de ensayos y de metrología para que lleven a cabo las actividades a que se refiere este decreto.

Calidad: grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.

Cambio organizacional: Se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento de la organización

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.

Control de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Efectividad: Medición del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Empresas de servicios: Las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad, ya sea salud, seguros, servicios públicos, turismo, recreación, transporte y otros servicios; ejemplos: compañías de seguros, agencias de viajes, universidades, editoriales.

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

ISO International Organization for Standardization: Responsible for the **ISO 9000**, **ISO 14000**, **ISO 27000**, **ISO 22000** and other international management standards. (Organización Internacional de Normalización, encargado de la ISO 9000, ISO 14000, ISO 27000, ISO 22000 y otras normas internacionales de gestión)

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Mejora de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentarla capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

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

PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar): Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming.

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

Plan de mejoramiento: Documento en el cual se registran las acciones, responsables, fechas y recursos necesarios para eliminar las causas de las no conformidades identificadas desde SGC.

Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema de gestión de la calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Servicio al cliente: Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

Sociedad anónima (S.A.): Es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado.

0.7 Diseño metodológico

0.7.1 Objeto y tipo de investigación

La presente investigación tiene por objeto desarrollar un estudio descriptivo y analítico, pues parte de un análisis de la situación inicial de la compañía en lo relacionado con las diferentes áreas de operación.

0.7.2 Métodos de investigación

La información primaria se obtendrá mediante cuestionarios aplicados a los empleados y administradores de la empresa GEMA TOURS S.A., también se emplearán fuentes secundarias, como bibliografías, libros, revistas, internet.

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información serán:

Entrevistas: Con estas se obtendrá toda la información relacionada con el funcionamiento actual de los procesos diarios.

Encuestas: Este método nos permitirá reunir la información necesaria para el desarrollo del presente proyecto

Observación directa: Consiste en visitar la Empresa GEMA TOURS S.A. sede Cartagena en aras de observar y definir como se están llevando a cabo los diferentes procesos.

Consulta de textos especializados: De temas directamente relacionados con las Normas Técnicas Colombianas, ISO 9001 y proyectos similares al nuestro.

0.7.3 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores
CALIDAD	Gestión de la calidad a través de la norma ISO 6001-2008	implementación y formalización del SGC
		certificación del SGC
		Motivación
		Documentación de procesos claves
		evaluación del SGC
		Departamento de calidad
		Capacitación del personal
		Proveedores
	Calidad de productos y servicios	Calidad del servicio
		Satisfacción del cliente
		Puntualidad en los plazos de entrega
		disminución de errores
		productos no conformes
PRODUCTIVIDAD	métodos de trabajo y organización del sistema productivo	investigación y diseño de procesos/flexibilidad de procesos
		Racionalidad de procesos
		Presupuesto para I+D
		inversión en software
		herramientas de control estadísticos
		control al proceso
		disminución de errores
		Procesos de calibración
		Costo de producción
	Administración del recurso humano	Rotación del personal / variación número de empleados
		Condiciones de puestos de trabajo
		Fomento creatividad e innovación
		Capacidad de innovación
		Capacitación del personal
	Maquinaria y equipo	Aumento de la capacidad de la planta
		Adquisición nueva maquinaria por ISO
COMPETITIVIDAD	Aspectos Económicos involucrados	reducción de costos
		Ventas
		activos, pasivos y utilidades
	Imagen corporativa	Herramientas para solución de problemas, causas aumento competitividad, mejora de imagen y marca.
		desarrollo de comercio electrónico
		relaciones con los clientes

Fuente: Autores del proyecto.

0.7.4 Fuentes e instrumentos de recolección de datos

0.6.7.1 Fuentes de información primarias

Se basa en:

Encuestas: Estas tendrán un contenido de preguntas abiertas y cerradas y se aplicaran a todos los empleados de la empresa para evaluar el grado de conocimiento, aceptación y confianza que ha generado la implementación de la ISO 9001. Igualmente se llevara a cabo entrevistas a los asesores administrativos, contadores que tengan conocimientos profundos sobre el tema que ayude a la toma de decisiones.

0.7.4.2 Población y muestra

La población objeto del presente estudio la conforman el total de los empleados de la sede principal (Cartagena) que en la actualidad están laborando en la empresa GEMA TOURS S.A.

Caracterización de la muestra	
Elementos de la muestra	Administradores
	Empleados administrativos
	Empleados operativos
Unidad muestral	GEMA TOURS S.A.
Tiempo	Año 2012
Espacio	Cartagena de Indias D.T. y C.

Fuente: Autores del proyecto.

0.7.4.3 Determinación de la muestra

Como la población está representada en un número menor de 100, es fácil manejar, por lo que se toma la totalidad para la muestra.

0.7.4.4 Recolección y procesamiento de datos

Una vez aplicados los diferentes instrumentos de recolección de datos de las diferentes fuentes tanto primarias como secundarias, estos se procesaran para su clasificación y tabulación mediante la utilización del software "DYANE" y el uso de herramientas como: la tabulación simple, la tabulación cruzada, la prueba ji cuadrado y el cruce de variables, lo cual le permitirá a los investigadores llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos y una mejor presentación del análisis en el impacto de la implementación de esta norma.

0.8 Administración del proyecto

0.8.1 Recursos

0.8.2 Recursos humanos

El trabajo es realizado en la empresa GEMA TOURS S.A., los investigadores tienen la función de aplicar las encuestas, recolectar la información, clasificarla y ordenarla para su estudio.

0.8.3 Materiales

Formularios de encuestas, Texto Norma ISO 9001.

0.8.4 Recursos económicos

Recursos	Costo total
Gastos de transportes	\$ 360.000
Gastos de alimentación	\$ 100.000
Fotocopias, Impresiones, Material bibliográfico y de consulta.	\$ 100.000
Gastos por Papelería e implementos de oficina (Compra de CD, papel, impresiones, anillado, empaste documento final, memoria USB)	\$ 200.000
Imprevistos	\$ 300.000
TOTAL COSTO DEL PROYECTO	\$ 1.060.000

Fuente: Proyecciones elaboradas con base en el análisis de otros presupuestos de proyectos similares al nuestro.

0.9 Cronograma de actividades

El proyecto se realizará cronológicamente de acuerdo a las siguientes actividades

TIEMPO / # SEMANAS	Noviembre				Enero				Febrero				Octubre de 2012				Noviembre de 2012				Diciembre de 2012				Enero de 2013				Mayo de 2013				Abril de 2014				Mayo de 2014				Junio de 2014							
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44				
Revisión, entrega de la propuesta 2DA VEZ	X	X	X																																													
Entrega de la propuesta 3RA VEZ					X	X	X	X	X	X																																						
Desarrollo del anteproyecto									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																												
Entrega del anteproyecto																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																
Realización de Encuestas																																	X	X														
Tabulación de datos																																			X	X												
Desarrollo Trabajo de Grado																																					X	X	X	X	X	X	X	X				

Fuente: Autores del proyecto. Última actualización: abril de 2014.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001 EN LA EMPRESA GEMA TOURS S.A.

1.1 Descripción de la empresa

Gema Tours S.A. es una agencia de viajes y turismo, con departamento de turismo receptivo, congresos, convenciones y departamento de transporte turístico fundada en 1982 fecha en la que empezó a construir la infraestructura con la que hoy cuenta.

Esta infraestructura está compuesta por un equipo humano profesional y amable; oficinas localizadas en importantes ciudades del país, como Cartagena de Indias, donde opera la casa matriz con cuatro oficinas ubicadas en el Aeropuerto Rafael Núñez, Hotel Hilton, Hotel Charleston Claustro de Santa Teresa, y el tradicional barrio de El Cabrero, y sucursales en la ciudad de Bogotá, Medellín y en San Andrés Isla, complementada a su vez con los servicios de la más moderna flota de autobuses propios, operados bajo licencia de Ministerio de Transporte.

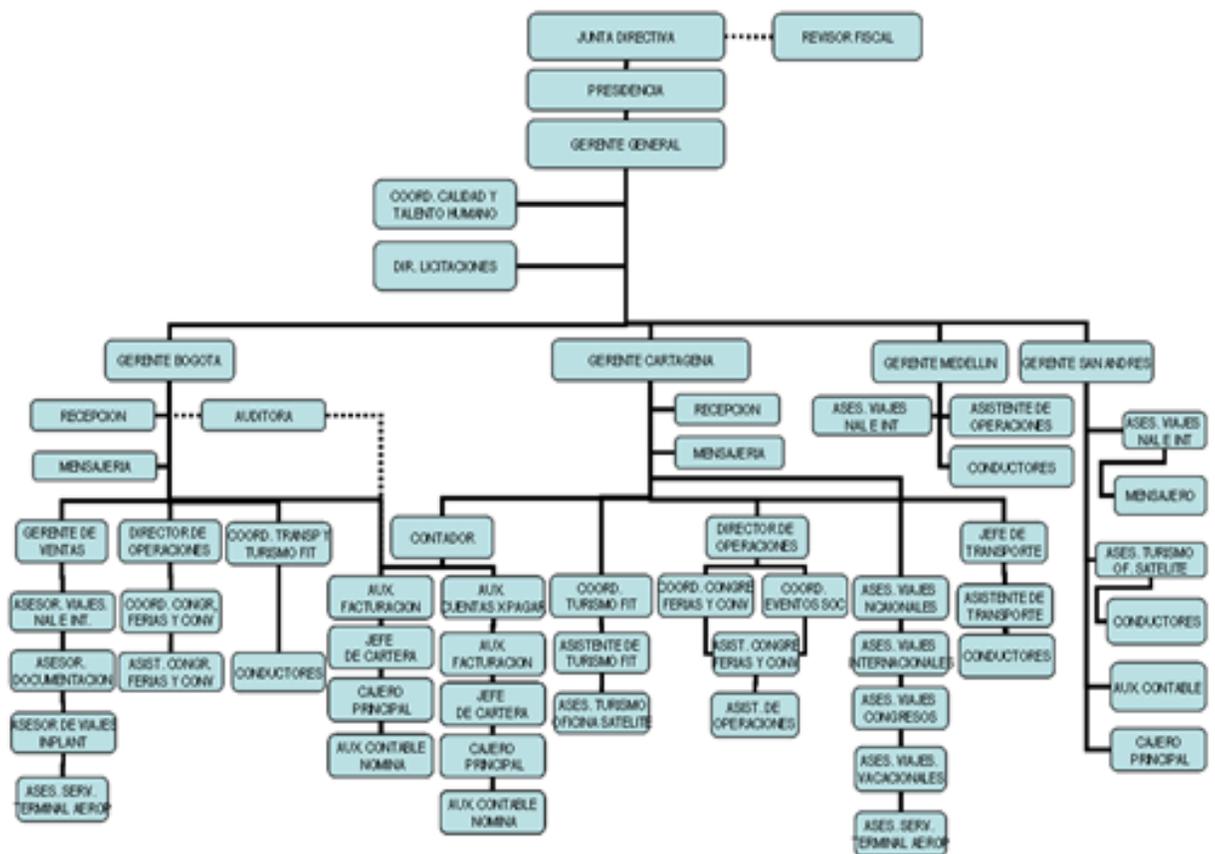
Con un equipo profesional y amable, Gema Tours garantiza sus servicios con profesionalismo y excelencia no sólo en las ciudades en las que tiene oficinas propias, sino a través de una alianza estratégica formalmente constituida con un número de agencias a nivel nacional que conforman el Grupo Over y a nivel internacional, adquiriendo la franquicia de American Express Travel Service.

En el 2006 Gema Tours obtiene la certificación en un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000, para la prestación de sus servicios comprometiéndose con

los clientes en el mejoramiento continuo y convirtiéndose en la primera agencia de viajes en la costa atlántica certificada bajo las normas ICONTEC y recientemente certificados en el programa de competencias laborales con el patrocinio de SENA.

En el 2007 Gema tours es certificada en las normas NTS AV 01 Reservas en Agencia de Viajes y NTS AV02 Atención al cliente en agencia de viajes, así como funcionarios de la empresa fueron certificados en 7 normas de competencias laborales.

1.1.1 Organigrama de la compañía



Fuente: Gema Tours S.A. 2014

1.2 Portafolio de servicios por departamentos

1.2.1 Departamento de tiquetes

1.2.1.1 Manejo de reservas aéreas

La relación comercial de Gema Tours S.A. con las principales aerolíneas que vuelan dentro y fuera del país nos permiten ofrecerles Convenios Comerciales que garanticen beneficios tanto para la organización del certamen como para los participantes. Dentro de los beneficios que ofrece la aerolínea seleccionada como Oficial están: Tarifa Preferenciales, Descuentos para Conferencistas nacionales e internacionales, descuentos para viajes de inspección de los organizadores, servicios de reconfirmación, pasabordos anticipados en el sitio del certamen, descuentos para participantes presentando la inscripción o invitación, tarifas especiales en correo aéreo y carga.

Contamos con Asesores de Viajes especializados exclusivos para atender las necesidades de viajes de los conferencistas internacionales, nacionales y la junta directiva que la organización tenga como invitados manejándoles las reservas, expedición y envío de manera personalizada en su propio idioma, previa presupuesto y autorización de la Organización.

Para los participantes ofrecemos paquetes especiales los cuales se comercializan con la base de datos que el evento nos facilita y para los cuales se aplica la tarjeta de Congresos

1.2.1.2 Departamento de Transporte

1.2.1.2.1 Transporte terrestre

Gema Tours S.A. cuenta con la más moderna flota propia de buses con aire acondicionado con capacidad para 29, 20,15 y 7 pasajeros, los cuales cuentan con radios de comunicación.

Autos de servicio privado, motos, camiones para carga y taxis también pueden ser contratados a través de sus oficinas con amplia garantía.

El servicio de transporte puede ser ofrecido en forma de alquiler por horas o por servicios dentro y/o fuera de las ciudades. Para ofrecer estos servicios la empresa cuenta con un equipo humano altamente calificado y uniformado, disponible las 24 horas del día, todos los días del año.

1.2.1.2.2 Transporte Marítimo

Gema Tours S.A. pone a disposición de todos sus clientes una amplia gama de lanchas, yates y veleros para alquiler por días ó por horas dependiendo la actividad a desarrollar con su respectiva dotación.

1.2.1.3 Departamento de Congresos

Gema Tours S.A. por intermedio de este departamento ofrece la consecución de instalaciones adecuadas para el tipo de certamen que se lleve a cabo en centros de convenciones o en los hoteles con las salas de conferencias plenarias, salas de comisiones, talleres, mesas redondas, muestra comercial, trabajos libres, sala de

prensa, inscripciones e información, punto de encuentro, centro de negocios, sitios para descansos de café, almuerzos, cenas, cócteles, feria artesanal etc.

De igual forma, la empresa pone a disposición del cliente toda la asesoría necesaria en la contratación de las áreas, equipos audiovisuales y de computo hacer el seguimiento respectivo, la supervisión y desarrollo.

En este orden de ideas, la empresa se encuentra capacitada para asesorar, organizar y contratar los diferentes eventos sociales, de acuerdo con las necesidades del certamen tales como: Cócteles, Almuerzos de trabajo en restaurantes, clubes sociales, hoteles y centros de convenciones, Cenas de gala en lugares históricos y culturales, Presentaciones culturales, Cruceros en galeón, veleros o yates, Caminatas nocturnas con ambientación musical y folclórica, Rumbas en chiva, Paseo en coches de caballos, Fiestas de Clausura y Ceremonias de Premiación.

1.2.1.3.1 Manejo de reservas hoteleras

Gema Tours S.A. ha construido a través de 25 años de labor continua una sólida relación con los principales hoteles de Colombia, con quienes han trabajado muy estrechamente los más renombrados e importantes certámenes nacionales e internacionales.

La empresa se da a la tarea continua de asesorar a sus clientes garantizando una efectiva labor de negociación con los hoteles teniendo en cuenta tarifas especiales en alojamiento, alimentos y bebidas, eventos sociales, habitaciones de cortesía para las visitas de inspección, habitaciones de cortesía por volumen de compras, up grades, salones de reuniones con descuentos, registro en lugar especial, cortesías en las habitaciones para VIPS y demás servicios adicionales que

requieren los certámenes. Definición de los contratos con sus respectivos bloqueos, forma y fechas de depósitos

Gema Tours cuenta con un número de ejecutivas que atienden cuidadosamente cada una de las solicitudes que son recibidas vía fax, e-mail o telefónicamente hasta procesarlas con sus respectivas garantías ó pagos a través de tarjeta de crédito y o transferencias bancarias.

En este sentido, la empresa elabora y envía los listados de cada hotel, identificando claramente el nombre completo, empresa, tipo de acomodación, fecha de llegada y salida, depósito o garantía.

Igualmente sus ejecutivas supervisan los contratos y están en permanente comunicación con los hoteles para informarles el desarrollo del telemercadeo, guardando especial atención con el tema de los depósitos y los ajustes de los bloqueos.

1.2.1.4 Departamento de Individuales

1.2.1.4.1 Turismo receptivo internacional

Turismo individual

Gema Tours S.A. trabaja de la mano con las agencias de viajes mayoristas internacionales quienes incluyen el destino Colombia entre sus paquetes turísticos, generando con ello un tráfico permanente de viajeros individuales a quien se les organizan circuitos dentro del país de carácter privado,. Los paquetes incluyen alojamiento en las distintas ciudades, traslados entre aeropuertos y

hoteles con asistencia, excursiones, actividades culturales y recreativas, alimentación, seguros de viajes entre otros.

Gema Tours cuenta con un número de ejecutivas que atienden cuidadosamente cada una de las solicitudes que recibimos vía fax, mail o telefónicamente hasta procesarlas con sus respectivas garantías ó pagos a través de tarjeta de crédito y o transferencias bancarias.

Viajes de incentivos

La empresa trabaja con agencias de viajes mayoristas, minoristas o agencias especializadas en viajes de incentivos a nivel internacional a quienes les diseña un creativo y exclusivo programa de actividades, tales como: paseos, eventos diurnos y nocturnos que incluyen alojamiento, transporte de lujo, alimentos y bebidas, grupos folclóricos, amenización musical en todas las actividades, regalos, decoración y ambientación de todos los escenarios, fotógrafos que superen las expectativas de los clientes manteniendo un servicio personalizado

Experiencia turismo receptivo internacional

Gema Tours es una agencia con una vasta experiencia en el manejo de turismo receptivo internacional, lo que le ha permitido manejar operaciones de vuelos chárter, grupos de incentivos, turismo de cruceros, circuitos dentro de Colombia para pasajeros individuales entre otros.

Operación Charter de Canadá Conquest Tours.

Operación Charter de Canadá Alba Tours.

Operación Charter de Italia Confortur-Dimensione Turismo

Operación Charter de Italia Travel Expert

Grupos de Incentivos de España, Portugal, Venezuela con agencias Carlson Wagonlit, Viajes Atlanta, Vistarama, Viajes Ecuador, Top Tours. Soláfrica, Conven, BTS, American Express entre otros

Operación de Turismo de Cruceros en los puertos de Cartagena, San Andrés y Santa Marta para Princess Cruises, Carnival Cruises, Thompson Cruises, Regal Empress, Stella Solaris entre otros.

Operación de Circuitos dentro de Colombia para pasajeros individuales a través de las agencias American Express, Over España, Over Venezuela, Sanchat, Nascimento Turismo, Arriba Tur, New Age, Flot, CVC, Destinos TV, America Travel, Mila Tours, Latour, APR Travel, Mundicolor-Tiempo Libre, Ticket 31, De Viaje, DL Representaciones, entre otros.

1.3 Reconocimientos

- ❖ Rosa de los Vientos, condecoración otorgada a Gema Tours por la Asociación de Periodistas de Turismo de Colombia ACOPET, en la categoría Mejor Agencia Operadora de Congresos.
- ❖ Medalla al Mérito Turístico, condecoración otorgada a Gema Tours por la Alcaldía Mayor de Cartagena por su contribución al Desarrollo Turístico.
- ❖ Club Honores, reconocimiento otorgado por Avianca en los últimos 5 años por incremento de ventas y manejo de eventos.

- ❖ Reconocimiento otorgado por la Presidencia de la Republica por su participación en la preparación y desarrollo de la XI cumbre de países No Alineados.

1.4 Política de calidad

Gema Tours S.A. presta servicios de coordinación de congresos, convenciones, incentivos, grupos e individuales, servicio de transporte turístico y de agencia de viajes, con el compromiso de cumplir los requisitos de los clientes, mediante una atención profesional y personalizada. Para ello mantendrá implementado un sistema de Gestión de Calidad certificado bajo norma internacional vigente, garantizando su continuo mejoramiento.

El Sistema de Gema Tours S.A. se soporta en un recurso humano competente con vocación de servicio, una infraestructura adecuada y canales de comunicación efectivos que permiten detectar oportunidades de mejora.

1.5 Misión

“Gema Tours S.A. presta los servicios de Coordinación de congresos, convenciones, incentivos, grupos e individuales, organización de bodas, servicio de transporte turístico y de agencia de viajes con un servicio personalizado y profesional elaborado a la medida del cliente, satisfaciendo y superando sus expectativas y en armonía con todos sus grupos de interés”.

1.6 Visión

“Para el año 2015 Gema Tours consolidara su liderazgo a nivel nacional en el sector del turismo ampliando su portafolio de servicios, apoyados en una

infraestructura humana profesional y comprometida, una cadena productiva y con recursos de avanzada tecnología”.

Sera reconocida por su contribución al desarrollo del sector a través de la implementación de prácticas de RSE, y por las relaciones armoniosas con las partes interesadas.

1.7 Licencias

Las licencias vigentes con las que cuenta Gema Tours S.A. son:

- ❖ Registro Nacional de Turismo #7022 Gema Tours Bogotá OPC. Operador Profesional de Congresos, Ferias y Convenciones.
- ❖ Registro Nacional de Turismo #1412 Gema Tours Sucursal Bogotá. Agencia de Viajes y Turismo.
- ❖ Registro Nacional de Turismo #7021 Gema Tours OPC. Operador Profesional de Congresos, Ferias y Convenciones.
- ❖ Registro Nacional de Turismo #9255 Gema Tours sucursal San Andrés. Agencia de Viajes y Turismo.
- ❖ Registro Nacional de Turismo #1438 Gema Tours oficina Hilton Cartagena . Agencia de Viajes y Turismo.
- ❖ Registro Nacional de Turismo #1422 Gema Tours Ltda. Agencia de Viajes y Turismo.
- ❖ Registro Nacional de turismo # 13963 Gema Tours Ltda. Agencia de Viajes y Turismo
- ❖ Registro Único Tributario.

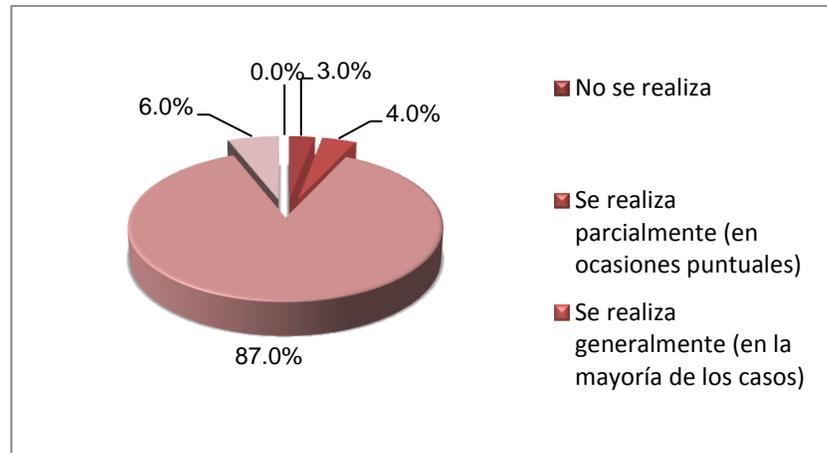
1.8 Afiliaciones y franquicias

- ❖ AMERICAN EXPRESS - Franquicia desde diciembre 15 de 2001
- ❖ OVER COLOMBIA – Socio-fundador del Grupo Empresarial de Agencias de Viajes
- ❖ ANATO. Asociación Nacional de Agencias de Viajes (Afiliado)
- ❖ IATA. International Air Transportation Association.
- ❖ ACOPECOM. Asociación Colombiana de Organizadores de Congresos.
- ❖ CICA VB. Convention and Visitors Bureau de Cartagena (Socio)
- ❖ FENALCO- Federación Nacional de Comerciantes (Afiliado)
- ❖ CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA (Afiliado).
- ❖ COLOMBIA ES PASIÓN

1.9 Análisis de la encuesta

Grafico No. 1

Registros para establecer, implementar y mantener el SGC

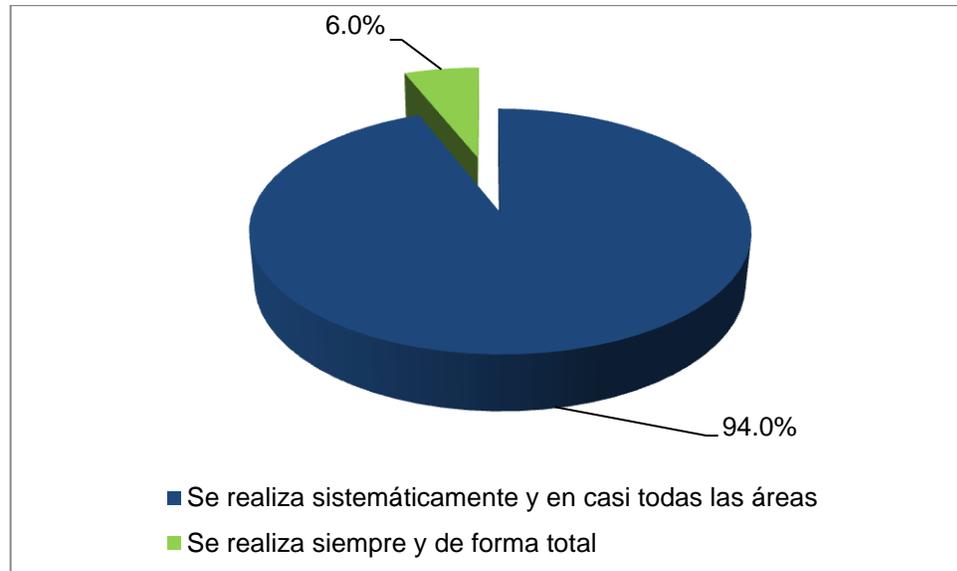


Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

La Gráfica No. 1 muestra que el 95% de los empleados encuestados opinan que al interior de la empresa Gema Tours S.A. se han venido determinado los registros pertinentes para establecer, implementar y mantener el sistema de gestión de calidad que apoya la operación eficaz y eficiente de la empresa.

Grafico No. 2

Utilización de criterios y métodos para garantizar control de procesos



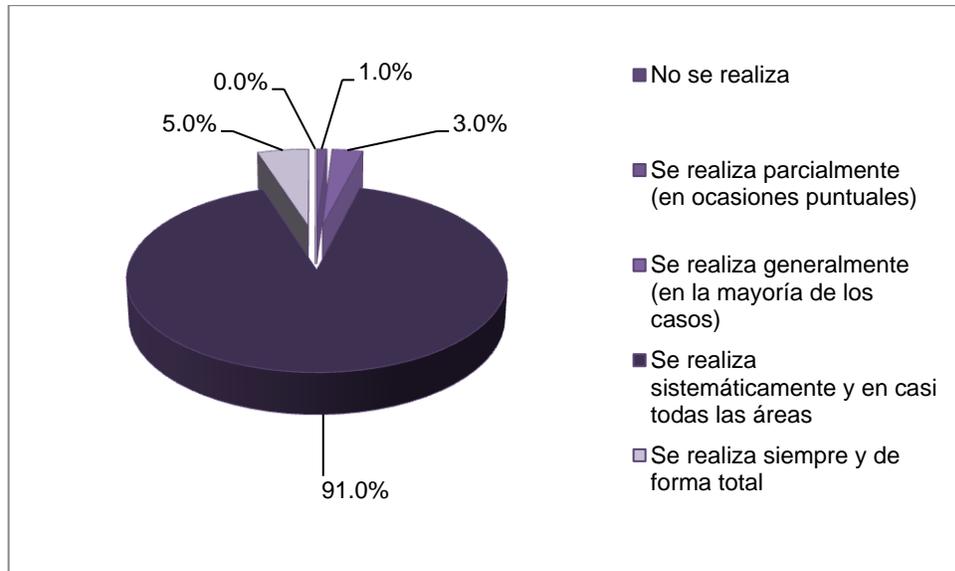
Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

El control de los procesos es la esencia del gerenciamiento en todos los niveles jerárquicos de la empresa: desde el presidente hasta los el empleado de más bajo nivel. Y es que muchas decisiones, en todos los niveles gerenciales, se toman basándose sólo en la intuición y experiencia. Aun cuando estas calificaciones sean necesarias, la práctica del análisis mediante el uso de datos puede evitar engaños desastrosos.

En este sentido, vale la pena destacar que del total de empleados encuestados, el 94% asegura que en Gema Tours S.A. Se utilizan criterios y métodos idóneos para garantizar que los procesos y su control sean eficaces y tomar decisiones acertadas sobre las verdaderas causas de los problemas que se presentan.

Grafico No. 3

Recursos necesarios para apoyar la operación y seguimiento de procesos

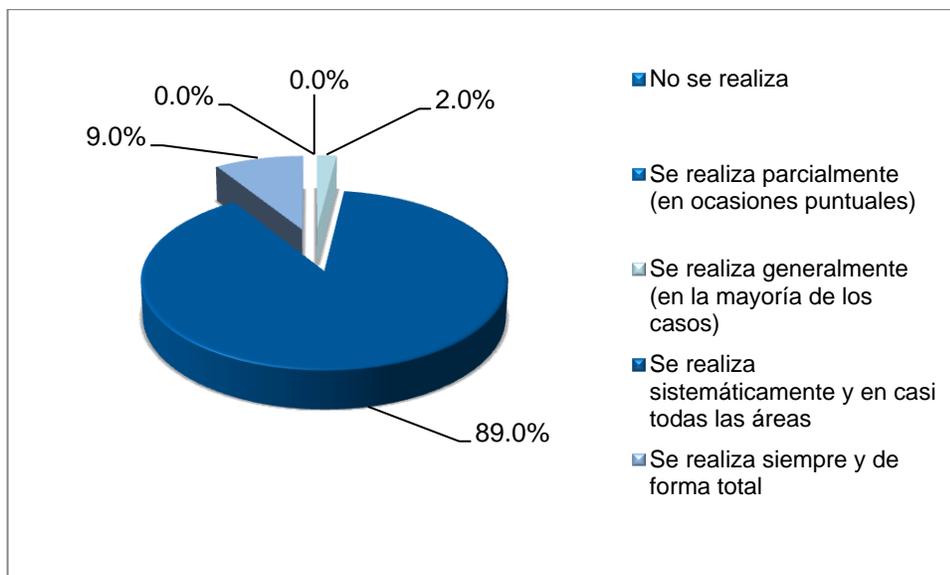


Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

La gestión por procesos es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de los objetivos de una organización ya que le permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la Dirección organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos; con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La Gráfica No. 3 revela que el 91% de las personas entrevistadas percibe que en casi todas las áreas de la empresa Gema Tours S.A. existe la disponibilidad de recursos necesarios, así como de aquella información pertinente que utilizada para apoyar la gestión y el seguimiento de los procesos que se desarrollan en su interior.

Grafico No. 4
Actualización del manual de calidad



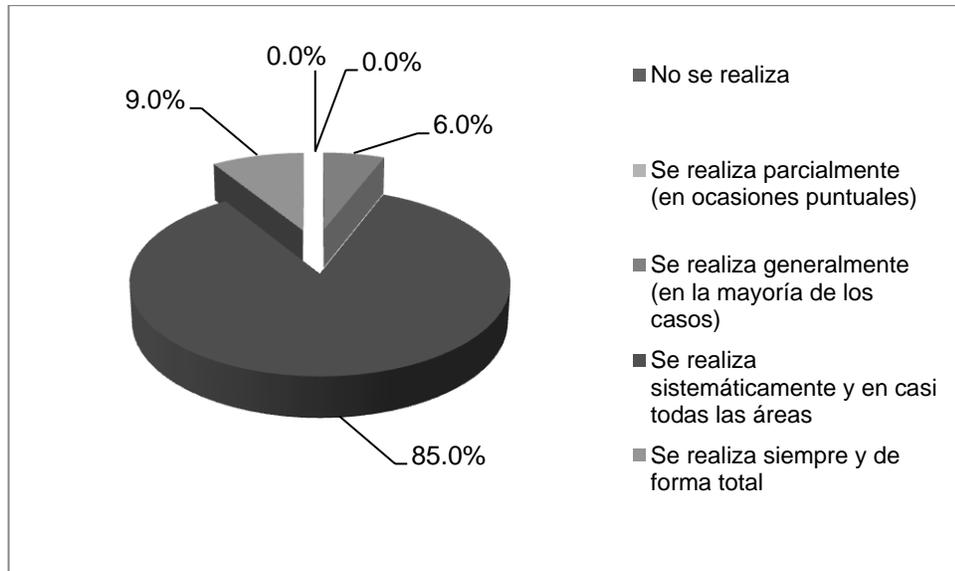
Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

El manual de la calidad es un documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización, cuya función principal es ser una herramienta que facilite el entendimiento del manejo interno del sistema de gestión de la calidad de las empresas. Dicho manual debe ser permanentemente revisado y actualizado para que el sistema se mantenga y se mejore continuamente.

En este orden de ideas, la empresa Gema Tours S.A, de acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, mantiene actualizado su manual de calidad hasta el punto que sus empleados pueden desempeñarse de manera eficaz en cuanto al cumplimiento de los procesos documentados. (Ver Gráfica No.4)

Grafico No. 5

Control de documentos y estandarización de la gestión



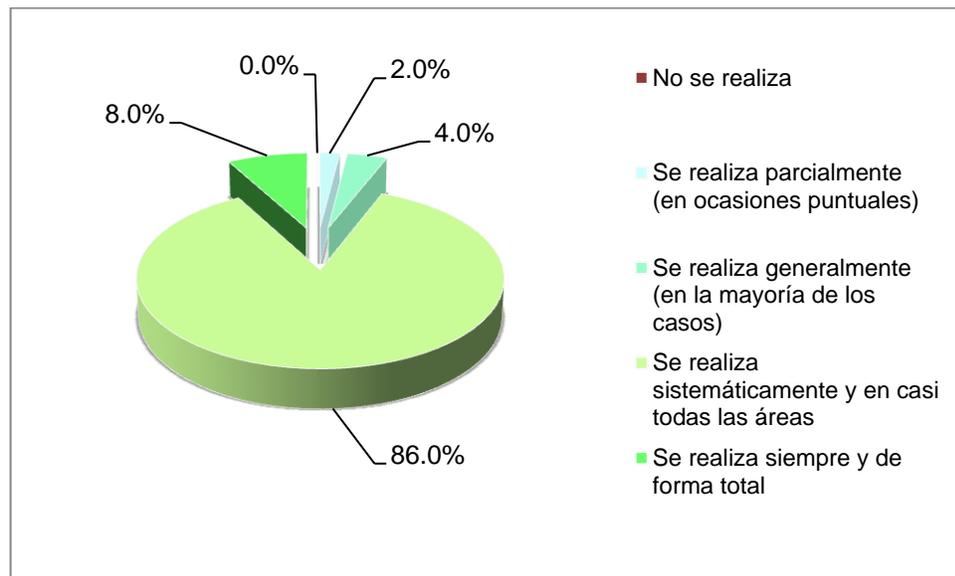
Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

La razón para mantener procedimientos documentados son varias, en primer lugar, un procedimiento escrito ayuda a estandarizar la operación. Una vez se escribe y se adiestra en el mismo y se mantienen copias para referencia en los puntos en que el empleado lo usa, se reduce la variabilidad del proceso, se aclaran dudas y se evita el que se utilicen tareas diferentes para una operación. En segundo lugar, debe de haber una referencia disponible para propósitos de adiestramiento de empleados o refrescar lo que ya saben, utilizarlo como material de adiestramiento para empleados nuevos y cumplir con alguna regulación si ese fuese el caso.

De acuerdo a los datos expuestos en la Grafica No. 5, la empresa Gema Tours S.A. es consciente de esta situación y al evaluarla en este sentido se pudo constatar que un 89% de los encuestados afirma que Los procesos y procedimientos documentados han permitido estandarizar la gestión de la

compañía, evitando los reprocesos y la reducción de no conformidades en la prestación del servicio.

Grafico No. 6
Control de los registros



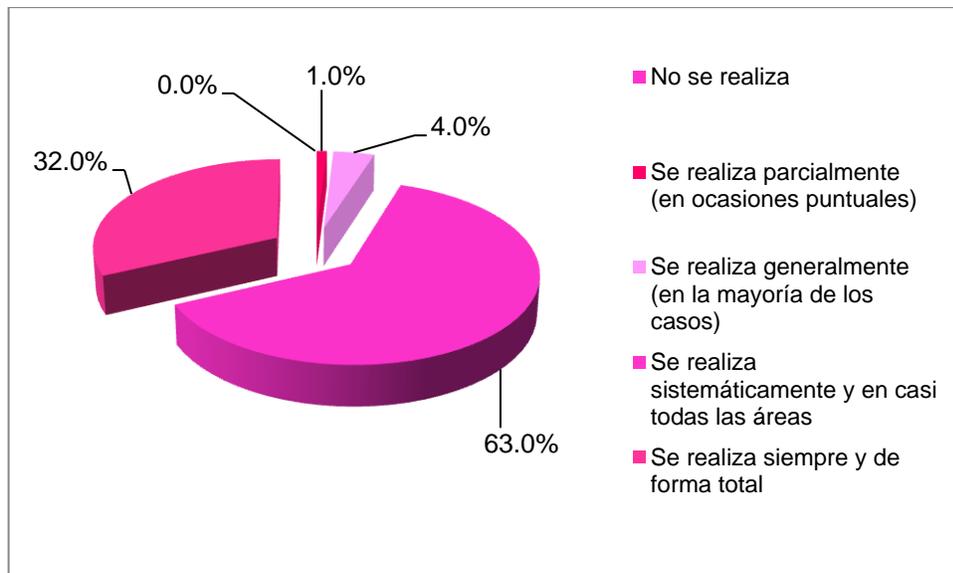
Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

Las normas internacionales ISO 9000 se han constituido en guías, herramientas y modelos para la gestión de la calidad en las organizaciones de bienes y servicios.

Unos de los requisitos obligatorios de esta norma es el Control de Documentos y el Control de Registros. Estos puntos son vitales para el mantenimiento de la documentación del Sistema de Calidad de una empresa. Pero no siempre se implementan adecuadamente y esto pone en peligro la continuidad del Sistema de Calidad.

Al evaluar este ítem al interior de la empresa Gema Tours S.A., el equipo investigador pudo constatar que el control de los registros en la empresa ha facilitado su identificación, almacenamiento, protección, tiempo de retención y deposición. Así lo afirma el 86% de los encuestados. (Ver Gráfico No. 6).

Grafico No. 7
Planificación del sistema de gestión de la calidad



Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

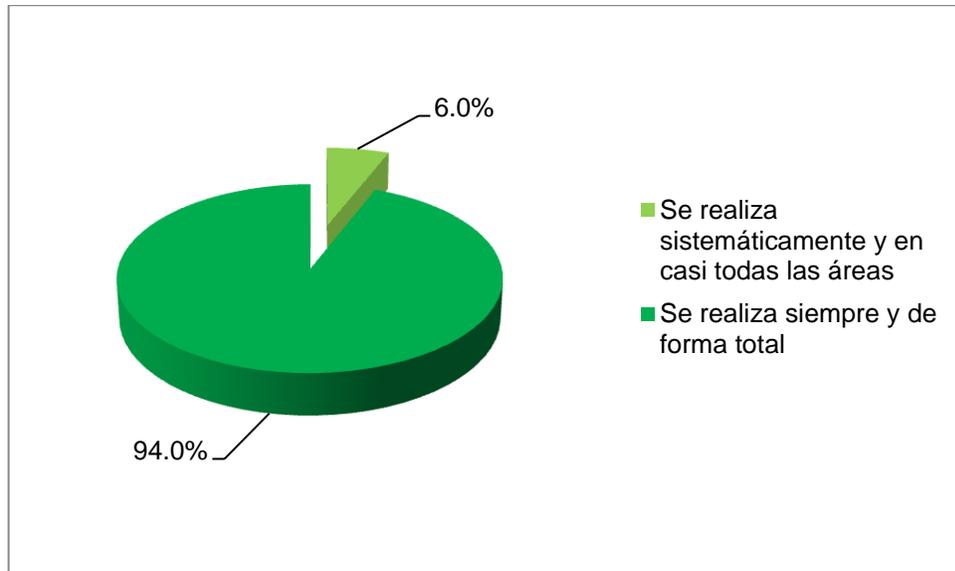
La planificación del sistema de gestión de calidad es una de las grandes responsabilidades de la Dirección.

La planificación de la calidad es una parte de la gestión de la calidad orientada a fijar unos objetivos de calidad y a especificar los procesos operativos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos fijados.

En este sentido, los investigadores lograron poner de manifiesto con los resultados del Gráfico No. 7, que la alta dirección de la empresa Gema Tours S.A. proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de gestión de la calidad, ya que la planificación le permite, junto a las fijación de objetivos, analizar el pasado y lo que ocurre en la actualidad y tratar de optimizar los recursos para conseguir los resultados deseados.

Grafico No. 8

¿Existe un responsable de la política de calidad?



Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

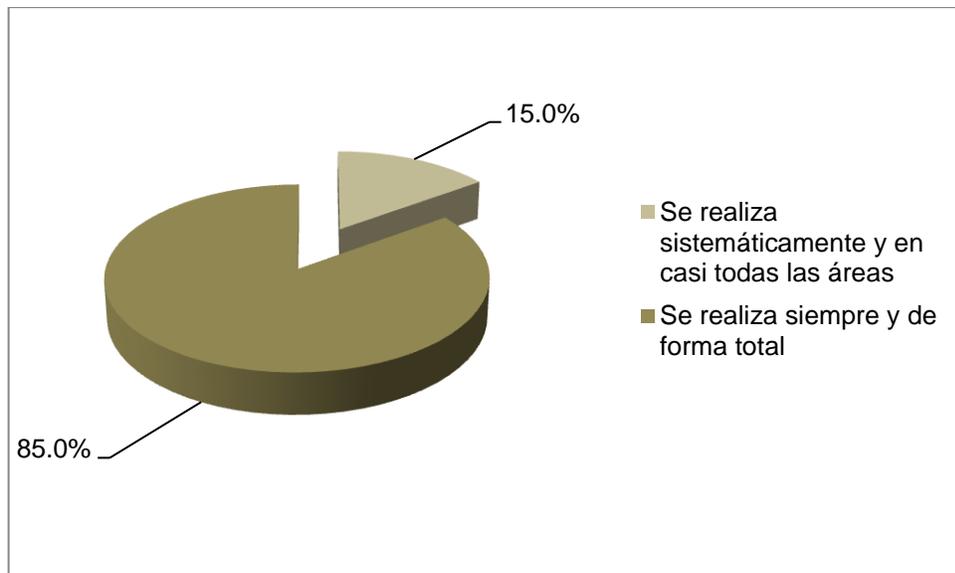
El responsable de calidad es una denominación habitual utilizada para referirse al cargo de la organización cuya función es desplegar las políticas de la Dirección en materia de calidad.

Esta función la desempeña a través de la definición, el control, y la dirección del sistema de gestión de la calidad. Su misión es orientar y movilizar la organización hacia los valores expresados en la política de calidad, para lo cual debe utilizar los instrumentos que pone a su disposición el sistema de gestión de la calidad.

En concordancia de lo anterior, casi la totalidad de los empleados de Gema Tours identifica a este personaje y conoce la pertinencia de su labor dentro del sistema de gestión de calidad. (Ver Gráfico No.

Grafico No. 9

Revisión por la dirección de la eficiencia de la operación



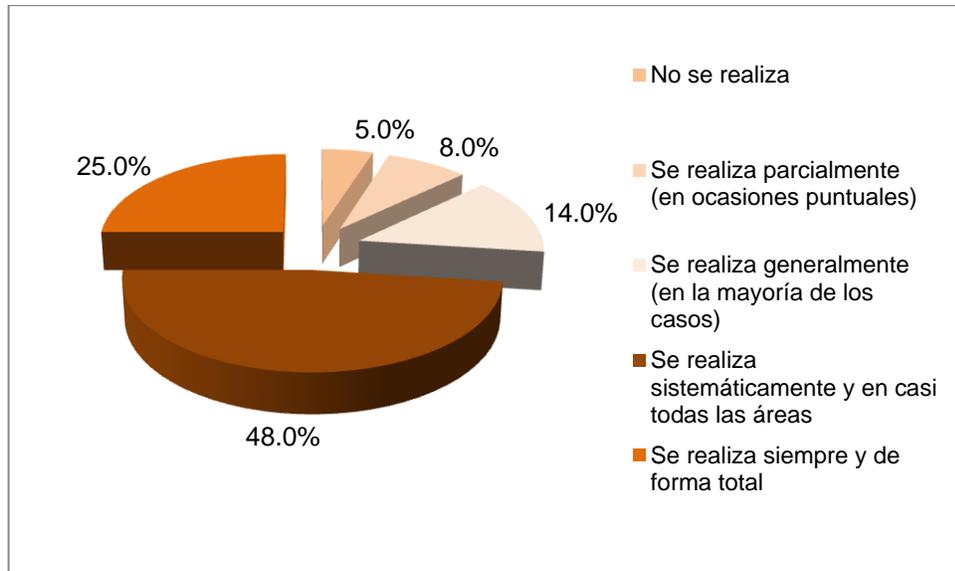
Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

La gráfica No. 9 muestra que la alta dirección de la empresa Gema Tours S.A. siempre y de manera total mantiene registros de las revisiones (85%), mientras que un 15% afirma que dichos registros se llevan sistemáticamente en casi todas las áreas.

Vale la pena destacar que para las revisiones llevadas a cabo por las directivas de Gema Tours se tienen muy en cuenta las auditorias realizadas, la opinión del cliente, el seguimiento de los objetivos, los procesos, los servicios y las acciones correctivas y preventivas.

Grafico No. 10

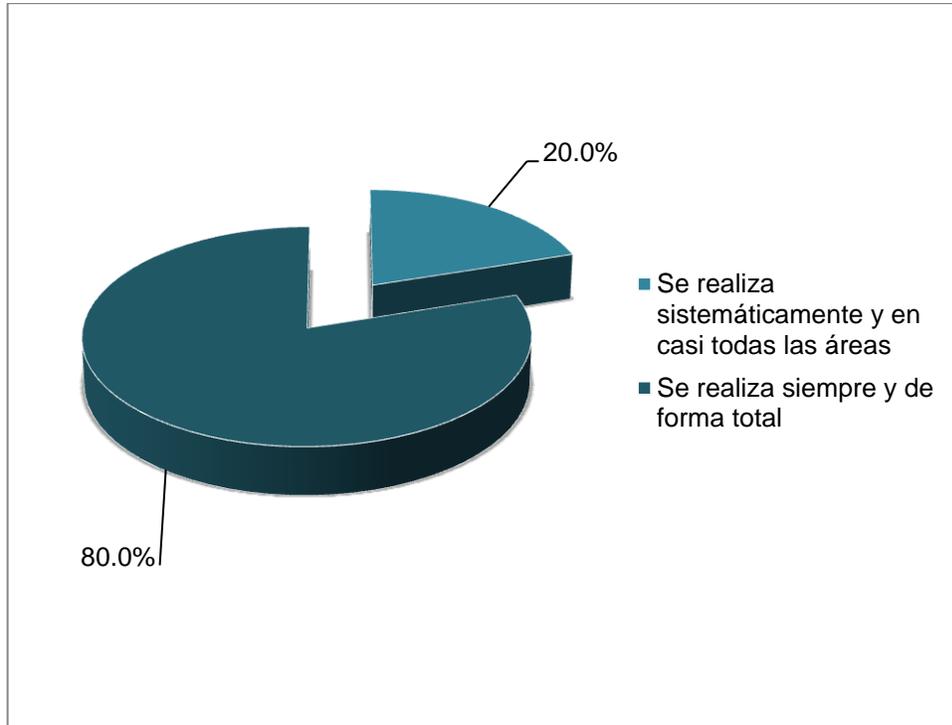
Competencias del personal para la prestación de un buen servicio



Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

De acuerdo al Numeral 6.2.2 de la Norma NTC ISO 9001: 2008, El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. No obstante, teniendo en cuenta a los resultados que muestra el Grafico No. 10, el lector puede constatar que al interior de la empresa Gema Tours, el 48% de sus empleados opina que en casi todas las áreas el personal cuenta con las competencias necesarias para prestar un buen servicio. Un 25% afirma que la realidad es que todas las áreas de la empresa cuentan con personal idóneo, mientras que un 27% de la población no está plenamente convencido de ello.

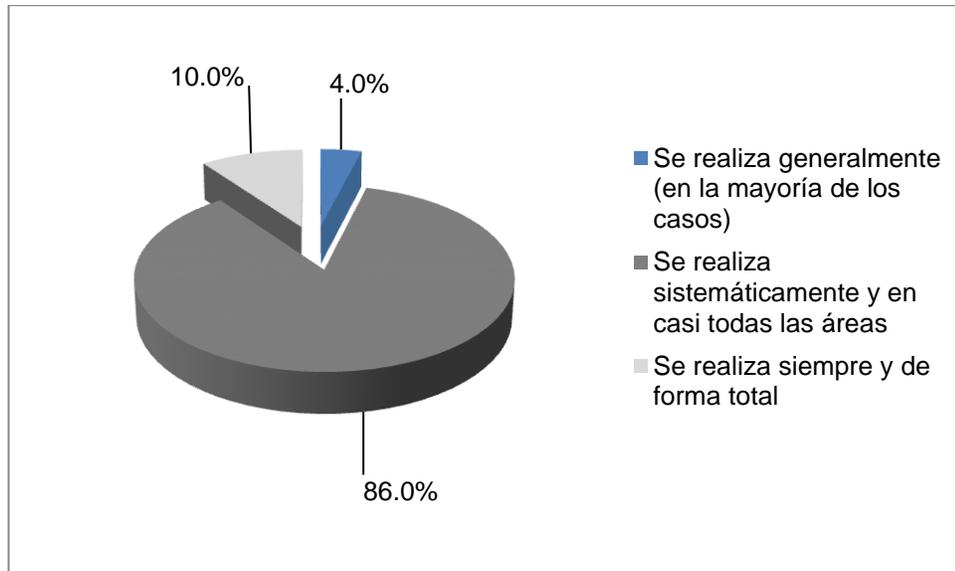
Grafico No. 11
Infraestructura de la empresa



Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

La infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. En este sentido, el 80% de los empleados que laboran en Gema Tours S.A. consideran que la empresa es adecuada para asegurar el logro de la satisfacción del cliente y que las directivas se preocupan por mantenerla vigente en casi todas sus áreas.

Grafico No. 12
Ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

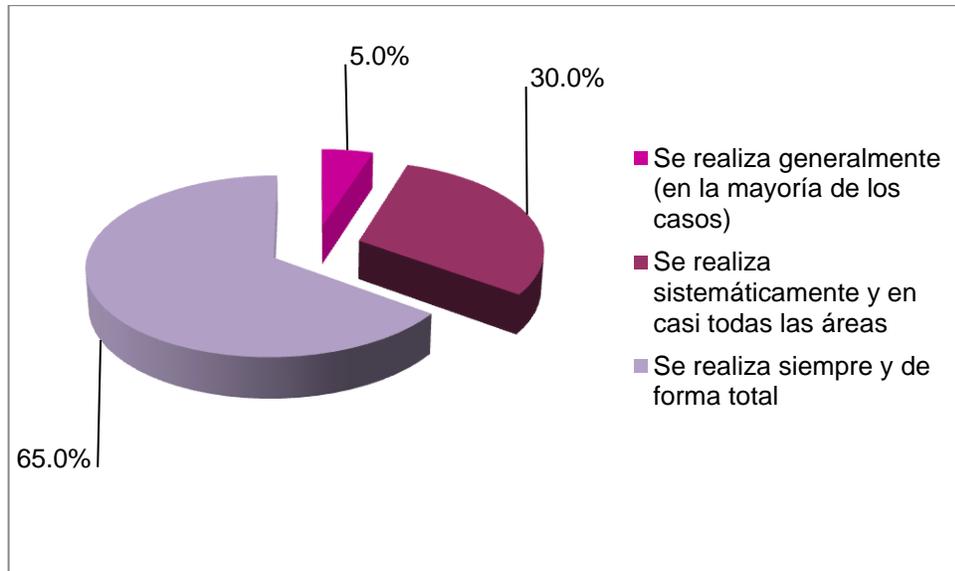
El ambiente de trabajo, que está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral y se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una organización.

El ambiente de trabajo es la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades.

La valoración del ambiente de trabajo por parte de los empleados de Gema Tours, refleja la satisfacción de estos sienten al contar con espacios de trabajo, equipos y servicios de apoyo necesarios para una prestación adecuada del servicio. (Ver resultados en el Gráfico No. 12).

Grafico No. 13

Realización del producto o prestación del servicio

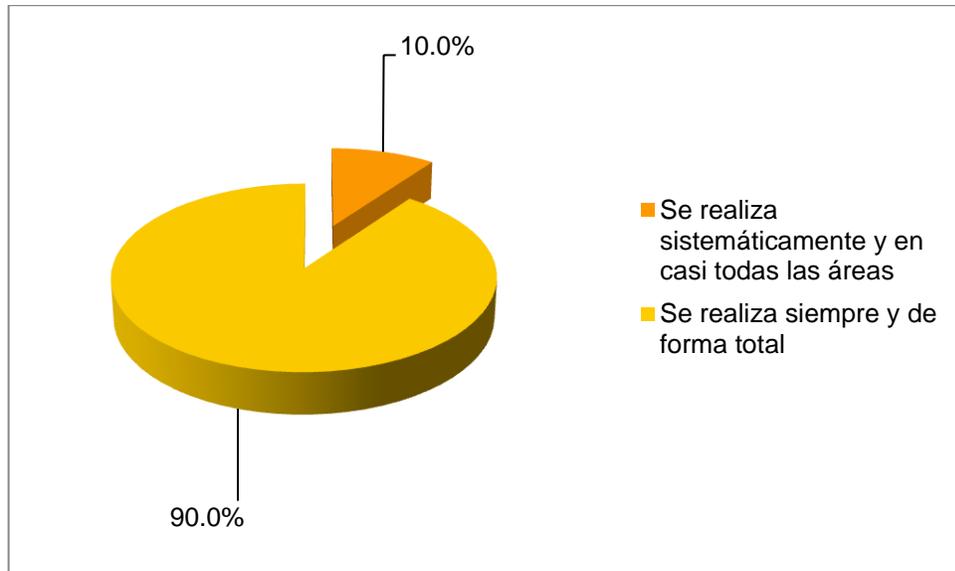


Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

La planificación para la realización del producto o la prestación del servicio, consiste en identificar las necesidades de sus clientes y usuarios para convertirlas en requisitos. Es así como la empresa Gema Tours S.A. a través de su sistema de gestión de la calidad, ha planificado la realización de sus productos y la prestación del servicio mediante la planificación operacional y caracterización de los diferentes procesos y servicios identificados en su cadena de valor.

Así lo evidencia el 65% de los encuestados al responder que dichas actividades de realizan siempre y de forma total, mientras que un 30% opina que se realiza sistemáticamente en casi todas la áreas.

Grafico No. 14
Procesos relacionados con el cliente

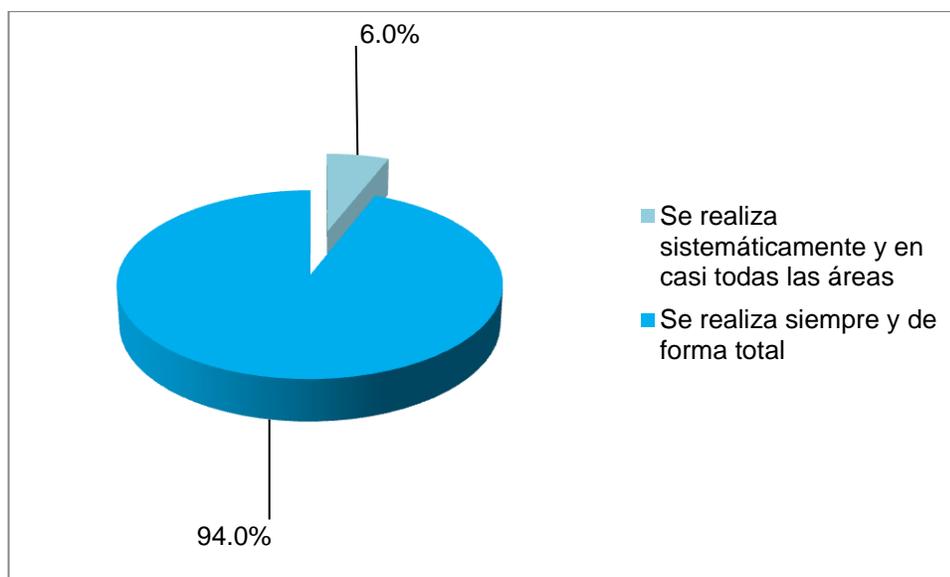


Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

La comunicación es parte importante para brindar un servicio excelente, ya que la comunicación que reciben los clientes, bien sea por parte de la empresa o de otros fuera de la empresa, el cliente va formando sus expectativas respecto al servicio que va a recibir.

Así las cosas, el análisis de los resultados en este ítem muestra que al interior de la empresa siempre y en forma total, existe una comunicación clara, abierta y coherente con los clientes (90%).

Grafico No. 15
Adquisición de bienes y servicios



Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

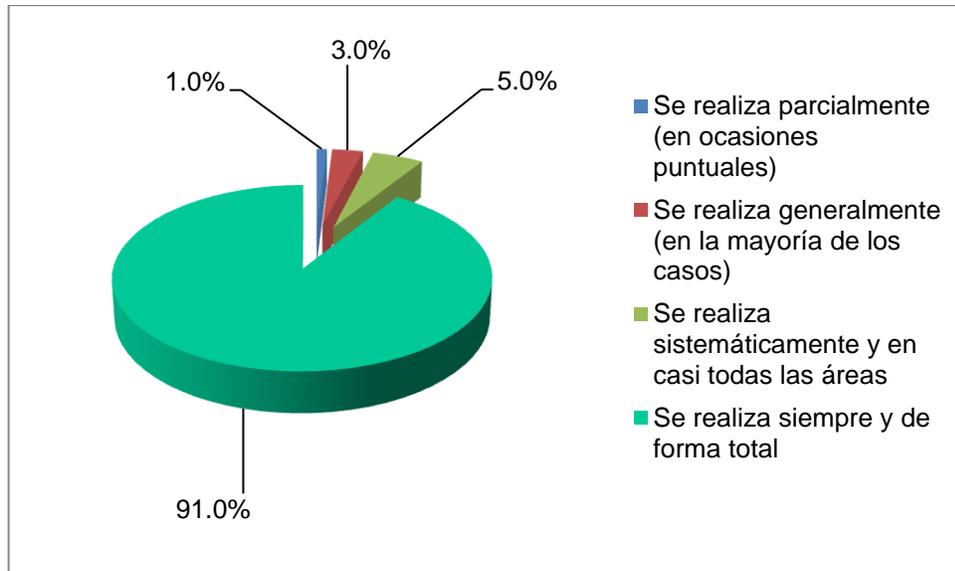
Las exigencias competitivas llevan a las empresas a tener una visión más integradora de los actores que forman la cadena de suministros, con el objeto de obtener resultados que van más allá del precio.

El concepto de “evaluación de proveedores” consiste en analizar y seleccionar los proveedores de una organización, a fin de garantizar la estandarización de los productos que elabora o los servicios que va a ofrecer, teniendo en cuenta diferentes características.

Esta actividad apunta a optimizar varios aspectos, entre los cuales ocupan un lugar relevante la calidad de los productos y la reducción de costos.

En este sentido, la empresa Gema Tours S.A. mantiene registros de las evaluaciones realizadas a los proveedores. Así lo revela el 94% de los encuestados.

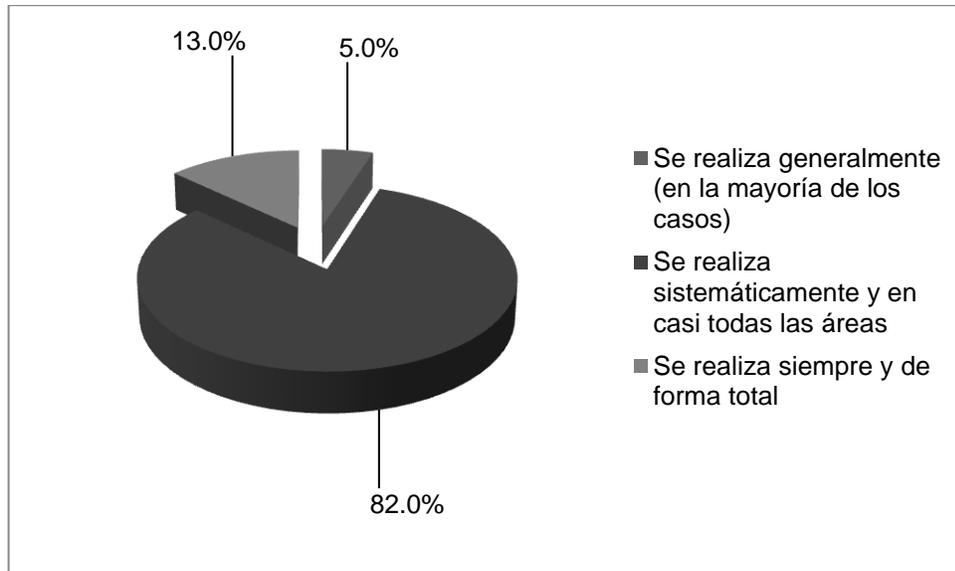
Grafico No. 16
Seguimiento y medición



Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

El Gráfico No. 16 muestra los resultados obtenidos luego de valorar la realización del seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto a los requisitos del servicio. En este caso concreto, el 91% de la población encuestada sostuvo que Gema Tours S.A. realiza siempre y de forma total un seguimiento y control a todos sus procesos.

Grafico No. 17
Auditoría Interna



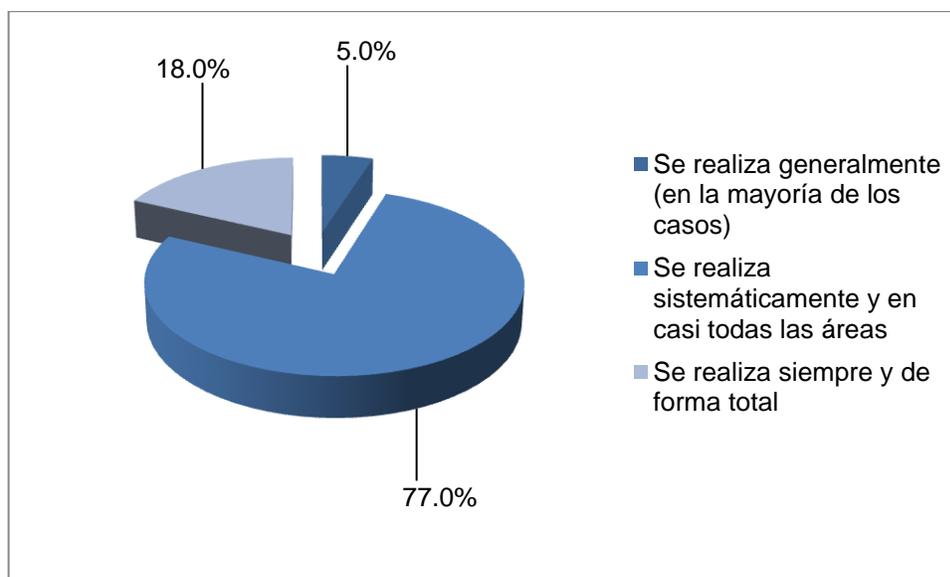
Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

Las organizaciones que buscan un sistema de gestión de calidad adecuado y eficaz necesitan realizar auditorías internas para asegurar que el SGC funciona como se quiere y para identificar las ligas débiles en el sistema así como las oportunidades de mejora potenciales.

La auditoría interna actúa como mecanismo de retroalimentación para la alta dirección, y puede darle a esta y a otras partes interesadas la seguridad de que el sistema cumple los requisitos de la norma ISO 9001

Teniendo en cuenta dichas afirmaciones, la empresa Gema Tours no se encuentra lejos de este ideal, pues el 82% de los encuestados respondió que siempre y de forma total, realiza auditorías internas como factores claves para asegurar la eficacia de un sistema de gestión de calidad.

Grafico No. 19
Mejora continua



Fuente: Encuesta propia. Gestóres del proyecto, 2014.

Cuando se sospecha de la existencia de un caso de trabajo forzoso al interior de la empresa, hay que tomar acciones inmediatas, firmes y completas; las cuales tienen que tomar en cuenta, ante todo, las necesidades y el bienestar de el/los trabajador/es afectado/s.

Muchas empresas cuentan con todos los medios y mecanismos necesarios para responder y reaccionar ante las faltas de cumplimiento descubiertas durante las auditorias internas, pero puede ser que no estén preparadas para anticipar y evitar estos problemas, o prevenir que vuelvan a ocurrir.

En contraposición a lo anterior, el caso de la empresa Gema Tours muestra que en su interior existe un proceso para tratar las acciones correctivas que incluyen medidas para asegurar la protección de sus trabajadores.

CAPÍTULO II

2. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD QUE GENERÓ LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA GEMA TOURS S.A.

2.1 Análisis global de la productividad

Para la realización del presente estudio se tomaron como referencia los indicadores de gestión utilizados en 2006 por la empresa GEMA TOURS S.A. para lograr la certificación en un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, para la prestación de sus servicios. Desde entonces, la empresa ha venido haciendo algunas modificaciones a sus objetivos de calidad, en aras de atender las nuevas exigencias del mercado y lograr una mayor flexibilización de estos a la hora de ofrecerlos.

En este sentido, al analizar el impacto de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2008 en la prestación de servicios, servirá para adoptar y mejorar estándares o hacer ajustes en los sistemas organizacionales, de tal forma que reflejen eficiencia, eficacia y calidad en las áreas donde adoptaron.

Es por eso, que para un mejor entendimiento de los indicadores de gestión que se expondrán a continuación, se presentaran en el contexto de una matriz que parte de la política de calidad de la empresa, seguida a su vez por los objetivos de calidad de que la constituyen y los procesos directamente relacionados, que describen al detalle el funcionamiento global de la compañía.

Tabla 1. Matriz Indicadores de gestión por objetivos de calidad

Proceso: Gestión comercial

POLÍTICA DE CALIDAD: GEMA TOURS S.A. Presta servicios turísticos, de coordinación de eventos, y de agencia de viajes, con el compromiso de cumplir los requisitos de los clientes, mediante una atención profesional y personalizada. Para ello mantendrá implementado un sistema de Gestión de Calidad certificado bajo norma internacional vigente, garantizando su continuo mejoramiento. Nuestro Sistema se soporta en un recurso humano competente con vocación de servicio, una infraestructura adecuada y canales de comunicación efectivos que permiten detectar oportunidades de mejora.						
OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCION	INDICE	META	FRECUENCIA
1. Fortalecer la comercialización de los servicios con el fin de incrementar los ingresos por ventas en Agencia de Viajes, Congresos, Transporte, Turismo FIT y Eventos Sociales a través de la gestión de estrategias de mercadeo y ventas en cada uno de los servicios	Gestión Comercial	Fidelización de clientes en Agencia de Viajes, Congresos, Turismo FIT, Transporte	% de mantenimiento de clientes fieles según su frecuencia de compra.	No. De Clientes actuales que continúan comprando/No. De clientes actuales	90%	Trimestral
		Licitaciones confirmadas	% de licitaciones aprobadas Vs. Presentadas.	No. De licitaciones confirmadas/No. De licitaciones presentadas	90%	Mensual
		Incremento de las ventas de los servicios de Agencia de Viajes, Congresos, Grupos, Transporte, Turismo Fit	% de incremento de las ventas 2010 Vs. 2009	Valor de Ventas 2010/Valor de Ventas 2009	30%	Mensual
		Consecución de clientes en los servicios de Agencia de Viajes, Congresos, Grupos, Transporte, Eventos Sociales, Turismo Fit	No. De agencias mayoristas resultado de la gestión en ferias No. De Cuentas corporativas logradas resultado de licitaciones y otros No. Congresos, eventos sociales, grupos nuevos. No. De clientes de transporte nuevos	Incremento del numero de clientes basado en los clientes actuales No. De clientes nuevos/No. De clientes actuales	5%	Mensual

Fuente: GEMA TOURS S.A. 2014.

Tabla 2. Matriz Indicadores de gestión por objetivos de calidad
Proceso: Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, Transportes, Eventos sociales, Turismo FIT

OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCION	INDICE	META	FRECUENCIA
2. Maximizar la satisfacción del cliente en los servicios de Agencia de Viajes, Congresos, Transporte, Turismo FIT y Eventos Sociales a través de la implementación de acciones que surjan de la retroalimentación del cliente.	Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, transportes, Eventos Sociales, Turismo FIT	Satisfacción de Clientes	% de Satisfacción de clientes en los servicios de Congresos, Agencia de Viajes, turismo FIT, Transporte, Eventos Sociales	Promedio del porcentaje de calificación de clientes	90%	Mensual
		Tiempo de respuesta a clientes	% de cumplimiento de tiempo de respuesta	No. De solicitudes que cumplen con el tiempo/total de solicitudes	80%	Mensual

Fuente: GEMA TOURS S.A. 2014.

Tabla 3. Matriz Indicadores de gestión por objetivos de calidad
Proceso: Recursos humanos

OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCION	INDICE	META	FRECUENCIA
3. Incrementar la competencia del personal y el mejoramiento de su desempeño logrando un personal bilingüe, altamente competitivo, proactivo y motivado por el trabajo como apoyo en la gestión de los procesos de la organización.	Recursos Humanos	Calificación de la competencia del personal	% de incremento de la competencia del personal.	Calificación promedio de la evaluación del personal	2.7	Anual

Fuente: GEMA TOURS S.A. 2014.

Tabla 4. Matriz Indicadores de gestión por objetivos de calidad

Proceso: Gestión Dirección

OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCION	INDICE	META	FRECUENCIA
4, Optimizar la utilización de recursos con la aplicación de estrategias para el consumo racional de los mismos y fortaleciendo la infraestructura tecnológica de la empresa	Gestión Dirección	Plan de optimización de recursos	% Cumplimiento de Estrategias	% Cumplimiento de Estrategias	80%	Anual

Fuente: GEMA TOURS S.A. 2014.

Tabla 5. Matriz Indicadores de gestión por indicadores de calidad

Proceso: Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, Transportes, Eventos sociales, Turismo FIT

OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCION	INDICE	META	FRECUENCIA
5. Mejorar la gestión de los procesos logrando el menor número de servicios no conformes y quejas del servicio y cumpliendo con los planes de mejoramiento de los mismos a través del análisis de su gestión.	Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, transportes, Eventos Sociales, Turismo FIT	Servicios No Conformes	No. De Servicios No conformes	No. De servicios No Conformes	100%	Anual
		Quejas	No. De Quejas	no. De Quejas	90%	Anual
		Plan de mejoramiento del proceso	% de Cumplimiento del plan de Mejoramiento	Promedio del porcentaje de cumplimiento del plan de Mejoramiento	80%	Mensual

Fuente: GEMA TOURS S.A. 2014.

Tabla 6. Matriz Indicadores de gestión por indicadores de calidad
Proceso: Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, Transportes,
Eventos sociales, Turismo FIT

OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCION	INDICE	META	FRECUENCIA
6, Contar con proveedores confiables que garanticen la capacidad para suministrar productos y servicios que cumplan con los requisitos	Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, transportes, Eventos Sociales, Turismo FIT	Confiabilidad del proveedor	% de Confiabilidad del proveedor	Promedio del porcentaje de calificación de los proveedores	80%	Anual

Fuente: GEMA TOURS S.A. 2014.

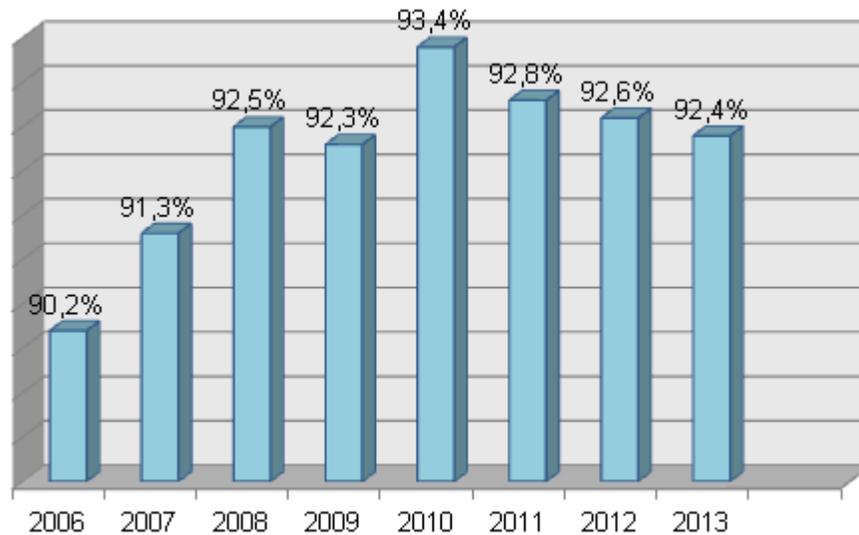
De acuerdo a los seis (6) objetivos de calidad que posee la compañía, se identificaron cinco (5) procesos que son evaluados de acuerdo a doce (12) indicadores de gestión que reflejan resultados cuantificables para determinar el éxito o fracaso de la implementación del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

Es importante que el lector tenga en cuenta que desde el año 2006 se han dado varios controles de cambio, es decir, se han ajustado, eliminado o incluido algunos indicadores u objetivos de calidad como parte de acciones correctivas que ha llevado a cabo la compañía.

En este orden de ideas, a continuación se realiza un análisis de como ha sido el comportamiento de cada uno de los indicadores de gestión en el periodo 2006 – 2013, con el fin de determinar el impacto que resultó luego de implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la productividad de la empresa GEMA TOURS S.A.

Gráfico No 20

Tasa mantenimiento de clientes (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis elaborado por gestores del proyecto. 2014.

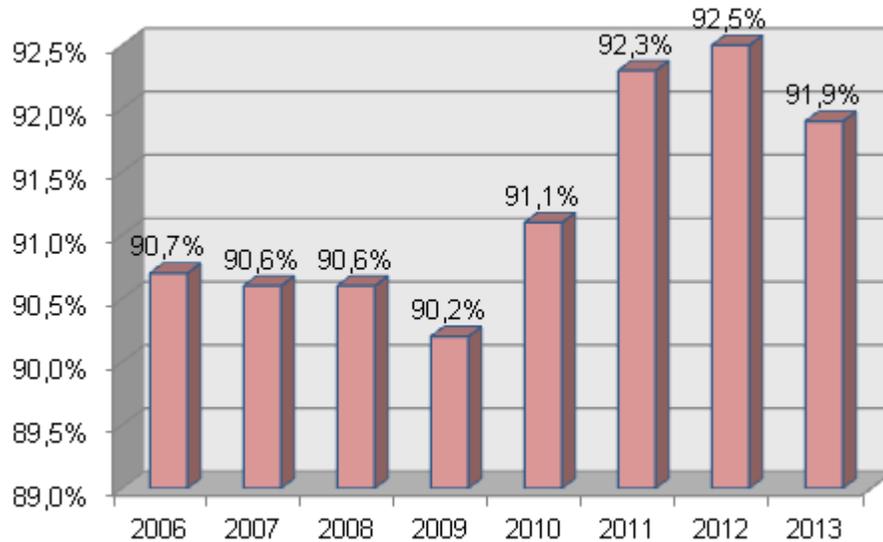
Proceso:	Gestión Comercial
Indicador:	Fidelización de clientes en Agencia de Viajes, Congresos, Turismo FIT, Transporte
Descripción:	Porcentaje de mantenimiento de clientes fieles según su frecuencia de compra.
Meta:	90%

El mantenimiento de la lealtad del cliente es un punto importante para toda la compañía. Sin embargo, es un gran desafío debido a la competencia reinante en el mercado, es por eso que la empresa debe identificar a sus clientes, interactuar con ellos y tener diferenciaciones en su marca para atraer a ese cliente.

En ese sentido, el análisis de los resultados del Gráfico No. 20 muestra que después de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, la empresa GEMA TOURS S.A. ha mantenido una tasa promedio de 92,1% en un periodo de siete años, con casi cinco puntos porcentuales por encima de la meta del 90% propuesta en 2006.

Gráfico No 21

Tasa licitaciones confirmadas (2006 – 2013)



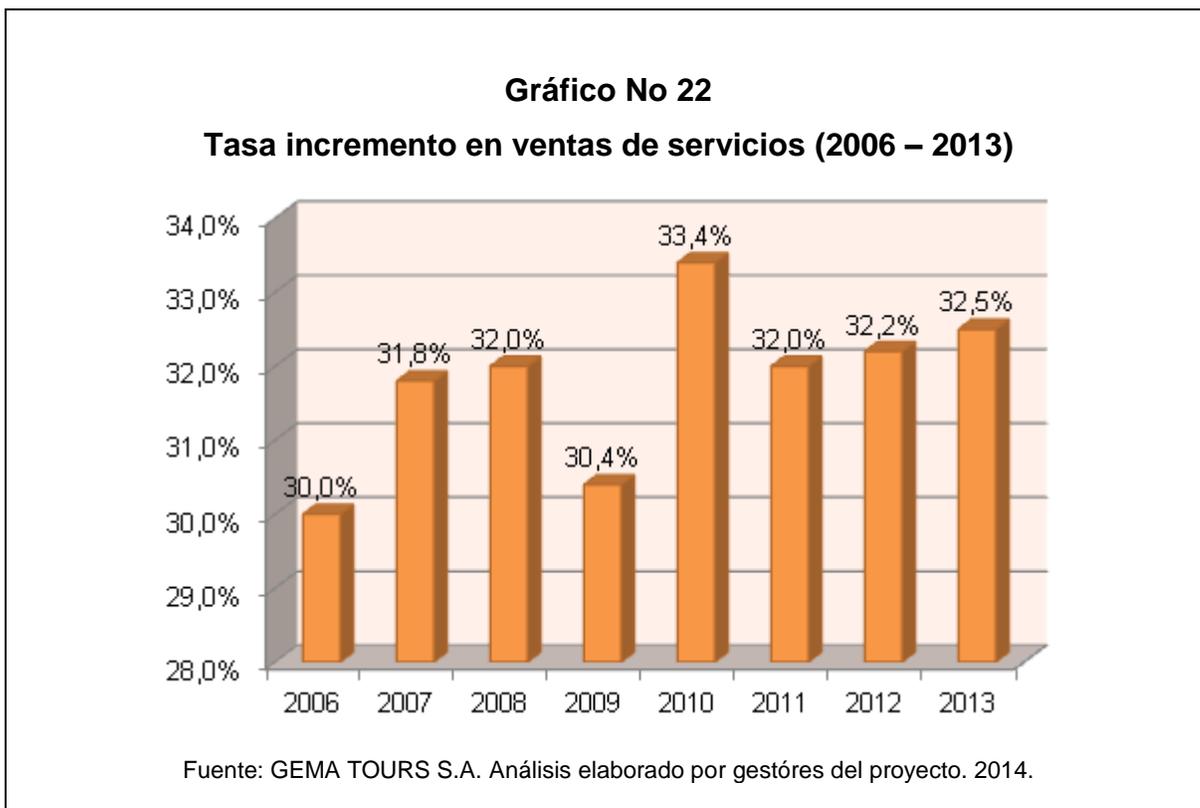
Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis elaborado por gestores del proyecto. 2014.

Proceso:	Gestión Comercial
Indicador:	Licitaciones confirmadas
Descripción:	Porcentaje de licitaciones aprobadas Vs. Presentadas.
Meta:	90%

Las licitaciones son también conocidas como concurso público o contrato del sector público y privado, es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público.

Para las empresas que se animan a concursar en este tipo de escenarios, les resulta importante hacerse a ellas, ya que es una excelente oportunidad de aumentar los niveles de ingresos, diversificar el portafolio de clientes, aumentar el volumen de ventas y de paso adquirir nuevas competencias que solo pueden brindar la competitividad con otras compañías que desarrollen la misma actividad económica.

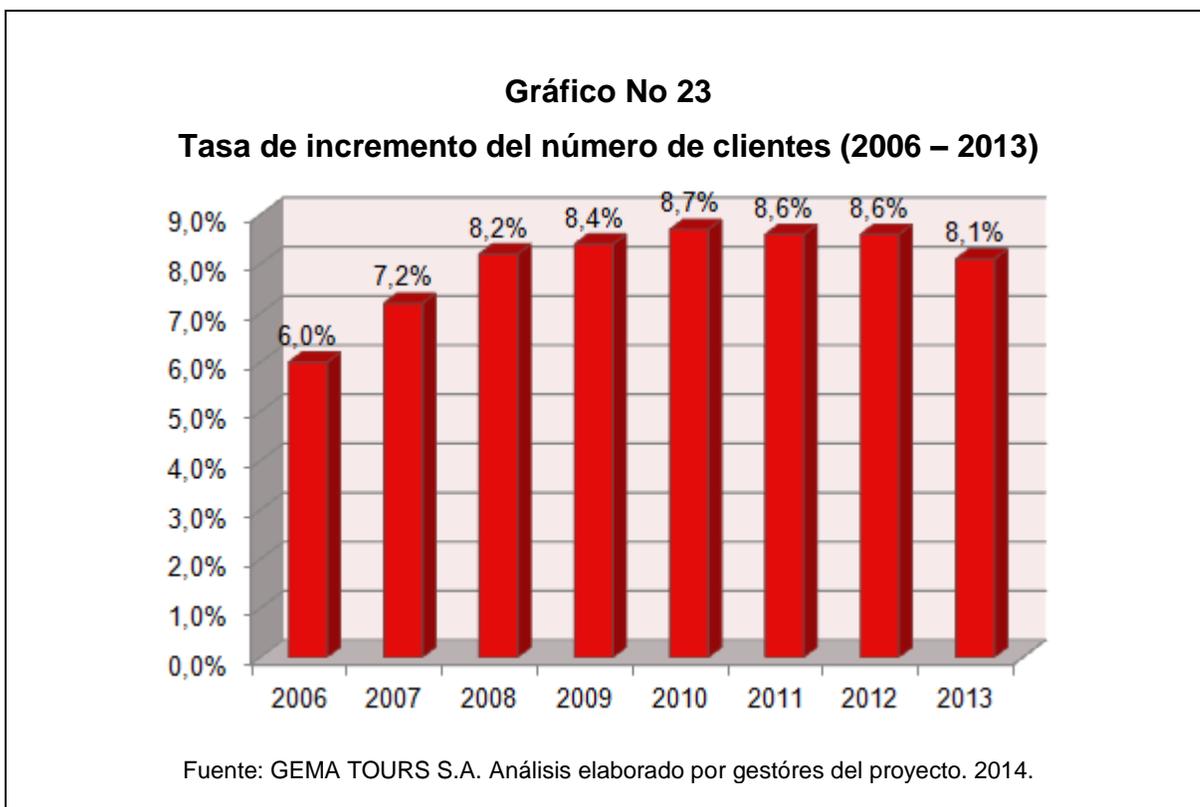
Para GEMA TOURS S.A., el tema de las licitaciones es un reglón de altísima relevancia, ya que le ha permitido mantener niveles de crecimiento constante en los últimos años. Es por eso que no se resulta raro ver que desde el año 2006 hasta el 2013, su tasa de licitaciones confirmadas esté siempre por encima de la meta del 90% propuesta. (Ver Gráfico No. 21).



Proceso:	Gestión Comercial
Indicador:	Incremento en ventas de los servicios de Agencia de Viajes, Congresos, Grupos, Transporte, Turismo Fit
Descripción:	Porcentaje incremento de las ventas
Meta:	30%

Mantener metas de ventas al mes, es una política que está directamente relacionada con el pago de obligaciones a corto y largo plazo y para mantener a la empresa funcionando. En concordancia con esto, la empresa GEMA TOURS S.A. ha establecido una tasa de incremento de las ventas en un 30%, que

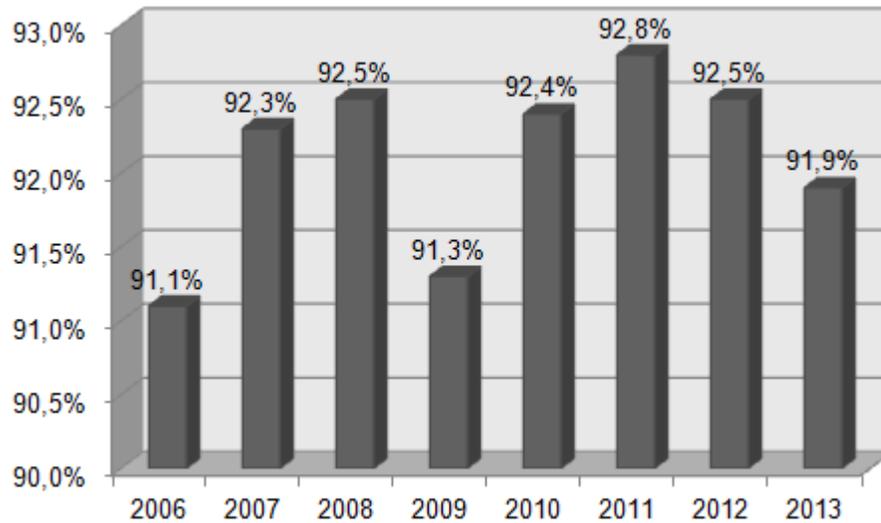
consecuentemente ha mantenido en los últimos seis años, promediando un indicador del 31,7% que le permite dar cumplimiento cabal a esta política.



Proceso:	Gestión Comercial
Indicador:	Consecución de clientes de los servicios de Agencia de Viajes, Congresos, Grupos, Transporte, Turismo Fit
Descripción:	Porcentaje incremento del número de clientes, basado en los clientes actuales
Meta:	5%

De acuerdo a los datos que arroja el Gráfico No. 23, se puede apreciar que en el periodo 2006 – 2013 la tasa del número de clientes se ha mantenido por encima de la meta propuesta por la compañía (5%), teniendo su punto pico en 2010 (8,7%).

Gráfico No 24
Tasa Satisfacción de clientes (2006 – 2013)



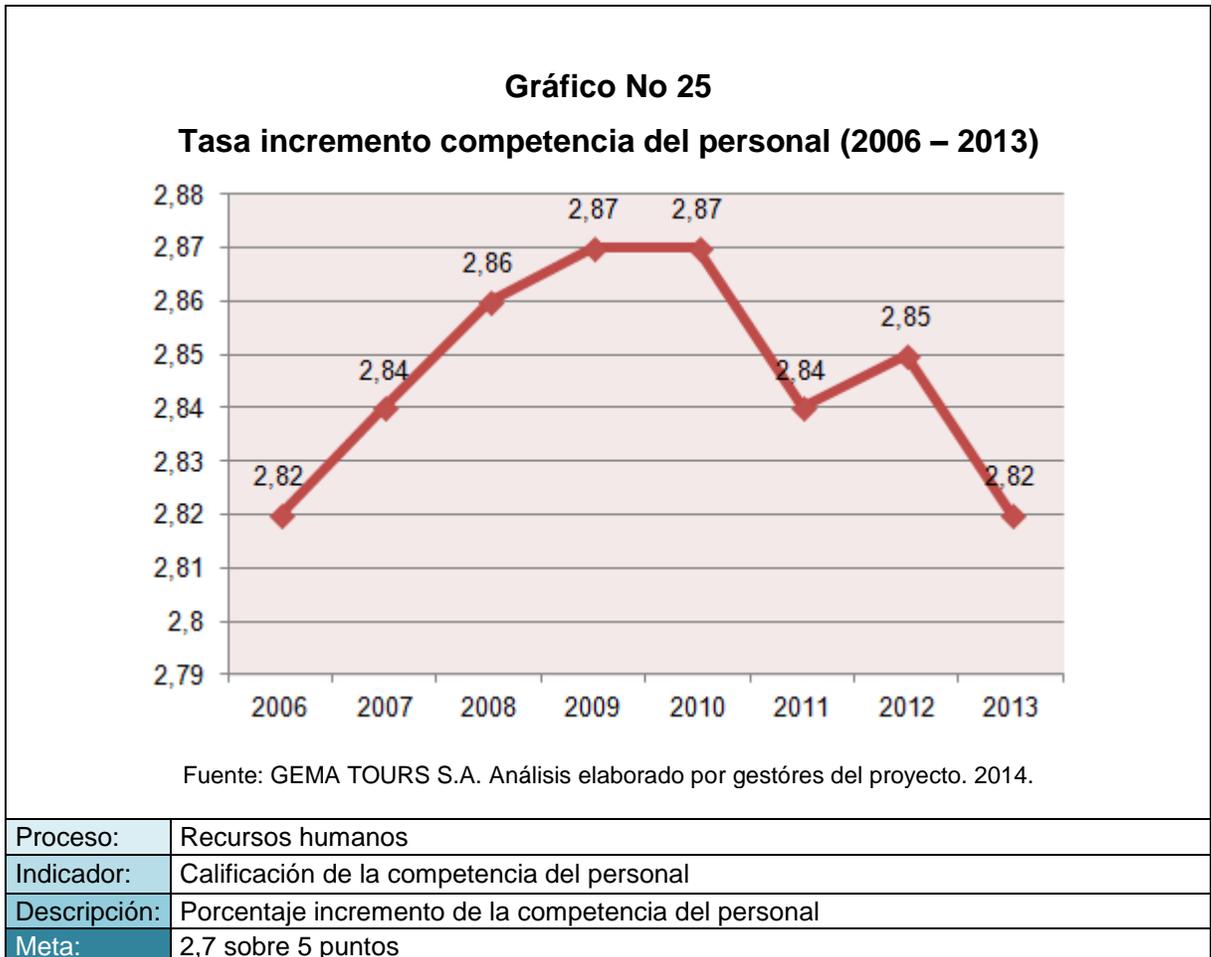
Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis elaborado por gestores del proyecto. 2014.

Proceso:	Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, transportes, Eventos Sociales, Turismo FIT
Indicador:	Satisfacción de clientes
Descripción:	Porcentaje de satisfacción de clientes de los servicios de Agencia de Viajes, Congresos, Grupos, Transporte, Turismo Fit
Meta:	90%

Conocer la opinión de los clientes es de una importancia fundamental para toda organización que pretenda ser exitosa. Medir la Satisfacción de los clientes, además de ser un requisito del capítulo 8.2 "Seguimiento y medición" de ISO 9001, le permite a una empresa conocer sus propias fortalezas y debilidades, sobre las cuales podrá trazar las estrategias de mejora que le resulten más convenientes.

En GEMA TOURS S.A. la meta de clientes satisfechos quedó establecida por las directivas de la compañía en un 90%. No obstante, durante el periodo 2006 – 2013, el promedio de satisfacción y cumplimiento del tiempo de respuesta obtenido fue de 92,1%, lo que evidencia el alto grado de compromiso de esta por

mantener a clientes felices, satisfechos, que hablen bien de la empresa y que se fidelicen con cada uno de los servicios ofrecidos.



Hoy por hoy, la capacitación del capital humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Contar con un personal calificado constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, beneficiándose esta última con una rentabilidad más alta y actitudes más positivas, logrando un mejoramiento del conocimiento del puesto en

todos los niveles de la compañía, la creación de una mejor imagen de esta, la contribución a la formación de líderes y dirigentes y el mejoramiento de la relación jefes-subordinados.

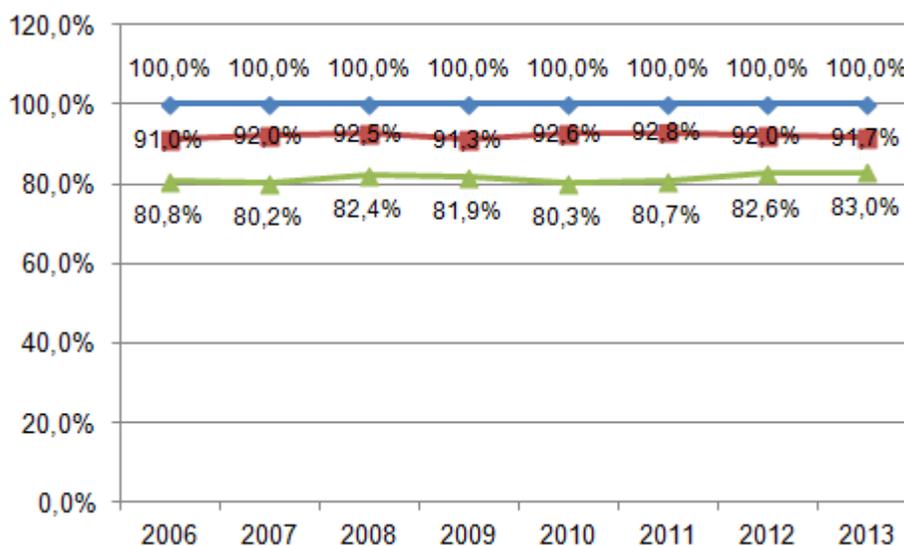
Ahora bien, si la nota media de los empleados de GEMA TOURS S.A. en los últimos ocho años ha sido de 2.84 puntos sobre una escala de 5, y con estos resultados se ha dado cumplimiento a la meta propuesta por las directivas, en definitivas, no deja de ser una calificación mediocre que no alcanza siquiera el nivel aceptable (3,0), por los que se considera pertinente y justo recomendar una revisión inmediata a la empresa de este indicador, con el fin de que se den los ajustes pertinentes para no descuidar la calidad en la prestación del servicio.



El cumplimiento de estrategias por parte de la dirección es otro factor de suma importancia que se evaluó durante el desarrollo del estudio, ya que con una ejecución efectiva se pueden alinear los recursos y potencialidades de GEMA TOURS S.A. para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

En este orden de ideas, se pudo establecer que las directivas de la empresa cumplieron a cabalidad con cada paquete de estrategias que se propusieron cada periodo, al promediar en ocho años un índice de favorabilidad de 81,5%.

Gráfico No 27
Servicios no conformes, Quejas, Plan de mejoramiento del proceso
(2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis elaborado por gestores del proyecto. 2014.

Proceso:	Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, transportes, Eventos Sociales, Turismo FIT
Indicador:	Servicios no conformes, Quejas, Plan de mejoramiento del proceso.
Descripción:	# servicios no conformes, # de quejas, % cumplimiento respectivamente.
Meta:	100%, 90%, 80% respectivamente.

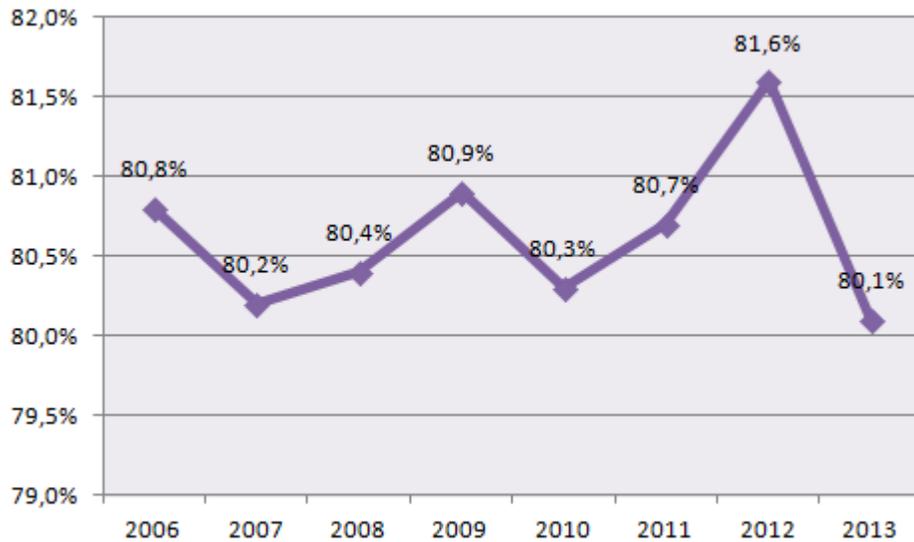
De acuerdo a los datos que arroja el Gráfico No. 27, la productividad obtenida por la empresa GEMA TOURS S.A. en la atención de servicios no conformes, ha sido absoluta, al promediar un puntaje perfecto del 100% en los últimos ocho años.

De igual forma, la resolución de quejas y reclamos se ha mantenido en niveles de promediados y si bien no se apartan demasiado de la meta fijada por las directivas 90%, existe un 8% de clientes y usuarios de los servicios que no se sienten satisfechos, por lo que se hace pertinente avanzar en tal sentido y aumentar el indicador en cinco puntos porcentuales, para que quede establecido en 95%.

En el caso del cumplimiento del plan de mejoramiento del proceso, la situación es similar a la presentada en el ítem anterior (Quejas), por lo que resulta imperativo aumentar la meta en diez puntos porcentuales, quedando establecida en 90%.

Esta última observación se realiza teniendo en cuenta el hecho lógico que ante una mejora sustancial en el cumplimiento del plan de mejoramiento del proceso, pueden obtener resultados mucho más promisorios.

Gráfico No 28
Confiabilidad del proveedor (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis elaborado por gestores del proyecto. 2014.

Proceso:	Agencia de viajes, Congresos, Paquetes turísticos, transportes, Eventos Sociales, Turismo FIT
Indicador:	Confiabilidad del proveedor
Descripción:	% confiabilidad del proveedor
Meta:	80%

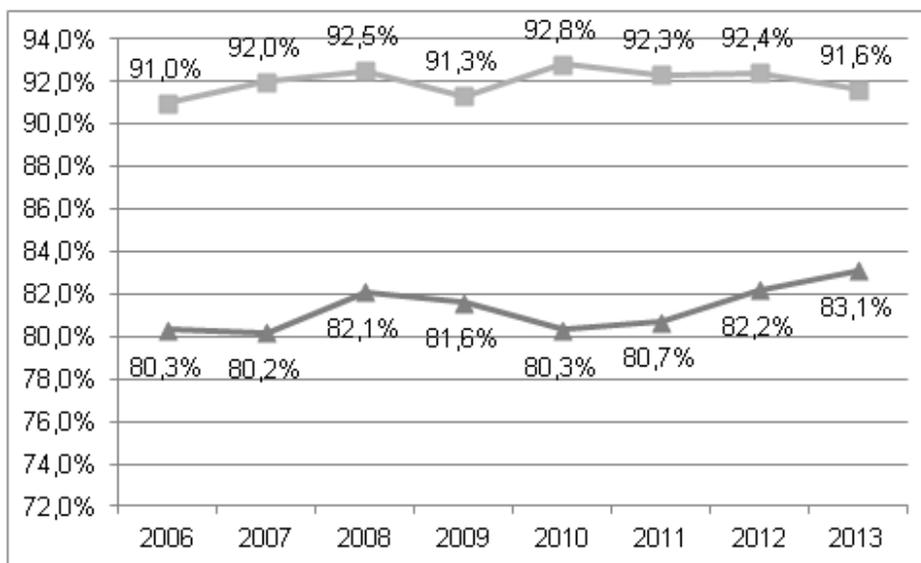
Contar con proveedores confiables es una de las tendencias que hoy por hoy están manejando un sinnúmero de empresas gracias al tema de la Responsabilidad Social Empresarial y también por cuestiones de calidad en el producto y servicio que se va a ofrecer.

Para GEMA TOURS S.A. la política de contar con proveedores confiables es prácticamente una necesidad imperativa que implica contratar solo con aquellas empresas que puedan seguir el ritmo de trabajo y las exigencias de los clientes que están manejando. En este eje se mueven los lineamientos de la compañía objeto de estudio, cuyos resultados pueden apreciarse bien en el Gráfico No. 28.

2.2 Análisis de la efectividad generada en la productividad después de la implementación de la norma ISO 9001:2008 en los siguientes departamentos: Departamento de transportes, Departamento de individuales, Departamento de receptivos y Departamento de contabilidad.

2.2.1 Departamento de tiquetes

Gráfico No. 29
Satisfacción de clientes Vs. Tiempos de respuesta
Departamento de Tiquetes (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014.

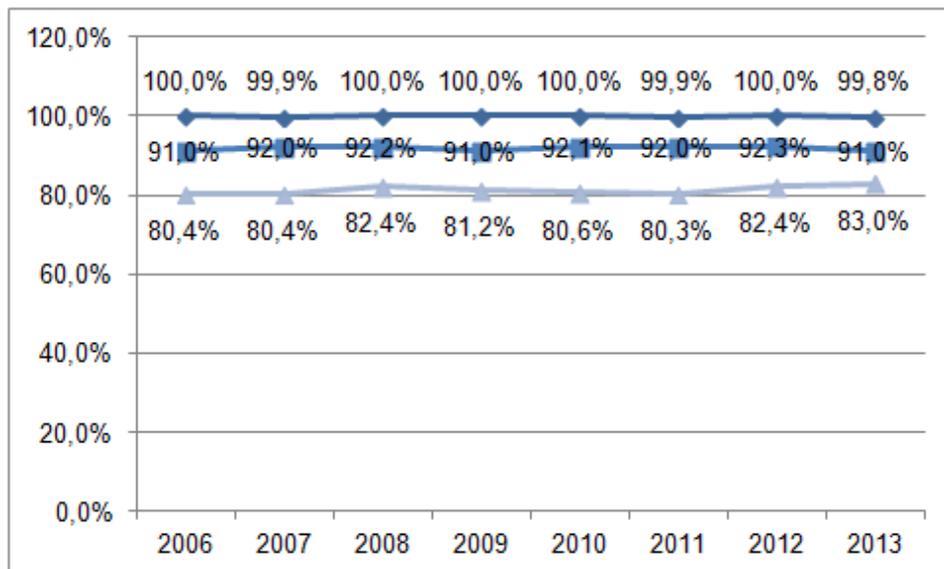
Los tiempos de respuesta se han mantenido estables y dentro de los límites permitidos por las directivas en los últimos ocho años. Así lo revelan los resultados obtenidos del Gráfico No. 29.

De igual forma, se han mantenido buenos niveles de mejora en la gestión de los procesos de la empresa, logrando el menor número de servicios no conformes y

quejas del servicio y cumpliendo con los planes de mejoramiento de los mismos a través del análisis de su gestión. (Ver Gráfico No. 30).

Así mismo, de acuerdo a los datos del Gráfico No. 31, la empresa ha contando desde hace ocho años, con proveedores confiables que garantizan la capacidad para suministrar productos y servicios que cumplan con los requisitos exigidos. (Ver Gráfico No. 31).

Gráfico No. 30
Servicios no conformes,
Quejas, Continuidad plan de mejoramiento del proceso
Departamento de tiquetes (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014.

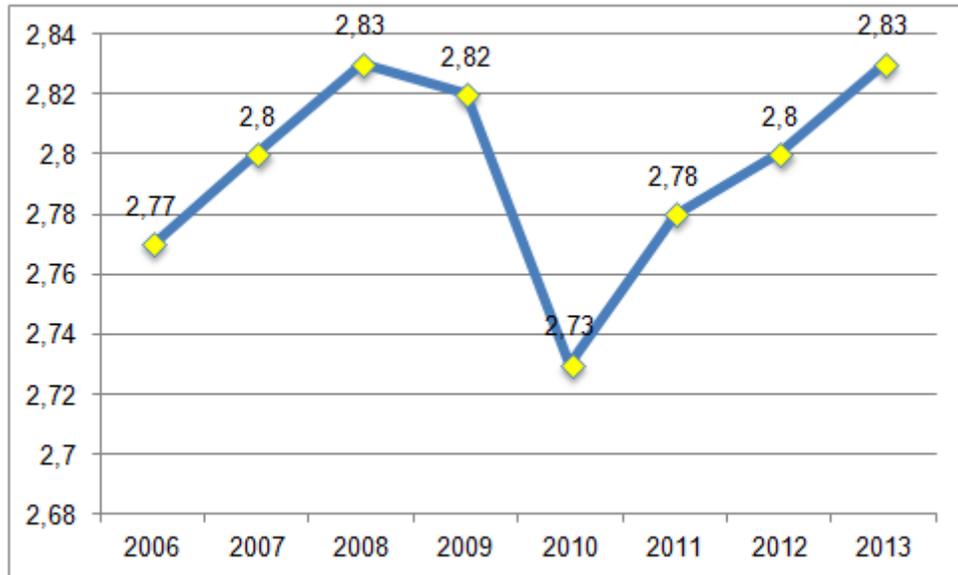
Gráfico No. 31
Confiabilidad del proveedor
Departamento de Tiquetes (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

Por otra parte, analizando el incremento de competencias del personal que labora en el Departamento, podemos apreciar que si bien las calificaciones no llegan al límite mínimo de aceptación (3,0), al menos cumplen con el promedio establecido por la empresa que es de 2,7 puntos sobre 5. (Ver Gráfico No. 32)

Gráfico No 32
Tasa incremento de las competencias del
Personal de Transporte (2006 – 2013)

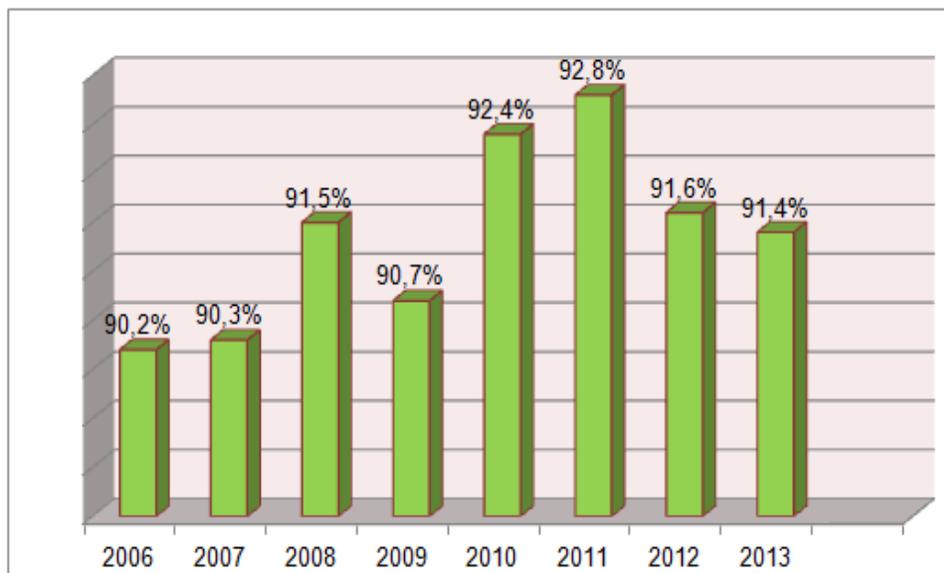


Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

2.2.2 Departamento de Transporte

En términos de productividad, el Departamento de Transporte ha conservado el promedio exigido por la compañía en aras de fidelizar a los clientes y fortalecer la comercialización de los servicios, incrementando de esta forma los ingresos por ventas. (Ver Gráfico No. 33).

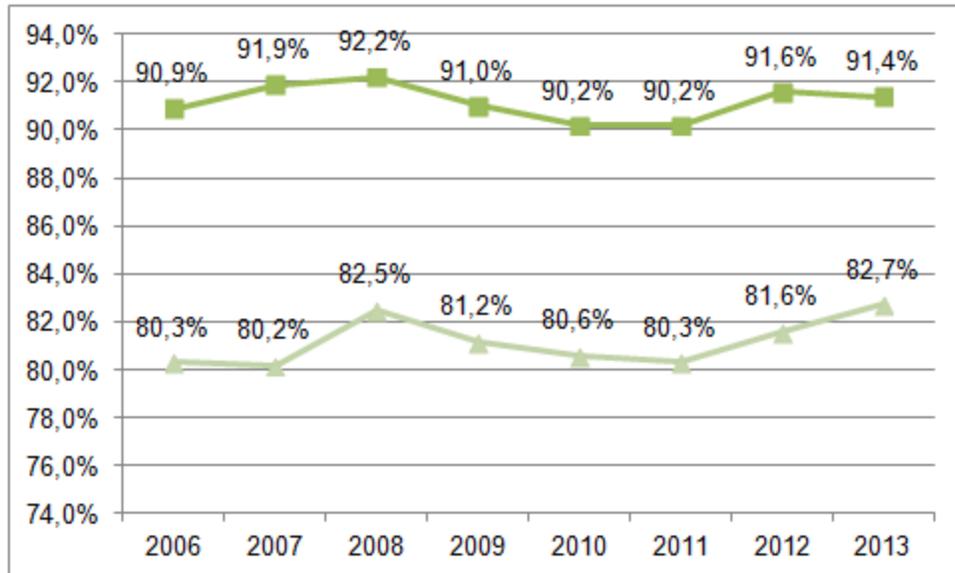
Gráfico No. 33
Tasa mantenimiento de clientes
Departamento de Transporte (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

Siendo consecuentes con los resultados de la fidelización de clientes, vale la pena destacar que el nivel de satisfacción de los clientes y la capacidad de respuesta de GEMA TOURS S.A. en relación con el servicio de transporte, se ha mantenido por encima del 90% exigido, logrando con estos resultados darle cumplimiento al objetivo de calidad propuesto por la compañía. (Ver Gráfico No. 34).

Gráfico No. 34
Satisfacción de clientes Vs. Tiempos de respuesta
Departamento de Transporte (2006 – 2013)

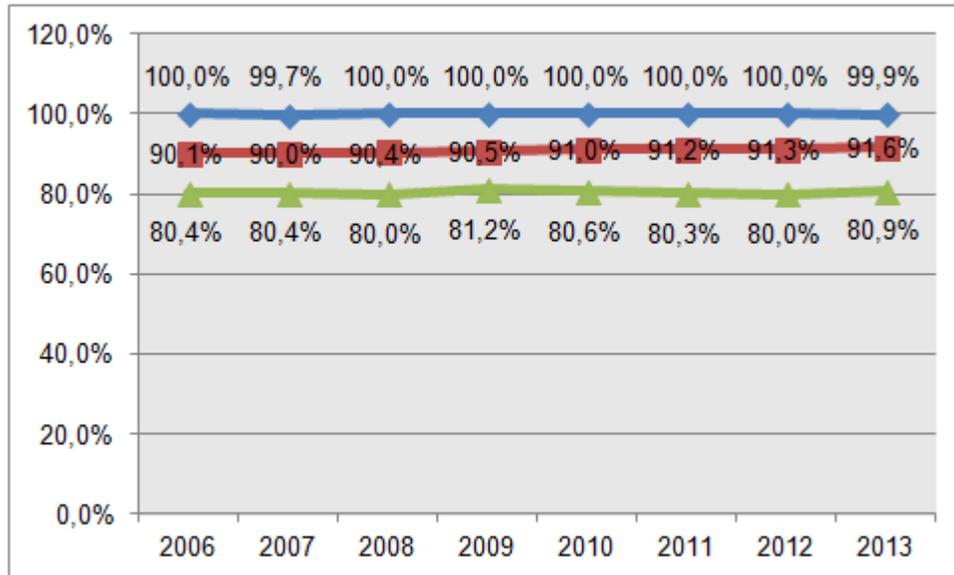


Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

Por otra parte, al hacer referencia a los servicios no conformes, las quejas y la continuidad del plan de mejoramiento al interior del Departamento, se destaca el hecho de que la empresa ha logrado obtener buenos resultados en la gestión de los procesos. Así lo revelan los datos obtenidos en el Gráfico No. 35

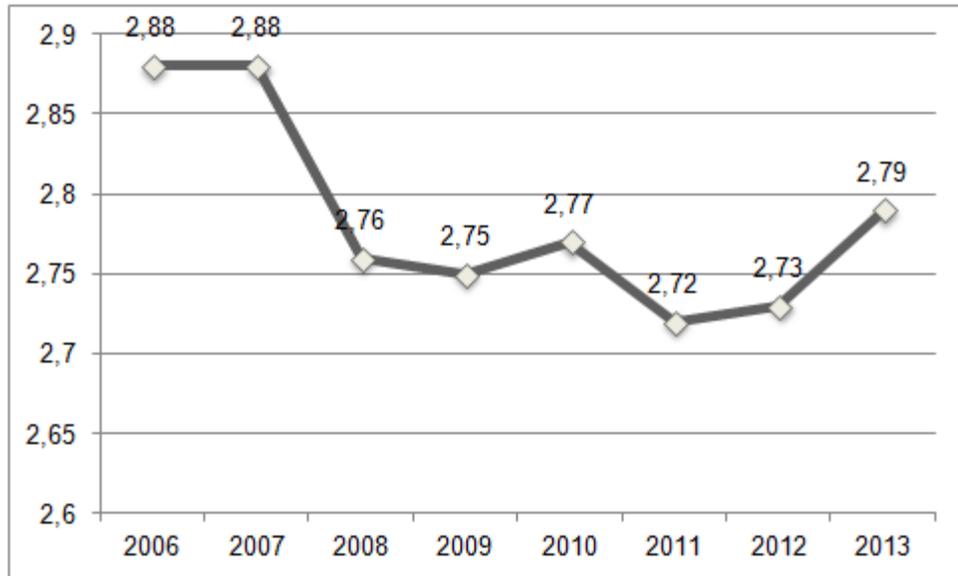
En lo referente al tema de las competencias del personal de transporte de la empresa GEMA TOURS S.A., el Gráfico No. 36, nos revela que dichos empleados cuentan con los requisitos mínimos exigidos por la empresa para brindar un buen servicio.

Gráfico No. 35
Servicios no conformes,
Quejas, Continuidad plan de mejoramiento del proceso
Departamento de Transporte (2006 – 2013)



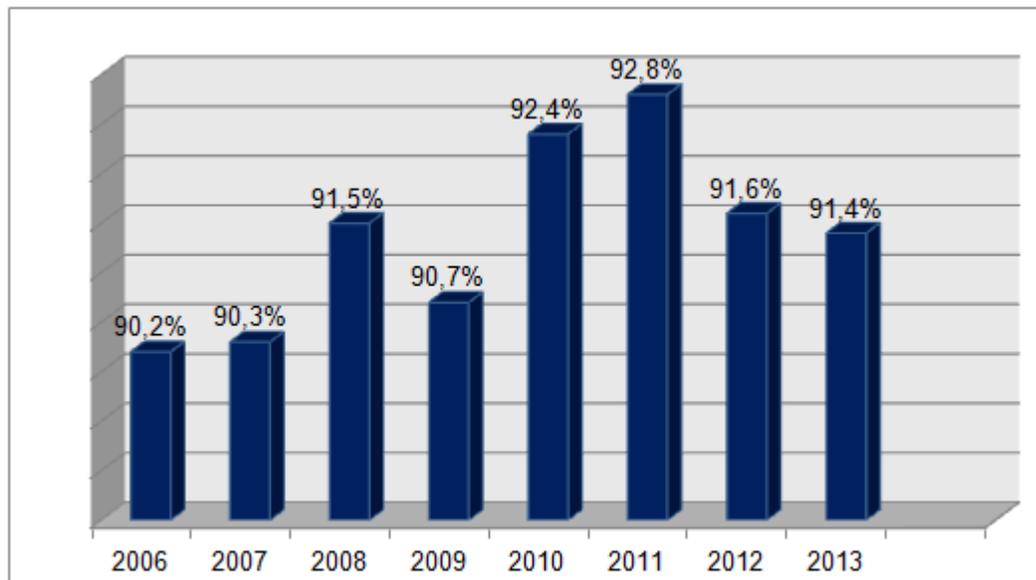
Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

Gráfico No. 36
Tasa incremento de las competencias del
Personal de Transporte (2006 – 2013)



2.2.3 Departamento de Receptivos

Gráfico No. 37
Tasa mantenimiento de clientes
Departamento de Receptivos (2006 – 2013)

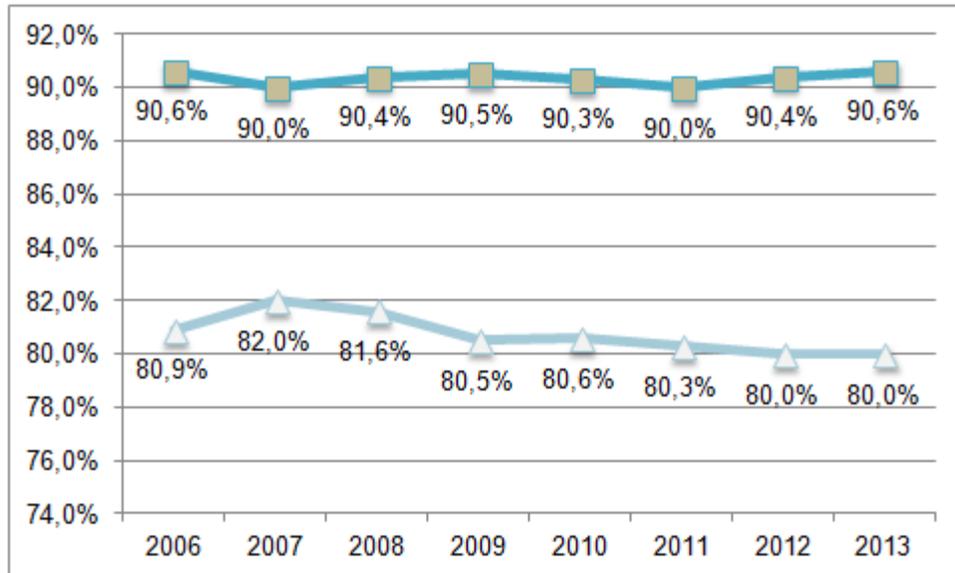


Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

La productividad del Departamento de Receptivos también ha tenido resultados muy destacables, al promediar en el periodo 2006 – 2013, una calificación por encima del 90% en cuanto a indicadores de mantenimiento, satisfacción y tiempo de respuesta a clientes, superando de esta forma las meta exigidas por las Directivas de GEMA TOURS S.A.

Para una mejor apreciación de los datos obtenidos, los Gráficos No. 37 y No. 38 muestran el comportamiento de dichos indicadores durante los últimos ocho años.

Gráfico No. 38
Satisfacción de clientes Vs. Tiempos de respuesta
Departamento de Receptivos (2006 – 2013)



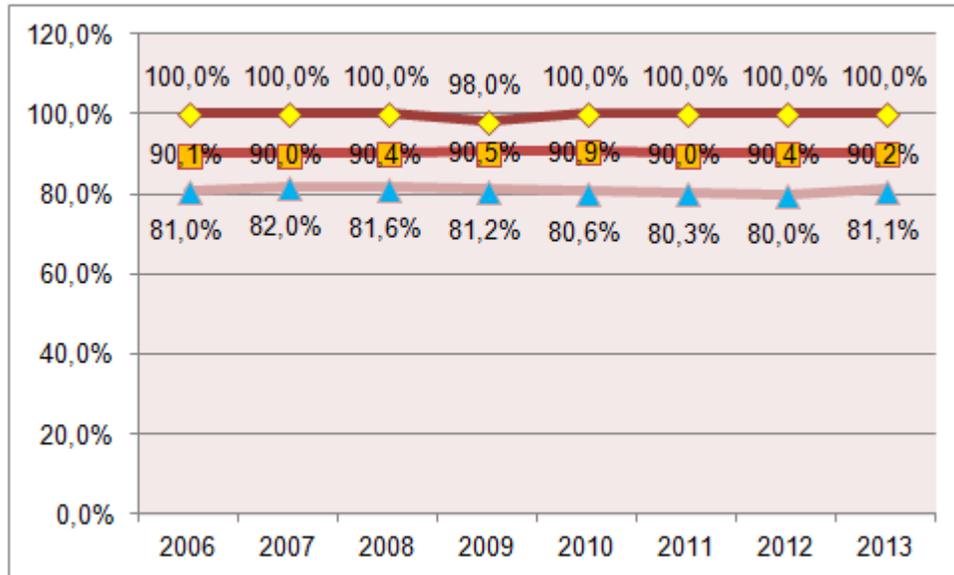
Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

La continuidad al plan de mejoramiento del proceso en esta área, es algo que se ha venido haciendo dentro de los límites exigidos por las directivas de la entidad, al redondear un 80% en cuanto a cumplimiento de este ítem.

En este orden de ideas, el Departamento de Receptivos obtuvo calificaciones que promediaban de manera general más de un 90% para el ítem de trámite y solución para quejas y reclamos de aquellos clientes insatisfechos con el servicio y una puntuación perfecta del 100% en la atención diligente de servicios no conformes. (Ver Gráfico No. 39).

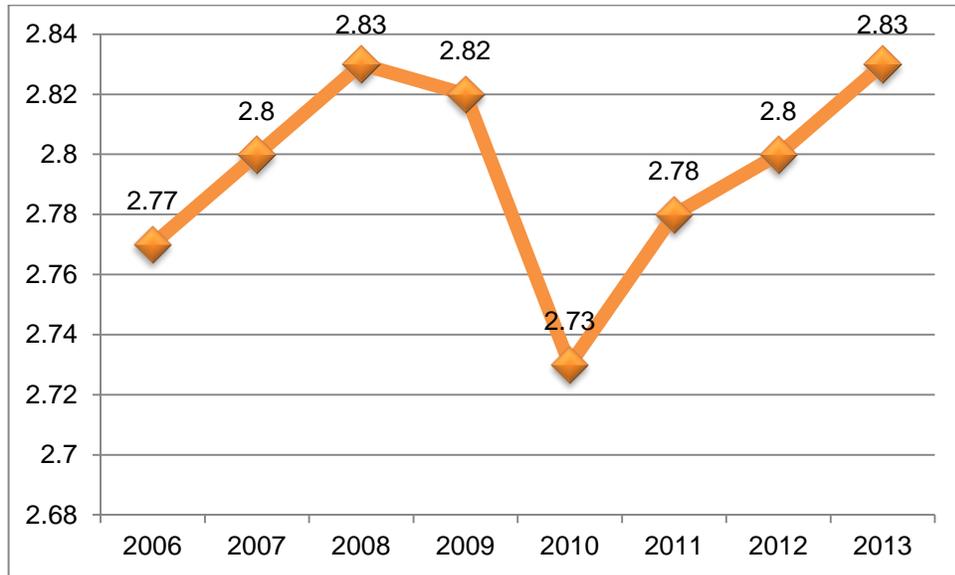
En relación al incremento de las competencias del personal que labora en el Departamento de Receptivos, los resultados del Gráfico No. 40, muestran que dichos empleados se mantienen dentro del promedio exigido (2,7) para brindar servicios y laborar en la compañía.

Gráfico No. 39
Servicios no conformes,
Quejas, Continuidad plan de mejoramiento del proceso
Departamento de Receptivos (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

Gráfico No 40
Tasa incremento de las competencias del
Personal de Receptivos (2006 – 2013)

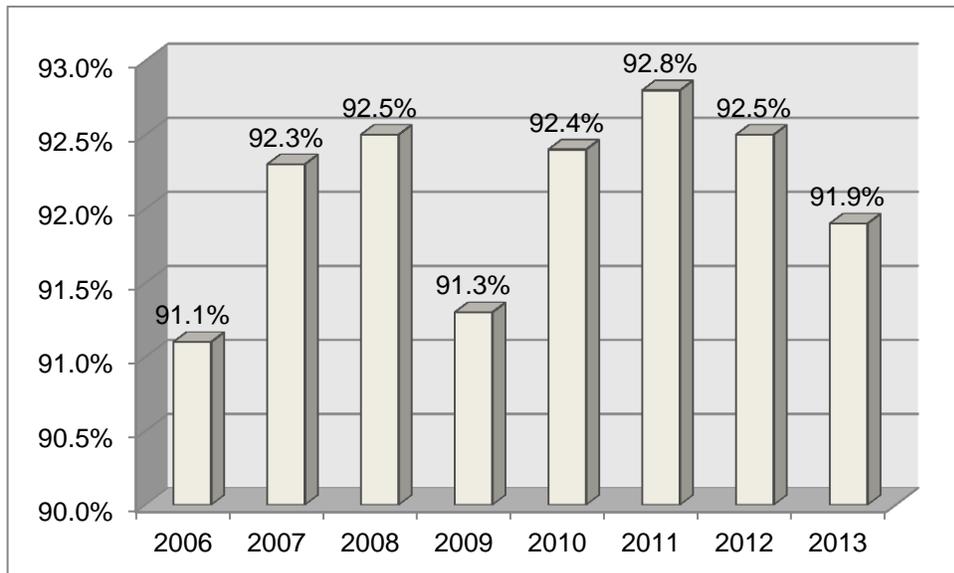


2.2.4 Departamento de Individuales

Gema Tours S.A. trabaja de la mano con las agencias de viajes mayoristas internacionales quienes incluyen el destino Colombia entre sus paquetes turísticos, generando con ello un tráfico permanente de viajeros individuales a quien se les organizan circuitos dentro del país de carácter privado.

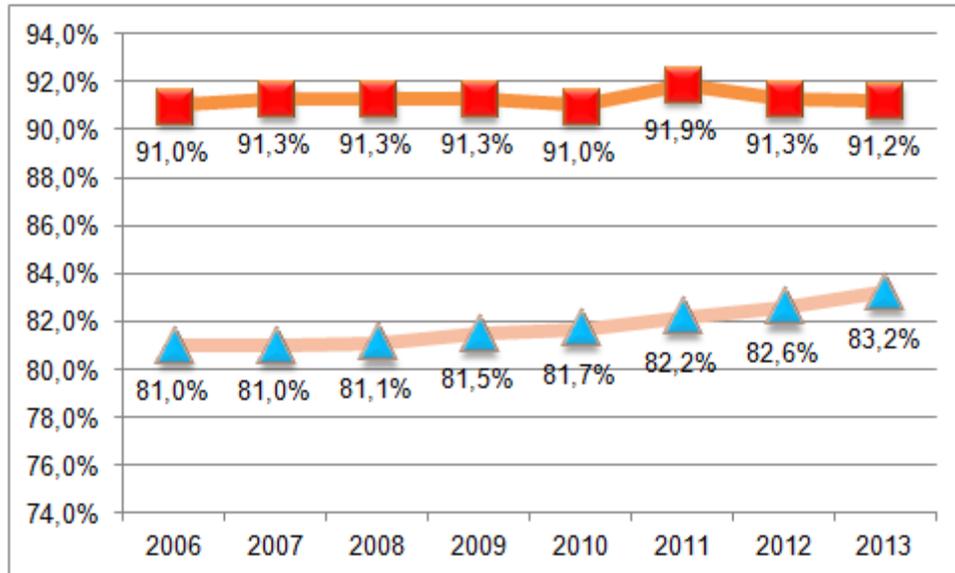
En este sentido, dentro del impacto generado en la productividad del Departamento, luego de la implementación de la norma ISO 9001: 2008, vale la pena destacar que esta no se ha visto alterada desde el año 2006 hasta el año inmediatamente anterior, ya que el promedio obtenido supera el 90% exigido por la compañía.

Gráfico No. 41
Tasa mantenimiento de clientes
Departamento de Individuales (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

Gráfico No. 42
Satisfacción de clientes Vs. Tiempos de respuesta
Departamento de Individuales (2006 – 2013)

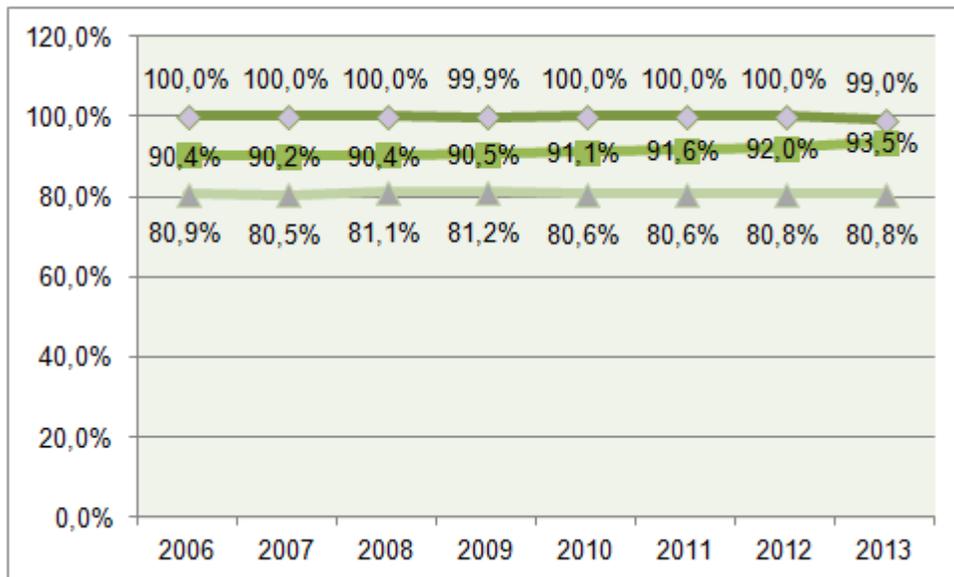


Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

La satisfacción de los clientes y los tiempos de respuestas que se toman los empleados de la empresa GEMA TOURS S.A. para darle solución y un trámite oportuno a los servicios no conformes y quejas, en términos generales, es bueno. (Ver Gráficos No. 42 y No. 43)

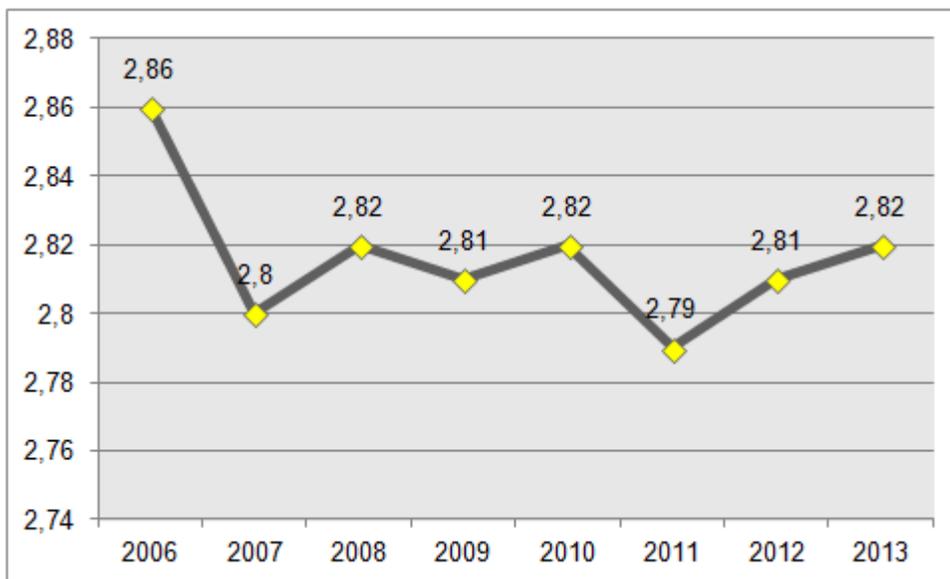
De igual forma se resalta la labor del personal que labora en dicho Departamento en cuanto a la continuidad que estos le ha venido dando al plan de mejoramiento establecido por la organización y que obedece a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. (Ver Gráfico No. 43)

Gráfico No. 43
Servicios no conformes,
Quejas, Continuidad plan de mejoramiento del proceso
Departamento de Individuales (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

Gráfico No. 44
Tasa incremento de las competencias
Personal del Departamento de Individuales (2006 – 2013)



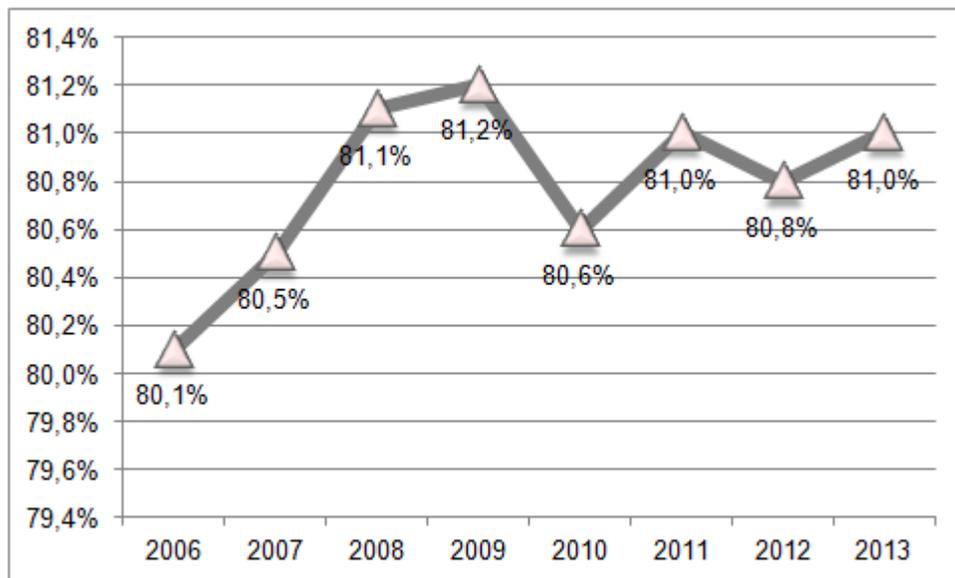
Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

El Gráfico No. 44 muestra los resultados obtenidos por el análisis de los investigadores, quienes dan cuenta de que el personal que labora en el Departamento de Individuales, también cumple con los requisitos mínimos para ofrecer un buen servicio al cliente, teniendo en cuenta que la calificación mínima de referencia es de 2,7 puntos sobre una escala de 5..

2.2.5 Departamento de Contabilidad

Finalmente, la productividad del Departamento de Contabilidad no ha sido ajena a todos los buenos resultados obtenidos en los demás Departamentos de la compañía, por lo que su compromiso en cuanto a darle cumplimiento al plan de mejoramiento del proceso, obtuvo una calificación promedio por encima del 80%. (Ver Gráfico No. 45).

Gráfico No. 45
Continuidad del plan de mejoramiento del proceso
Departamento de Contabilidad (2006 – 2013)

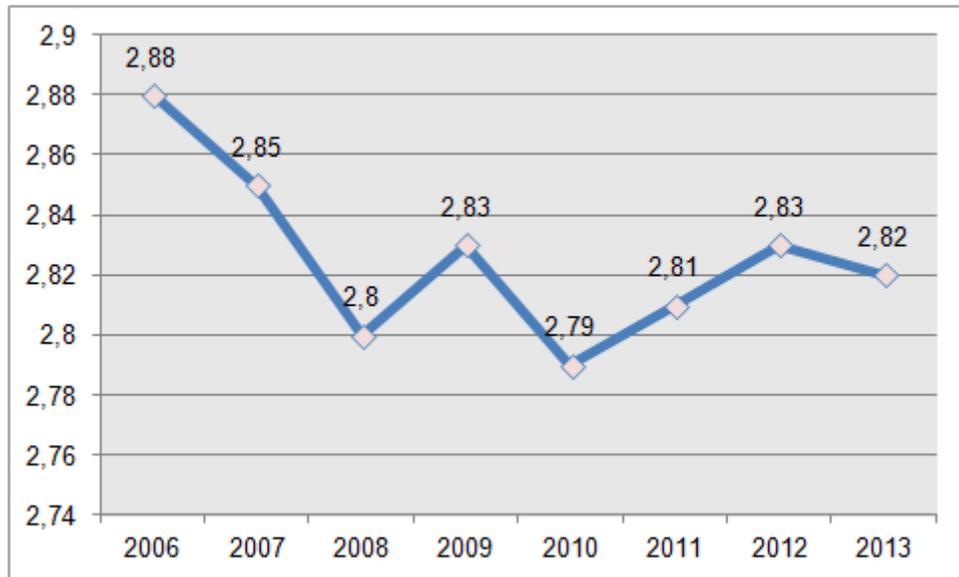


Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

Por otra parte, ya para finalizar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la productividad del Departamento de Contabilidad,

podemos observar que el Gráfico No. 46 muestra todas las puntuaciones que se obtuvieron año tras año y que superan el mínimo establecido por las Directivas de la entidad (2,7).

Gráfico No 46
Tasa incremento de las competencias del
Personal de Contabilidad (2006 – 2013)



Fuente: GEMA TOURS S.A. Análisis: gestores del proyecto. 2014

CONCLUSIONES

En cumplimiento del objetivo general propuesto para la investigación, el cual consistió en determinar la efectividad de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 en las actividades de la empresa GEMA TOURS S.A. se concluye que:

Después de obtener la certificación de su sistema de calidad en 2006, la empresa Gema Tours S.A. a fecha de 2014, aún mantiene niveles altos de calidad, eficiencia y efectividad en la totalidad de sus procesos. Prueba de esto se refleja en los indicadores obtenidos, donde se evidencia entre otras cosas: el fortalecimiento en la comercialización de los servicios, lo que ha permitido incrementar los ingresos por ventas en Agencia de Viajes, Congresos, Transporte, Turismo FIT y Eventos Sociales a través de la gestión de estrategias de mercadeo y ventas en cada uno de los servicios. Así mismo, se ha logrado una maximización en la satisfacción del cliente en todos los servicios que ofrece la compañía y al mismo tiempo se ha incrementado la competencia del personal y el mejoramiento de su desempeño logrando un personal bilingüe, altamente competitivo, proactivo y motivado por el trabajo como apoyo en la gestión de los procesos de la organización.

Por otra parte, la efectividad de la implementación del sistema de gestión de la calidad se puede apreciar en un fortalecimiento y modernización de la infraestructura tecnológica de la empresa, y en el mejoramiento la gestión de los procesos logrando el menor número de servicios no conformes y quejas del servicio y cumpliendo con los planes de mejoramiento de los mismos a través del análisis de su gestión.

BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, CARLOS FERNÁNDEZ Y PILAR BAPTISTA. (2008) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNANDEZ COLLADO CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR. (2000) Metodología de la Investigación. México. Mac Graw Hill.

ISO 9000 Manual de sistemas de calidad. HOYLE, DAVID. Editorial Paraninfo, Tercera edición. España, 1996.

ISO 9000:2000, Calidad y Excelencia, todo lo que se tiene que conocer para implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y avanzar por el camino de la excelencia. SENLLE, ANDRÉS. Gestión 2000. Barcelona, 2001.

ISO 9001:2000 for Small Businesses, TRICKER, RAY, Third edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington MA, 2005.

Joseph A. DeFeo, "The Future Impact of Quality" Quality Engineering, DEKKER, MARCEL, Volume 13, Number 3, 2001, Traducido por los autores.

ISO 9001:2000 Normas para la Gestión de la Calidad y el Aseguramiento de la calidad.

ISO 9004:2000 Gestión de la Calidad y elementos de los Sistemas de Calidad.
Parte 1. Directrices.

Pinto Molina, María. Revista de biblioteconomía y documentación. Servicio de publicaciones. Universidad de Murcia. Vol . 1, 1998.

Portuondo, Ma. Elena y col. "Metodología para el diseño e implantación de un sistema documental técnico de calidad con las normas ISO 9000". Centro Nacional de Biopreparados. La Habana, 1996.

Senlle, Andrés y Vilar, Joan. "ISO 9000 en empresas de servicio". Ediciones Gestión 2000 España, 1997.

Sosa Vera, Rita. Desarrollo de un sistema de calidad en un laboratorio de control de la calidad de los alimentos. Revista Normalización No.3/ 1997.

ANEXOS

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA GEMA TOURS
S.A. DESDE LA PRESPECTIVA DE SUS EMPLEADOS**

RESPONSABLES
EDGAR VARGAS MEDINA – JULIETH VILLA RUÍZ
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

OBJETIVO: Determinar la efectividad de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 en las actividades de la empresa GEMA TOURS S.A.

NOMBRES Y APELLIDOS	
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
AREA O DEPARTAMENTO DONDE LABORA	
CARGO DESEMPEÑADO	

INSTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO

Califique de 1 a 5 su grado de aprobación con respecto a las siguientes afirmaciones, entendiendo como 1 la calificación más baja (No se realiza) y 5 la máxima calificación (se realiza siempre y de forma total). Marque con una “X” ó Coloque una “X” en la casilla correspondiente.

EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
NO SE REALIZA	1
SE REALIZA PARCIALMENTE (EN OCASIONES PUNTUALES)	2
SE REALIZA GENERALMENTE (EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS)	3
SE REALIZA SISTEMÁTICAMENTE Y EN TODAS LAS ÁREAS	4
SE REALIZA SIEMPRE Y DE FORMA TOTAL	5

CUESTIONARIO

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		PREGUNTAS	OPCIONES				
			1	2	3	4	5
1	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	¿Se han determinado los registros pertinentes para establecer, implementar y mantener el sistema de gestión de calidad que apoye la operación eficaz y eficiente de la empresa?					
2	REQUISITOS GENERALES	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?					
3	GESTIÓN DOCUMENTAL	¿La empresa dispone de recursos necesarios, así como de información que se utilice para apoyar la gestión y el seguimiento de los procesos?					
4	MANUAL DE CALIDAD	¿Se mantiene actualizado un manual de calidad y este ha permitido el desempeño eficaz de los empleados en cuanto al cumplimiento de los procesos documentados?					
5	CONTROL DE DOCUMENTOS	¿Los procesos y procedimientos documentados han permitido estandarizar la gestión de la entidad, evitando los reprocesos y la reducción del producto no conforme?					
6	CONTROL DE REGISTROS	¿El control de los registros en la empresa ha facilitado su identificación, almacenamiento, protección, tiempo de retención y deposición?					
7	PLANIFICACIÓN DEL SGC	¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de gestión de la calidad?					
8	POLÍTICA DE CALIDAD	¿Existe un responsable de calidad dependiente de la alta dirección?					
9	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	¿La alta dirección mantiene registros de las revisiones?					
10	GESTIÓN DE RECURSOS	¿El personal de la organización tiene las competencias necesarias para la prestación de un buen servicio?					
11	INFRAESTRUCTURA	¿Es la infraestructura de la empresa adecuada para asegurar el logro de la satisfacción del cliente?					
12	AMBIENTE DE TRABAJO	¿Cuenta la empresa con el espacio de trabajo, los equipos y servicios de apoyo necesarios para la prestación del servicio?					
13	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	¿Se planifican y desarrollan los procesos necesarios para la realización del producto y/o prestación del servicio?					
14	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los clientes?					
15	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	¿Se mantienen registros de las evaluaciones realizadas a los proveedores?					
16	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto a los requisitos del servicio?					
17	AUDITORIA INTERNA	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?					
18	MEJORA CONTINUA	¿Existe un proceso para tratar las acciones correctivas?					