



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS



Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

Trabajo Final de Especialidad

La Auditoría Interna como instrumento de seguimiento para el Sistema de Gestión de Calidad en una empresa industrial autopartista Plascar S.A.

Autora

Cra. Clelia Elizabeth Pereyra

Tutor

Mgter. Cesar Torres

Córdoba, Septiembre 28 de 2016.



La Auditoria Interna como instrumento de seguimiento para el Sistema de Gestión de Calidad en una empresa industrial autopartista Plascar S.A. by Clelia Elizabeth Pereyra is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la empresa Plascar S.A de la ciudad de Córdoba, a sus Directivos, en especial al Responsable del Área de Sistema de Gestión de Calidad Lic. Claudio Ojeda y al Ing. En Sistema de Información Diego Rinaldi, por sus aportes y acompañamiento, por la generosidad de sus conocimientos en la realización de este trabajo final de posgrado.

A mi director de trabajo final, Mg. Cesar Torres por su compromiso y dedicación, quien hizo posible los logros alcanzados en esta etapa final.

Al Dr. Arguello, por su incondicional apoyo y constancia, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de este trabajo final.

A la Dra. Eliana Werbin, y a todos los profesores de la Escuela de Graduados- U.N.C – F.C.E que participaron en nuestra formación en la Especialidad, brindándonos sus conocimientos, vaya para ellos, mi sincero agradecimiento.

A mis amigas y colegas de grupo de estudio, quienes me acompañaron en este proceso de formación, con su amistad, contención y profesionalismo.

DEDICATORIA

A Dios, por la fuerza que me dio para seguir adelante.

A mi madre, quien me apoyó siempre para llegar a esta instancia en mis estudios.

A mis hijos, quienes han sido mi constante motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.



RESUMEN

En el presente trabajo se expone como objetivo general analizar la Auditoría Interna como instrumento de seguimiento para el Sistema de Gestión de Calidad en una empresa industrial autopartista Plascar S.A dedicada al rubro automotriz. Considerando los contextos actuales, la gerencia moderna está muy comprometida en responder continuamente a las exigencias en un entorno que cada vez es más dinámico e imprevisible. Lo que hace necesario un sistema de información gerencial con orientación a la calidad. En este escenario se desarrollan elementos estándar y críticos, de la estrategia organizacional como la Visión, Misión y Valores. Por otro lado, teniendo en cuenta la realidad nacional y la coyuntura regional de la industria automotriz, toma especial relevancia, el alcance que actualmente representan las Normas ISO para las organizaciones. Por tal motivo, se desarrollan las especificidades significativas de la Norma ISO TS 16949:2009 y su vinculación en el Sistema de Gestión de Calidad en la Industria Automotriz. A través de una herramienta de gestión estratégica, el Tablero de Comando, la dirección de Plascar S.A, revisa el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la adecuación y la eficacia de los procesos. Con el fin de evaluar la Auditoría Interna como instrumento de seguimiento en la implantación y la eficacia del sistema de gestión de calidad, se propone un caso práctico de Auditoría en la empresa Plascar S.A. Los resultados recogidos permiten examinar y evaluar, la adecuada aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad de la organización, detectando desviaciones o no conformidades existentes en la aplicación efectiva del Sistema de Gestión de Calidad.

Palabras claves: Sistema de Información Gerencial, Norma ISO, Tablero de Comando, Criterio de Auditoría, Informe de Auditoría.

ABSTRACT

This thesis shows as general objective the analysis of the Internal Audit as an instrument of monitoring for the Quality Management System in an Industrial auto-part company, Plascar S.A., whose business is the automotive sector. Considering the current contexts, the modern management is deeply committed to constantly answer to the demands of increasingly dynamic and unpredictable surroundings. For this reason, a quality-oriented management information system is needed. In this context, standard and critical elements of the organizational strategy are developed, like the Vision, Mission and Values. On the other hand, taking into account the national reality and the regional circumstances of the automotive industry, the current reach of the ISO Standards becomes highly relevant. Therefore, the significant specificities of the ISO TS 16949:2009 standard and its connection to the Quality Management System in the Automotive Industry are developed. Using a strategic management tool, the Balanced Scorecard the direction of Plascar S.A, revises the Quality Management System to ensure the processes' adaptation and effectiveness. In order to evaluate the Internal Audit as an instrument of monitoring of the implementation and effectiveness of the quality management system, it is proposed a practical case of Audit in the Plascar S.A. Company. The gathered results allow examining and evaluating the appropriate application of the internal control systems to ensure the preservation and the integrity of the organization, detecting deviations and disconformities in the effective application of the Quality Management System.

Key words: Management Information System, ISO Standard, Balanced Scorecard, Audit Criterion, Audit Report.

INDICE

I. INTRODUCCION.....	1
II. METODOLOGÍA	4
III. RESULTADOS Y DISCUSION	8
1- ESTUDIOS EXPLORATORIOS DE CARÁCTER BIBLIOGRÁFICO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA EMPRESA PLASCAR SA	8
Reseña Histórica.....	8
Localización	10
Estructura Organizacional	11
Misión y Visión.....	12
Valores de la compañía	14
2- ESTUDIO EXPLORATORIO BIBLIOGRÁFICO SOBRE LA AUDITORIA INTERNA IMPLEMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.	17
Sistema de Gestión de Calidad.....	17
Auditoria.....	21
Análisis del Sistema de Información Gerencial	22
Especificidades significativas de la Norma ISO TS 16949:2009 y su vinculación en el Sistema de Gestión de Calidad en la Industria Automotriz	26
3- ANÁLISIS DE HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTADA EN EL SITEMA DE GESTION DE CALIDAD DE PLASCAR S.A	31
Tablero de Comando o Balanced Scorecard	31

4- ESTUDIOS EXPLORATORIOS DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL AUTOPARTISTA PLASCAR S.A.	35
Análisis de Variables.....	35
Sistema de información Contable	35
Sistema de Información de la Organización	37
Criterios de Auditorias	42
Procedimientos de Auditoria Interna.....	44
Técnicas Aplicadas.....	48
5- AUDITORIA INTERNA EN LA EMPRESA PLASCAR S.A. PARA EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.	50
Auditoria Interna de procesos Área de Gestión de Calidad-Proceso: Recepción de Materiales.	50
Análisis del Terreno.....	50
Proceso de Auditoria Interna	51
Resultado del Informe de Auditoria Interna	51
Acciones Correctivas	52
Auditoria de Seguimiento	52
IV. CONCLUSIONES.....	56
V. BIBLIOGRAFIA	60
VI. ANEXOS.....	64

I. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es analizar La Auditoria Interna como instrumento de seguimiento para el Sistema de Gestión de Calidad en una empresa industrial autopartista Plascar S.A, ubicada en la ciudad de Córdoba, empresa industrial manufacturera dedicada a la fabricación de piezas, partes y accesorios para vehículos automotores y sus motores.

A medida que aumenta el volumen de operaciones o su complejidad, en las empresas se hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección, esto es lo que sucede en la empresa en cuestión. Por este motivo, en la actualidad se toma muy en cuenta, que, ante el desenvolvimiento, operatividad eficaz de las empresas en mercados cada vez más competitivos, la gestión de la calidad, se ha convertido en un pilar esencial de cualquier nueva estrategia empresarial. Esto es debido a la globalización y a las crecientes exigencias de los clientes (Normas ISO 9001).

En este contexto, la Auditoria Interna, es una herramienta muy importante para la mejora en la gestión de los procesos de una organización, valida la información y sus procesos de negocios. Esto conlleva a considerar y evaluar la existencia de los controles establecidos, a fin de detectar y disuadir cualquier tipo de acción irregular.

Por otro lado, en el presente trabajo analizaremos el Sistema de información Gerencial, desarrollando pautas generales como Estructura Organizacional, Visión, Misión y Valores. Es imprescindible entender, valorar y conocer en profundidad el motivo fundamental de existencia de la compañía, cuál será el camino a seguir y aquellas pautas y directrices que permitirán conservar su identidad.

Por consiguiente, una organización es un sistema conformado por personas, recursos, materiales e información, en la que el uso de sistemas de información que soportan la gestión de los procesos, va en aumento. (Quiroga, 2002). Por ello, es conveniente que las actividades que proporcionan valor y utilizan recursos y que contribuyen a lograr los objetivos en el Sistema de Gestión calidad, se desarrollen como procesos interrelacionados y no como áreas estancas. En tal sentido, el éxito de la gestión empresarial está directamente vinculado, con la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de generar valor dentro de las empresas. Por tal motivo, es importante contar con información fiable para conocer si los procesos de negocios de la empresa se ejecutan dentro de los límites establecidos y poder llevar a cabo un proceso de auditoria correcto. (Yzquierdo Herrera, 2013).

En la actualidad la información se considera un recurso fundamental para la optimización de recursos humanos, financieros, materiales y técnicos en las organizaciones. (Cañavate, 2003). Aunque, esta información generalmente tiende a enfocarse en la implementación de los procesos, muchas veces, ocurre que se tiene poco conocimiento sobre sus propios procesos. En consecuencia, y teniendo en cuenta la calidad del producto que se demanda en la industria automotriz, requiere la aplicación de estándares de calidad específicos que garanticen a sus fabricantes la obtención de metas de productividad, competitividad y continua mejora de la calidad que caracteriza a este sector a nivel mundial. (Normas Iso TS /16949).

Por lo dicho precedentemente, se expondrán conceptos fundamentales de la Norma ISO /TS 16949, siendo esta una especificación técnica basada en ISO 9001. Es una Norma estándar que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz.

Cabe destacar, que el objetivo de la ISO / TS 16949 es el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que ofrece mejora continua, haciendo hincapié en la prevención de defectos y la reducción de variaciones y desperdicios en la cadena de suministro automotriz. (Normas ISO TS /16949).

En la empresa Plascar S.A las auditorías internas del sistema de gestión de calidad se programan para ser realizadas anualmente, abarcando una muestra de todas las actividades que componen los sistemas de gestión. En este análisis se han detectado en los resultados de la evaluación de las evidencias recopiladas fallas, ausencia o total ruptura del Sistema de Gestión en el cumplimiento de las especificaciones de la Norma, proponiéndose acciones correctivas y auditorias de seguimiento.

El objetivo de este trabajo será analizar la Auditoria Interna como instrumento de seguimiento para el Sistema de Gestión de Calidad en una empresa industrial autopartista Plascar S.A.

II. METODOLOGÍA

1- ESTUDIOS EXPLORATORIOS DE CARÁCTER BIBLIOGRÁFICO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA EMPRESA PLASCAR SA.

En este estudio se realizó una presentación de la empresa considerando sus particularidades, como marco teórico referencial se tomaron los autores:

- Martínez, Everardo (2001) y el Manual de Sistema de Gestión de Calidad de Plascar S.A.

Particularidades de la empresa Plascar S.A

- Breve Reseña histórica
- Localización
- Estructura Organizacional
- Misión-Visión
- Valores

2- ESTUDIO EXPLORATORIO BIBLIOGRÁFICO SOBRE AUDITORIA INTERNA IMPLEMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

En este estudio se tomó como marco teórico de referencia:

- Pungitore (2013)
- Lattuca (2005)
- Mejía Quijano (2005)
- Mancilla Rendón y Saavedra García (2015).

Considerando los contextos actuales, la gerencia moderna esta muy comprometida en responder continuamente a las exigencias en un entorno que cada vez es más dinámico e imprevisible. Lo que hace necesario un sistema de información gerencial con orientación a la calidad.

Por esta razón, en este estudio se brinda un análisis del Sistema de Información Gerencial.

Análisis del Sistema de Información Gerencial.

Para llevar a cabo el análisis planteado, se consideró los siguientes autores:

- Álvarez Medina (2002)
- Daville – Landero, Selva L. (2012)-
- Vargas, Vargas, I Monduí-González (2014).

Por otro lado, se hace énfasis, en el alcance que actualmente representan las Normas ISO, específicamente la ISO 16949:2009 en la industria automotriz, proporcionando los requisitos generales de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa.

Especificidades significativas de la Norma ISO TS 16949:2009 y su vinculación en el Sistema de Gestión de Calidad en la Industria Automotriz

El planteo se desarrollo a partir de conceptos según los siguientes autores:

- Heizer y Render (2001)
- ISO/TS 16949:2009- Especificación Técnica
- ISO/ 9001:2001

- Valencia y Mosquera Guerrero (2007),
- Yépez González y otros (2014),
- Reyes Aguilar y otros (2001),
- Araujo (2011)
- Del Rio Rama y Martínez Carballo (2008).

3- ANÁLISIS DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTADA POR LA DIRECCIÓN DE PLASCAR S.A.

En este punto se considero el análisis de una herramienta administrativa estratégica el Tablero de Comando. La empresa Plascar S.A. evalúa mediante este instrumento la efectividad de su sistema de gestión de calidad para el cumplimiento de la Norma ISO TS/16949 y la vinculación de esta, con la Auditoria Interna en el Sistema de Gestión de Calidad.

Se consideró lo planteado por lo siguientes autores:

- Serrano, Lopez y otros (2013), Fontalvo Herrera, Vergara Schmalbach (2012) y Heizer y Render (2001), Sanabria, Romero y otros (2014).

4- ESTUDIOS EXPLORATORIOS DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL AUTOPARTISTA PLASCAR S.A

A. Unidad de Análisis: Dirección- Área de RR. HH- Área de Gestión de Calidad

B. Variables

- Sistema de Información Contable

- Sistema de Información de la Organización
- Criterios de Auditorias.
- Procedimientos de Auditoria Interna.

C. Técnicas Aplicadas

- Entrevistas
- Indagación
- Observación Ocular
- Verificación escrita

5- AUDITORIA INTERNA PARA EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA EMPRESA PLASCAR S.A.

Con el objeto de determinar la extensión en que se cumplen los Criterios de Auditorias, en el proceso de Auditoria Interna como instrumento de seguimiento para el Sistema de Gestión de Calidad, se presenta un caso práctico de Auditoria Interna realizada al Área de Gestión de Calidad- Proceso: “Recepción de Materiales”. Posteriormente se exponen los resultados recogidos del informe de auditoría.

Auditoria Interna de procesos Área de Gestión de Calidad-Proceso: Recepción de Materiales.

- Análisis del Terreno
- Proceso de Auditoria Interna
- Resultado del Informe de Auditoria Interna
- Acciones Correctivas
- Auditoria de Seguimiento

III. RESULTADOS Y DISCUSION

1- ESTUDIOS EXPLORATORIOS DE CARÁCTER BIBLIOGRÁFICO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA EMPRESA PLASCAR SA

Reseña Histórica

Lo que hoy denominamos Plascar comenzó como EMPLAST S.A., creada en 1994 por dos accionistas, con capital por partes iguales, con el objetivo de inyectar y pintar paragolpes para las terminales automotrices.

En diciembre de 1995, el Grupo CAPUTO compra el 50% de la sociedad, quedando los dos accionistas anteriores con un 25% cada uno.

En marzo de 1996, EMPLAST compra CORPLAST (línea de pintura de paragolpes y piezas diversas), en Córdoba.

Posteriormente el Grupo CAPUTO compra el 25% de las acciones, de uno de los accionistas, creciendo su participación al 75%.

En febrero de 1996, se inicia la construcción de su nueva planta en Tortuguitas, Pcia. de Buenos Aires, la cual comienza a producir en octubre de ese mismo año.

Para marzo de 1997, esta planta de inyección y pintura está totalmente terminada, integrada y en pleno funcionamiento, constituyéndose en la actual sede de Plastal S.A.

En diciembre de 1998, el Grupo CAPUTO (75 %) y el resto de los accionistas (25%) deciden la venta total de su participación de la empresa al grupo, Dynamit Nobel.

En noviembre de 2005 se firma un acuerdo para adquirir Dynamit Nobel Kunststoff GMBH.

PLASTAL Holding es una empresa sueca, fundada en 1934, en Trelleborg, Sweden, es un proveedor basado en la inyección de piezas plásticas para la industria automotriz.

PLASTAL opera en un total de 13 plantas en siete países europeos. La carpeta de productos consiste en productos exteriores (parachoques, molduras, parrillas cromadas, etc.) e interiores (tableros de instrumentos, consolas, etc.)

Los mayores clientes de PLASTAL son Volvo, Iveco, GM, Saab y Opel, mandato, BMW, VW, Chrysler.

En Junio de 2007 la empresa Plascar de Brasil compra Plastal Argentina y en Enero de 2012 la razón social Plastal S.A. cambia a PLASCAR ARGENTINA S.A. A partir de Noviembre de 2011, la empresa comienza a adecuar su sistema de Gestión Ambiental a los requisitos de la Norma ISO 14001.

En Octubre de 2013 con el fin de otorgarle un plus comercial a la Compañía se adoptó el nombre de fantasía “Nowyplastik”, desarrollando diversidad de productos para cubrir otros nichos comerciales y ampliando su línea de operaciones hacia otros mercados.

En Plascar la innovación y creación de soluciones en plástico es respaldada por la infraestructura de alcance nacional y regional que posee la empresa.

Actualmente existen cuatro plantas distribuidas entre Buenos Aires y Córdoba, con un total de 611 empleados construyendo diariamente el futuro de la industria.

Localización

La empresa Plascar S.A esta situada en el Parque Industrial Ferreyra, es uno de los mayores polos industriales de la ciudad de Córdoba y se encuentra ubicado en el barrio de Ferreyra, al sudeste de la ciudad.

Se muestra en las Fig.1 y Fig. 2 la ubicación del Parque Industrial Ferreyra- Córdoba.



Fig. 1 – Imagen externa de la empresa Empresa Plascar S.A. Fuente (La Voz del Interior- 2008).



Fig. 2- Ubicación de la empresa Plascar S.A. en el Parque Industrial Ferreyra. Fuente: Extraído de mapsgoogle.com.ar

Estructura Organizacional

En la Estructura Organizacional se especifican las relaciones de dependencia que existen en una compañía, también se consideran sus procedimientos, controles, autoridad y los procesos para la toma de decisiones. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009).

Si se consideran los elementos de una estructura (por ejemplo, las relaciones de dependencia, autoridad, entre otros) siempre y cuando estén alineados entre sí, la misma facilita la implementación estratégica de la organización.

Por consiguiente, la estructura organizacional es un elemento decisivo en los procesos para la implementación efectiva de las estrategias. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009).

En la empresa Plascar la estructura organizacional adopta un diseño funcional, consta de un Director General y un staff corporativo, con gerentes de líneas funcionales en las Áreas dominantes de la organización (ejemplo: Área de Producción, Área de Ingeniería, Área de RR. HH, Compras, Área de Gestión de Calidad, entre otras).

Esta estructura permite la especialización de las funciones y de esta manera posibilita que el conocimiento se comparta de forma activa en cada área funcional, la implementación de las estrategias de negocios se apoya en la estructura. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009).

El organigrama de la empresa Plascar, representa la estructura formal de autoridad y la división especializada del trabajo, en el se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

A continuación, se expone el Organigrama Funcional del Área de Calidad.

Fig. 3 Organigrama Funcional del Área de Calidad de la empresa Plascar S.A.

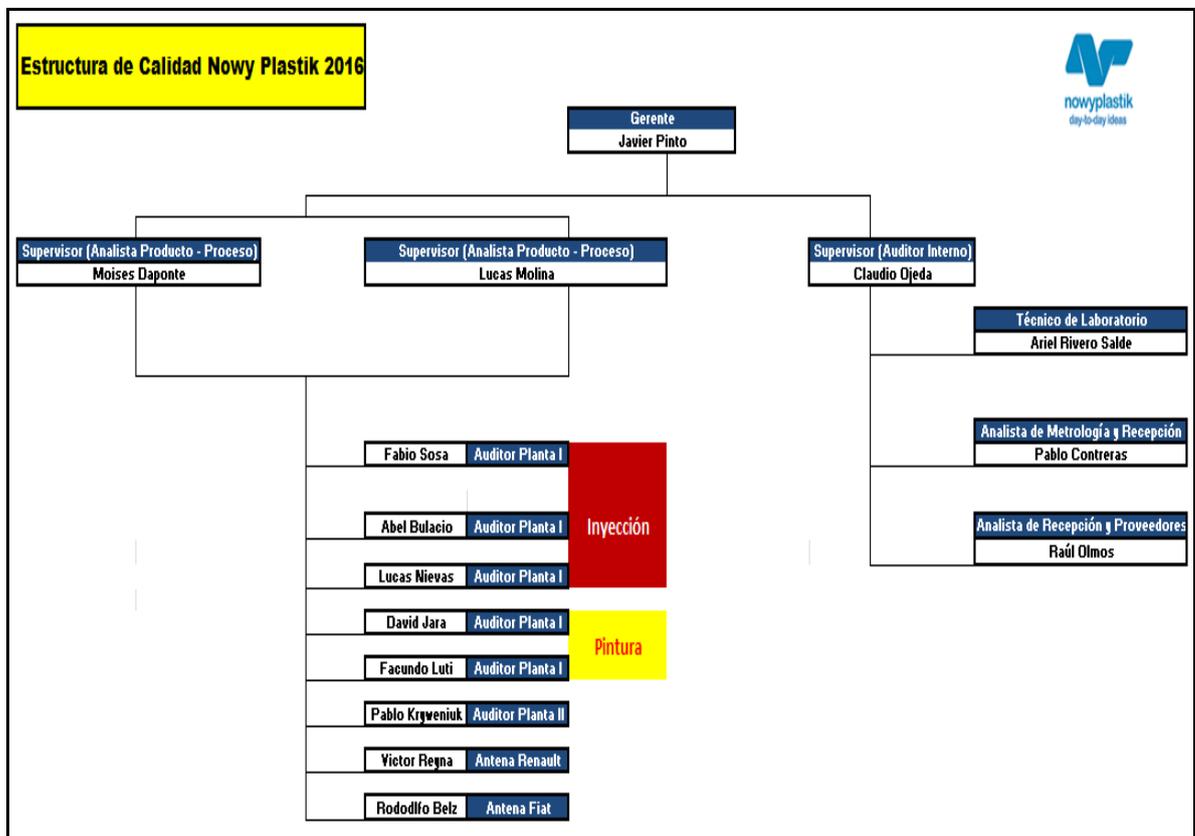


Fig. 3-Organigrama Funcional del Área de Sistema de Gestión de Calidad de Plascar

La estructura funcional del organigrama del Área de Calidad, indica el objetivo de cada responsable del área, seguido de sus correspondientes funciones.

Misión y Visión

Actualmente en el enfoque moderno de la planeación estratégica, ligado estrechamente a la reingeniería y a la innovación organizacional, el primer paso para elaborar un plan estratégico transformador, es definir la misión o razón de ser de la de la entidad. (Martínez, Everardo, 2001). La visión consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para

las unidades de producción, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descripta en tiempo presente. Debe mostrar a donde o a que situación se quiere llegar. La imagen deber ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades. (Martínez, Everardo, 2001).

Por lo expuesto, Plascar define su visión de la siguiente manera:

Empresa de Mercosur líder en el rubro.

Para alcanzar esta visión, la compañía ha definido la misión conforme a los siguientes valores:

- Ser líderes en la fabricación y pintura de piezas plásticas, desarrollando la tecnología de su manufactura.
- Ofrecer productos y servicios que satisfagan a sus clientes y anticiparse siempre a sus expectativas.
- Lograr el compromiso de la gente a través de su crecimiento y motivación.
- Compromiso con los proveedores en el desarrollo de las empresas.
- Identificar oportunidades de crecimiento que provean una adecuada retribución a los accionistas.
- Desarrollar actividades productivas, protegiendo el medio ambiente, contribuyendo a una mejor calidad de vida.

De lo precedentemente expuesto, surge que no se registra como eje fundamental la calidad orientada a la satisfacción de los clientes.

Valores de la compañía

- Mejora Continua: Con foco permanente en los detalles practican la mejora continua creando una conducta de desarrollo permanente en nuestros productos, procedimientos, procesos y servicios. Tienen como principal filosofía de trabajo atender las expectativas de calidad de los clientes, por medio de la concientización y el compromiso de todos los colaboradores de la empresa.
- Respeto por las personas: Valorizan la comunicación honesta y abierta. Las decisiones que toman son oportunas y responsables. Cumplen con los compromisos y responsabilidades legales. El trato de los colegas, clientes, proveedores, comunidades, medio ambiente y socios es con respeto y cordialidad.
- Soluciones Inteligentes: Se adaptan a las necesidades de los clientes aplicando nuevas tecnologías de desarrollo de productos y de administración, priorizando siempre la simplicidad. Buscando agregar el máximo valor posible, ofreciendo la solución mas completa, económica y viable.

La empresa Plascar S.A provee distintos productos a gran parte de las terminales automotrices y exporta paragolpes a Francia, para el mercado de reposición.

Se observa en Tabla 1, los productos fabricados por la empresa Plascar S.A de la Industria Automotriz (fabricación en Córdoba) y la diversificación de innovadores productos, para captar un nuevo segmento comercial y ampliar su línea de negocio (fabricación en Bs.As.)

Tabla 1. Detalle de los productos comercializados por Plascar S.A.

PRODUCTOS	
Industria Automotriz	Nuevos Productos
Paragolpes	Butacas para niños Nowybaby
	Baúl te techo
Coberturas Exteriores	Macetas decorativas
	Kayaks
Coberturas Interiores	Asientos antivandálicos
	Piezas en WPC
Piezas chicas	Bolsos estancos
	Lavarropas y Lavavajillas.

En la sucursal de Plascar Córdoba, se fabrican autopartes y piezas de la Industria Automotriz, con implicancia en el Sistema de Gestión de Calidad y en la Casa matriz en Bs.As, se fabrican los nuevos diseños de productos con la intención de captar nuevos segmentos de comercialización.

En síntesis, se ha brindado una caracterización de las particularidades de la empresa Plascar S.A. Atendiendo la Visión y la Misión herramientas gerenciales de vital importancia, necesarias para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente.

Se visualiza que las mismas, no incluyen el factor de calidad, teniendo en cuenta que la organización lo tiene institucionalizado en todos los ámbitos organizacionales.

En cuanto a la estructura organizacional, se propuso una actualización, en relación a las funciones de calidad, las que además, se han efectivizado. De esta manera, el diseño de la

estructura de la organización, se ha flexibilizado y adaptado al crecimiento actual de la empresa.

2- ESTUDIO EXPLORATORIO BIBLIOGRÁFICO SOBRE LA AUDITORIA INTERNA IMPLEMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

El suministro y la producción de autopartes en la industria automotriz, son actividades estratégicas, ya que la calidad de las autopartes es uno de los factores que determina la competitividad de los vehículos terminados. (Deville-Landero, 2012).

Por ende, la Calidad es un aspecto fundamental para la perdurabilidad y el desarrollo de las organizaciones del rubro, considerándola como el factor dinamizador de los procesos internos y de diferenciación en el entorno. Se puede decir, que se trata de una condición inherente a la existencia organizativa en la industria automotriz, constituyéndose en un medio de respuesta de las empresas, frente a la variabilidad del medio. (Sanabria y otros 2014).

Sin duda, la calidad en esta industria implica mucho más que solo prepararse para la certificación o la auditoría.

Sistema de Gestión de Calidad

En la actualidad, una empresa que fabrica autopartes en la Industria Automotriz sin un certificado de calidad válido, tiene muy pocas posibilidades para servir a las terminales automotrices, sin embargo, la calidad en este sector, implica también un compromiso que involucra prevención de defectos y reducción de la variación que puedan desencadenar daños lamentables.

Cuando se habla de Sistema de Gestión de Calidad se hace referencia a la articulación de los diferentes métodos, recursos, personas e insumos, que generan resultados asociados al

uso racional de los recursos y que tiene como propósito la consecución de la satisfacción de los clientes. (Fontalvo y otros, 2012).

En su introducción la Norma ISO 9001, menciona que la adopción de un Sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El carácter estratégico de un sistema de gestión de calidad en la industria automotriz, está fuertemente influenciado por aspectos organizacionales tales como:

- El entorno de la Organización
- Los objetivos particulares
- Los productos que elabora
- Los procesos empleados
- Las necesidades cambiantes

Esta Norma Internacional puede ser usada por partes internas y externas, estas últimas incluyen los organismos de certificación.

La ISO/TS 16949 es una especificación técnica basada en ISO 9001, es el estándar que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz.

Modelo del sistema de gestión de calidad.

El modelo actual que propone la ISO 9001 para el sistema de gestión de calidad, se ha considerado al cliente como un factor determinante, para definir los requisitos de entrada en el proceso de mejora, teniendo en cuenta la percepción del cliente en el resultado de los procesos de calidad que ha implementado la organización.

Para una adecuada aplicación de este modelo en la Industria Automotriz, debe considerarse la siguiente metodología:

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar los procesos.
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.
(Norma ISO 9001:2001).

Con referencia a la metodología presentada es importante resaltar, que dada la situación imperante por la cual atraviesa la industria automotriz argentina actualmente, la retracción de los pedidos por parte de las terminales automotrices a las empresas autopartistas, ha impactado en la planificación y objetivos estratégicos, dificultando obtener a estas los resultados esperados.

Enfoque de Procesos

La Norma Internacional ISO 9001, promueve la adopción de un enfoque de procesos en el desarrollo, implementación y mejoramiento de la efectividad de un sistema de administración de calidad, para mejorar la satisfacción de los clientes, cumpliendo con sus requerimientos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, junto con la identificación e interacciones de dichos procesos, y su administración para producir los resultados deseados, puede ser referida como el “enfoque de procesos”.

Cuando se usa el enfoque en procesos, hace referencia a:

- entender y cumplir requerimientos,
- la necesidad de considerar procesos en términos de valor agregado.
- Obtener resultados del desempeño y efectividad de los procesos, y
- El mejoramiento continuo de los procesos en base a la medición de objetivos.

En el esquema de la Fig. 4 se observa el enfoque existente entre las actividades de un proceso y el vínculo que existe con los clientes, quienes representan un papel significativo para definir sus requisitos como elementos de entrada.

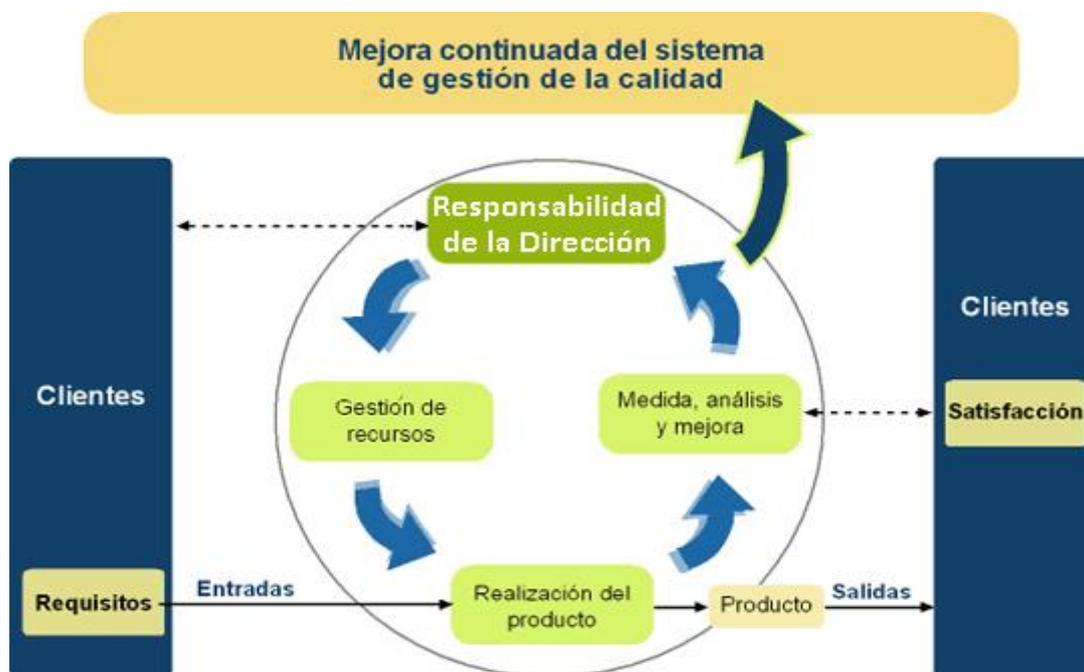


Figura 4 - Modelo de un sistema de administración de calidad basado en procesos. (Fuente- ISO 9001:2008)

La industria automotriz adopta el modelo de sistema de calidad expuesto en el esquema precedente, generando confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, además proporciona una base para la mejora continua, esto conlleva a un aumento de la satisfacción de los clientes y por ende al éxito organizacional.

Auditoria

Auditoria es el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluar de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria. (Cámara, 2012).

Existen diferentes tipos de auditorías dependiendo del objetivo de la misma:

- Si la intención es verificar internamente el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.) con los requisitos, hablamos de auditoria interna o de primera parte.
- Si la intención es verificar el cumplimiento del SGC de nuestros proveedores, o nuestros clientes nos vienen a auditar, hablamos de auditoria de Segunda parte.
- En caso de que la auditoría provenga de un ente certificador, hablamos de auditoría de tercera parte.

En la industria automotriz, en particular en empresas autopartistas proveedoras de terminales automotrices, se realiza la evaluación de la implantación y la eficacia del sistema de gestión de calidad, mediante los tres tipos de auditorias descriptas. Aunque, las auditorias de certificación, son las de tercera parte, también llamada auditoria externa, pueden ser solicitadas por los clientes o por la propia empresa autopartista.

Este tipo de auditoría, son ejecutadas por organismos de certificación, quienes emiten un certificado de aprobación válido por tres años. La fecha de caducidad queda registrada en el certificado.

El ente que otorga la certificación, realiza visitas periódicas de mantenimiento a la sede auditada, a intervalos predefinidos. Antes que su aprobación caduque, se efectúa una auditoría de renovación del certificado, con vigencia por tres años más.

Las auditorías se realizan con los siguientes propósitos:

- Determinar la conformidad o no conformidad del sistema de calidad con los requisitos especificados.
- Determinar la efectividad del sistema en el cumplimiento de los objetivos.
- Identificar el potencial para el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Cumplir con los requisitos regulatorios.
- Para propósitos de certificación del S.G.C.

Por otro lado, considerando los contextos actuales, la gerencia moderna esta muy comprometida en responder continuamente a las exigencias en un entorno que cada vez es más dinámico e imprevisible. Lo que hace necesario un sistema de información gerencial con orientación a la calidad.

Análisis del Sistema de Información Gerencial

Un Sistema de Información Gerencial, es un conjunto de componente interrelacionados que procesan una base de datos actualizada y un sistema de análisis y evaluación para proporcionar a los actores del proceso de investigación (investigadores y

gerentes) y sus clientes, información oportuna sobre insumos, actividades y resultados para apoyar la toma de decisiones apropiadas. (Martínez y otros, 2010).

Los sistemas de información gerencial ofrecen amplias oportunidades para crear ventajas de competitividad en una empresa o para innovar los procesos de una organización en términos de eficiencia. El propósito de estos sistemas es asegurar la adecuación entre los objetivos estratégicos de la empresa y la información necesaria para el logro de dichos objetivos.

Se trata de una metodología de planificación de sistemas, de manera que comprenda a toda la organización y exige un nivel de conocimiento en estrategias gerencial. (Martínez y otros, 2010).

La Planificación estratégica de S.I.G

Según los autores Gordon y Olson (1994), la manera de competir de una organización involucra habilidades, activos y prácticas que la distinguen de los competidores y que deben ser aprovechadas en la definición estratégica del negocio. (Martínez y otros, 2010).

Este concepto, constituye el conocimiento colectivo en la empresa necesario para coordinar habilidades, tecnologías y recursos en la producción de bienes y servicios.

Una buena identificación de cuales serán las competencias distintivas de la estrategia, implica seleccionar aquellas prácticas que dan acceso potencial a una amplia variedad de oportunidades mercados, contribuyen en forma significativa al valor que perciben los clientes y son difíciles de imitar por los competidores.

Los elementos de la Infraestructura y Procesos Organizacionales de una empresa son tres:

- La Estructura Administrativa de la empresa, en donde se especifican los roles y responsabilidades de los integrantes de la organización, así como los mecanismos de autoridad y toma de decisiones.
- Los Procesos de la organización, que pueden concebirse como flujos de coordinación para satisfacer condiciones de compromiso entre las personas que integran a la empresa.
- Las Habilidades que habrán de tener los recursos humanos encargados de realizar los procesos organizacionales.

Estos tres componentes se encuentran íntimamente relacionados. (Martínez y otros, 2010).

El sector de la industria de las autopartes actualmente ha basado su competitividad en el nivel internacional en el cumplimiento de los requisitos marcados por las compañías terminales automotrices mediante la certificación del sistema de gestión de calidad.

Una desventaja del sector automotriz, es que, pese a las inversiones de los últimos años, éstas se han orientado a la producción y no han alcanzado a los sistemas de administración. Lo que ha resultado en una baja de la productividad y no le ha permitido establecer estrategias que le permitan detectar y aprovechar oportunidades. (Miranda, 2007).

Actividades Principales de los SIG

Las actividades de los SIG se pueden resumir de la siguiente manera:

- Reciben datos como entrada, procesan los datos por medio de cálculos, combinan elementos de los datos, etc.
- Proporcionan información en manuales, electromecánicos y computarizados
- Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones, Sistema de Información para Administradores, Sistema de Información de Informes Financieros Externos.

Planeación y Control

Todas las funciones gerenciales; Planeación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional.

Para apoyar estas funciones, en especial la Planeación y el Control son necesarios los Sistemas de Información Gerencial, por tanto, el valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos: Calidad, oportunidad, cantidad y relevancia. (Martínez y otros, 2010).

- **Calidad:** Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean el reflejo de la realidad planteada.
- **Oportunidad:** Para lograr un control eficaz, las medidas correctivas en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.
- **Cantidad:** Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción decisiones desacertadas.

- Relevancia: La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

Actualmente existen organizaciones en el rubro, como es el caso de Plascar S.A, donde en la planeación y el control involucran actividades, que permiten solucionar los problemas típicos de las compañías trabajadas de manera empírica.

Por otro lado, la realidad nacional y tomando muy en cuenta las barreras que se afrontan, así como el comportamiento de las organizaciones, especialmente en relación con la gestión de la calidad, en donde, deja mucho que desear su ausencia de aplicabilidad. Además de la carencia cultural de la calidad, toma especial relevancia el alcance que actualmente representan las Normas ISO, específicamente la ISO 16949:2009 de la Industria automotriz, proporcionando los requisitos generales de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa.

Especificidades significativas de la Norma ISO TS 16949:2009 y su vinculación en el Sistema de Gestión de Calidad en la Industria Automotriz

ISO/TS 16949 especifica los requisitos de la ISO 9001 para la producción automovilística. El International Automotive Task Force (IATF) y el comité técnico ISO desarrollaron la certificación ISO/TS 16949 ante la necesidad de un documento uniforme global con los requisitos del sistema de gestión de calidad. Esta especificación técnica combina todas las normas de calidad de automoción nacionales previamente publicadas tales como la QS-9000, la VDA 6.1, EAQF 94 y la AVSQ. (ISO, 2015).

La industria automovilística global exige unos niveles rígidos y específicos de calidad para las marcas y fabricantes de automóviles, para los proveedores de productos y materiales de producción.

Tanto fabricantes como proveedores reconocen la importancia de cumplir con estos niveles para seguir siendo competitivos. Es importante basarse en el sistema de gestión de calidad ISO 9001 para aumentar la rentabilidad y reducir el riesgo en la cadena de suministro. (ISO, 2015).

ISO 9001 es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad (Rabbit, 1996:9). Estas normas y lineamientos son el resultado del trabajo del Comité Técnico 176 de la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés).

Objetivo de ISO

Es fundamental conocer el objetivo de ISO: 9000, para adéntranos en los requerimientos específicos de la ISO: 16949, los cuales están basados en el estándar internacionalmente reconocido de la ISO: 9001.

Objetivo de ISO: 9000: promover el desarrollo de la normalización y la cooperación técnica y económica de los países mediante el intercambio de bienes y servicios, al igual que conocimientos científicos y tecnológicos.

De esta manera, una organización de producción o de servicio podrá demostrar que cumple con la norma de calidad por medio de un proceso de certificación externo, que concluye cuando una auditoría contra la norma termina con éxito.

ISO 9000 asegura que exista la base para una buena práctica de la calidad, verifica que los sistemas de la misma estén en conformidad con los requisitos de calidad previamente establecidos. Proporciona evidencia objetiva de la calidad de la institución. Este "plan para el sistema de administración de calidad no es obligatorio y evaluatorio. En esencia dice: anote lo que haga, haga lo que anotó y verifique lo que hace... No exige a las empresas que cambien lo que hacen bien, sólo que lo documenten y lo midan". (Taormina, 1997).

En la Fig. 5 se representan las Familias de Normas ISO, en este estudio se tomó como referente la ISO 9001:2008 de Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos, su diseño intenta satisfacer los requerimientos básicos de una correcta operación, para organizaciones de cualquier tipo y tamaño.

FAMILIAS DE NORMAS ISO

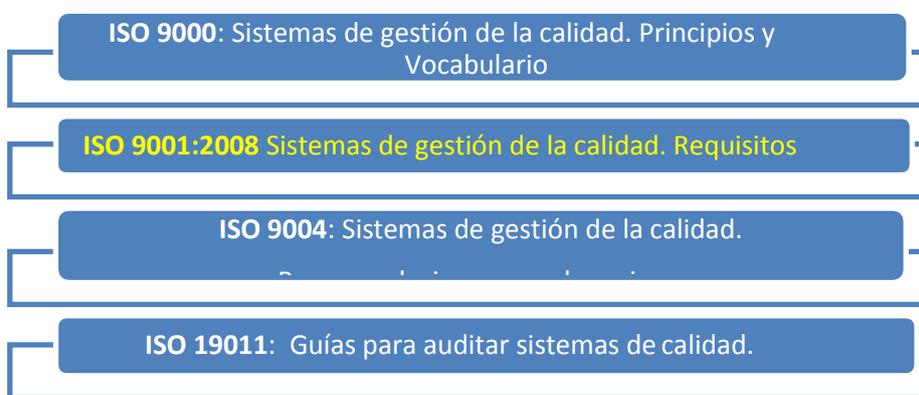


Fig. 5-Familia de Norma ISO. (Tomado: Macías Uribe. 2010)-

El ISO/TS 16949 es un catálogo común de requerimientos del sistema de calidad automotriz, basado en ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad- Requisitos). Además, esta especificación estandariza las normas existentes de calidad automotriz de los sistemas americanos (QS-9000), italianos (AVSQ), franceses (EAQF), y alemanes (VDA 6.1) dentro de la industria automotriz global.

Junto con ISO 9001:2000, el ISO/TS 16949, especifica los requerimientos del sistema de calidad para el diseño / desarrollo, producción, instalación y servicios de productos relacionados con la industria automotriz. (ISO: 16949:2009).

Requerimientos de Sistemas de Administración de Calidad - ISO 9001: 2008

Requerimientos de Documentación

Generalidades

La documentación del sistema de administración de calidad Debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de calidad.
- b) Manual de calidad.
- c) Procedimientos documentados y registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Documentos, incluyendo registros, determinados por la organización, como necesarios para asegurar la efectiva planeación, operación y control de sus procesos.

Por lo expuesto precedentemente, es necesario hacer las siguientes aclaraciones:

- El término "procedimiento documentado" según esta Norma Internacional, significa que el procedimiento es establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede abordar los requerimientos para uno ó más procedimientos. Un requerimiento para un procedimiento documentado puede ser cubierto por más de un documento.
- El alcance de la documentación del sistema de administración de calidad puede diferir de una organización a otra debido a:
 - El tamaño de la organización y tipo de actividades,
 - la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
 - la competencia y capacidad del personal.

- La documentación puede estar en cualquier forma o tipo de medio. (ISO: 16949:2009)

En resumen, en su labor cotidiana la gerencia tiene muchas dificultades para balancear los recursos entre las actividades urgentes y las importantes. El contexto de la economía actual, el cambio de ciclo político en Argentina, la coyuntura regional es crítica, hay riesgos ciertos de que sus efectos nocivos se perpetúen en el largo plazo. La crisis en Brasil impacta de lleno en las ventas externas de la industria automotriz en Argentina.

La retracción de los pedidos por parte de las terminales automotrices a las empresas autopartistas, ha impactado en la planificación y objetivos estratégicos.

Hasta que estos factores no sean resueltos, hay escasas posibilidades de que se focalicen en los objetivos primordiales de la planificación. La organización seguirá siendo manejada en una forma reactiva, por lo general atendiendo urgencias una tras otra.

Por otra parte, se observa que cuando no esta claro el sistema de administración, la planificación y el control, las empresas trabajan solucionando problemas conforme se presentan. Esta situación es la que se visualiza en la empresa Plascar S.A, no se planean las inversiones, se van creando departamentos de manera improvisada, la dirección se lleva acabo de manera empírica, no hay un adecuado mando, motivación, comunicación y supervisión.

3- ANÁLISIS DE HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE PLASCAR S.A

Tablero de Comando o Balanced Scorecard

El Tablero de Comando (TC) es una herramienta para implementar opciones estratégicas, exige que los objetivos de esas opciones puedan ser medidos adecuadamente. El Tablero de comando ayudará a convertir la visión y la estrategia en mediciones y objetivos tangibles.

Diseño y Desarrollo del Tablero de Comando

La dirección de Plascar revisa los Sistemas de Gestión de Calidad para asegurar la adecuación y la eficacia de los procesos.

Estas revisiones incluyen mejoras y la necesidad de efectuar cambios en los sistemas de Gestión, incluyendo políticas, objetivos y metas de calidad, cumpliendo con el requerimiento del ítem 5.6.3 Entradas y Revisiones de la Norma ISO TS 16949:2009, el cual especifica la obligatoriedad de reuniones de los Directivos y Gerentes.

Una de las herramientas que utiliza la Dirección como información en estas reuniones es el Tablero de Comando.

La figura 6 muestra el Tablero de Comando implementado en la empresa Plascar S.A.

Retroalimentación de los clientes planta Nowy Córdoba												
nivel	Indicador	Objetivo		Unid.	2015							
	Tipo	Item	Obj. Prom.		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
CALIDAD	PPM Cliente	Alladio	5	%	0,00	0,14	1,01	0,97	0,98	0,46		
		RASA (ppm)	9	ppm	152	81	355	15	246	0	497	
		RASA (impacto NC)	15	Puntos	13	25	49	6	46	0	30	
		FAASA (ppm)	400	ppm	172	350	103	160	217	17	51	
	FAASA (PIQ)	5185	PIQ	9306	2736	6493	4976	4697	1038	2571		
	CPA (FAASA)	Palio RST II	4	punto	4,17	0,53	1,18	0,00	0,83	2,80	3,2	
		Siena FL4	4	s	5,41	4,40	0,95	0,70	2,00	1,48	3,8	
		Palio 326	4	/auto	8,13	3,19	6,91	9,00	6,43	2,89	7,1	
	Incidentes de calidad	SQP (FIAT)	0	Unid.	5	4	6	7	10	1	2	
		V1 (RASA)	0		1	0	1	0	2	0	2	
		IQ (RASA)	0		1	4	2	2	6	0	3	
	Costo no conformidad	SQP (FAASA)	0	miles de \$	8,50	4,31	31,16	25,25	6,83	0	5,66	
		GQE (RASA)	0		2,09	10,90	4,87	2,68	2,68	0	4,02	
	Garantía	RASA	0		0	0	0	0	0	0	0	
		FAASA	0		0	0	0	0	0	0	0	
	Certificación	ISO TS 16949:2009	Ok		OK	OK	OK	3+3 NC	pendiente	OK	OK	
ASES		Ok		OK	OK	OK	OK	OK	Auditado	NOK		
QSB FIAT		Ok		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK		
LOGISTICA	Tasa de servicio	RASA EDI	98	%	42	70	83	77	81	98	96,50	
		RASA ILN	98				40	85	92	100	100	
		RASA EDI Repuesto	98		7	19	87	76	49	53		
		Fiat JIT	100		99	100	98	99	100	100	100	
		Fiat Supply Chain	98		62	148	46	40	115	125		
		Alladio	98			84	50	82	71	83	89,70	

Fig. 6 - Tablero de Comando o Balanced Scorecard- Plascar S.A.

Análisis del Tablero de Comando

Niveles implementados: *Calidad – Logística*

Los objetivos principales de la Logística y la Calidad dentro de la cadena de suministros, en este orden de conceptos, se puede determinar que el principal objetivo de la logística, es manejar y controlar correctamente el flujo de materiales. Buscando siempre, la coherencia de los procesos, administrando el como, cuando y donde entregar los recursos necesarios.

Por otro lado, la calidad es el nivel de satisfacción que un producto o servicio ofrece al cliente por sus características implícitas y explícitas.

Estos dos importantes conceptos, trabajan de la mano, en todos los procesos productivos, es de vital importancia, encontrar armonía en su ejecución, todo esto con el fin de superar las expectativas del cliente y lograr mayor rentabilidad en la empresa

Tabla 2- Indicadores de Gestión Tablero de Comando o Balanced Scorecard- Plascar S.A.

<i>Indicadores</i>	<i>Unidad</i>
Cantidad de piezas defectuosa	P.P.M –piezas por millón.
Incidentes de calidad	Unidades
Costo no conformidad	Miles de \$
Certificación ISO TS 16.949:2009	Cumplimentar los Requisitos de la Norma.
Tasa de Servicio	Porcentual (%)

Uno de los elementos que no puede faltar en este análisis del Tablero de Comando, son los indicadores de gestión, con sus correspondientes unidades de medidas. Estos ratios o cuantificadores se emplean para medir el estado de la empresa en general, o de sus áreas en particular, en función a su rendimiento.

Por efecto en este estudio, se desarrollan los indicadores que generan mayor impacto en la empresa:

1- Indicador Renault Argentina S.A (RASA): Cantidad de Piezas defectuosas-

Nivel: *Calidad*

El cálculo será el siguiente, resultado en piezas por millón (PPM)

Se observa en el tablero, que en el mes de Julio de 2015 el objetivo fue de 9 PPM, el resultado es de 497, permite inferir que no se logra el objetivo establecido como óptimo.

Por otra parte, si se tiene en cuenta los meses de Enero a Junio del mismo indicador, la tendencia muestra objetivos no alcanzados, excepto Mayo y Junio que estarían logrados.

En este caso, se analiza la causa-raíz (¿dónde se produjo el problema? por que?) para tomar medidas y formular un Plan de Acción, establecer el origen de las causas pueden ser diversas, por ejemplo, Proveedores, estado del herramental / molde, entre otras).

Se define en primer término:

- Un Plan de Contención: es de acción inmediata (No es correctivo) se bloquea la salida de las piezas defectuosas destinadas a los clientes.
- Análisis de la causa-raíz: conocer el problema.
- Plan de Acción Correctiva: fecha de inicio y fecha de evaluaciones para determinar la efectividad de las ejecuciones.

Ambos planes de contención y correctivo, deberán tener fecha de cierre y responsables.

2- Indicador Alladio Drean: Tasa de Servicio- Nivel: *Logística*-

Se visualiza en el tablero que en el mes de Julio de 2015 el objetivo era 98%, el resultado fue de 89,70%, por lo tanto, se puede inferir que No se logra el objetivo establecido.

Por otra parte, si se consideran los meses de Enero a Junio del mismo indicador, la tendencia muestra objetivos no alcanzados (84, 50, 82, 71, 83 en %) respectivamente.

Este indicador no refleja el comportamiento esperado por los directivos. Es importante la alineación de los proyectos o planes de negocios a través de los objetivos estratégicos. Cada proyecto o plan de negocio que exista en la organización, debería relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresados a través de sus indicadores.

3- Indicador Certificación ISO TS: 16949:2009- Nivel: *Calidad*-

Se observa en el tablero que en el mes de Julio de 2015 se logra el objetivo establecido. Además, si se tienen en cuenta los meses de Enero a Junio del mismo indicador, la tendencia es positiva, alcanzando en el semestre los comportamientos esperados y exigibles por la Norma Internacional de Calidad. Supero el Objetivo, es decir que la empresa está marchando de acuerdo a los objetivos planteados y cumple con la especificación técnica Iso 16949:2009.

A través de las mediciones de los indicadores desarrollados, permite detectar las desviaciones a las metas o la estrategia planteada. Dos indicadores no alcanzaron los objetivos (establecidos por los clientes), mientras que el indicador de Calidad: Certificación, arrojó un resultado óptimo. Es fundamental la definición de indicadores, que generen comportamientos esperados, aquellos que orienten a la empresa Plascar S.A a la adaptabilidad ante un entorno de permanente y acelerado cambio.

De todas maneras, la organización debería, modificar su sistema de administración. Comprometiéndose a premisas que sustenten a la estrategia de negocio. Solo así, será posible racionalizar, lograr acuerdos con las metas, en función a la visión a largo plazo.

Los indicadores analizados, se plantearon conforme a la estrategia a largo plazo de la

organización, contemplando principalmente cuestiones de calidad en su evaluación.

El análisis del tablero de comando directivo de Plascar, permitió monitorear los resultados de aquellos sectores que fueran definidos como áreas claves.

4- ESTUDIOS EXPLORATORIOS DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL AUTOPARTISTA PLASCAR S.A.

UNIDAD DE ANALISIS: Dirección - Área de RR. HH- Área de Gestión de Calidad-

Análisis de Variables

Las variables analizadas en el presente estudio son las siguientes:

- Sistema de información Contable
- Sistema de Información de la Organización
- Criterios de Auditorias
- Procedimientos de Auditoria Interna

Sistema de información Contable

El sistema de información contable utilizado por la empresa es el Sistema de gestión Datasul, de dicho sistema se obtienen datos operacionales y contables en forma oportuna, proporcionándole a la gerencia información en tiempo real para la toma de decisiones.

Tanto las áreas operacionales como las estratégicas realizan análisis reportando la información al cierre de mes a la casa matriz ubicada en Bs.As.

Algunos de estos análisis que se reportan son: control de stock, producción, logística, Análisis de rentabilidad, Reporte de pagos a proveedores, Reporte de sistema de gestión de calidad, entre otros.

En el sistema de gestión se registran y se contabilizan todos los documentos y procesos, integrando los contenidos de gestión de calidad.

A continuación, se desarrolla el procedimiento de Recepción de calidad en el Sistema de gestión de calidad:

La recepción de calidad es un proceso dependiente del Área de Sistema de Calidad, todos los materiales o insumos que ingresan a la planta de la empresa Plascar, deben ser registrados (según lo establecido mediante Normas de procedimientos internos de la organización) por el responsable de la gestión en el sistema, generándoles las obleas de identificación y el informe correspondiente (material apto o No apto).

El material defectuoso proveniente de los proveedores, se registra, generando un informe por material No conforme, comunicándole al proveedor de manera inmediata, quien deberá resolverlo en un periodo no mayor a las 48Hs.

Este procedimiento corresponde a la Norma de Sistema interna N° 8301 (NS 8301) de la empresa Plascar.

El programa QLSO 089 de Datasul es para el muestreo SKIP-LOT, el muestreo de lote significa que solo una fracción de los lotes de un determinado proveedor que ingresa a la empresa serán inspeccionados (generalmente son piezas por trabajos tercerizados a proveedores y Materia Prima de origen nacional o de importación). El interés de este muestreo es reducir los costes en términos de tiempo y esfuerzo.

Los lotes designados se deben registrar en el sistema acompañando un informe de inspección, cumpliendo con lo normado por la NS 8301- de la empresa.

El objetivo es garantizar el abastecimiento de materiales o materia prima conformes en nivel de calidad requerido durante el proceso del circuito de producción.

Para cumplir con este objetivo este proceso en Recepción de Calidad es auditado, mediante auditoria interna, a fin de conocer la eficacia del sistema de gestión de la calidad y su capacidad para cumplir con los requisitos del cliente.

Sistema de Información de la Organización

Todos los procedimientos y normas de la empresa que se aplican en el Sistema de Gestión de Calidad contienen la descripción detallada de todo el Sistema de la Organización, en el Manual de Gestión de Calidad, siendo éste consulta básica para la implantación, mantenimiento y mejora continua del SGC.

El manual de SGC desarrolla todos los epígrafes de la Norma ISO 9001 aplicados a la organización e incluye todos los procedimientos y normas que se aplican en el SGC.

Entre los procesos que componen el Manual de Sistema de Gestión de Calidad, se analizó, la gestión de los Recursos Humanos. Se considera un proceso de soporte ya que es una actividad de gestión interna y de carácter transversal: es decir, las labores del área de RRHH tienen como cliente final al trabajador o colaborador interno, sea cual sea su puesto de trabajo o proceso al que esté vinculado.

Área de Recursos Humanos

Tomando como referencia la Norma Internacional Iso 16949:2009 de Gestión de la Calidad, existen diferentes procesos a tener en cuenta, por ejemplo, los procesos de soporte.

Dentro de éstos se incluyen todas aquellas actividades de carácter transversal que ayudan al funcionamiento de los procesos claves y que se relacionan con el cliente interno.

Aspectos relevantes de la Norma internacional en auditoría a Recursos Humanos

Se consideran como relevantes los siguientes tres aspectos:

- Matrices de Polivalencias y Reentrenamiento
- Necesidades y Planificación de Capacitación y Entrenamiento
- Verificación de la eficacia

Matrices de Polivalencias y Reentrenamiento

El jefe de cada sector y/o supervisor asigna el personal para los distintos puestos de trabajo del sector productivo y completa la Grilla de Polivalencias que contiene todas las tareas del sector y el grado de entrenamiento de cada operador con respecto a esa tarea. Para esta gestión, debe solicitar el Plan de Control actualizado de todos y cada uno de los productos que poseen operaciones en su sector a Calidad y trabajar con esta información.

Completa y actualizada la Grilla de Polivalencia debe enviarse a RRHH para su revisión, firma y posterior publicación en el puesto de trabajo.

Cada sector debe actualizar el formulario de polivalencia, de acuerdo a los cambios que se produzcan, ya sea por modificación en el nivel de capacitación, incorporación de nuevos productos, modificaciones establecidas en los Planes de Control (eliminación o incorporación de tareas) cambios en la tecnología, incorporación de nuevas materias, incorporación de nuevo personal en el sector y cualquier otra circunstancia que haga necesaria la adecuación en la formación de quien ocupa esa posición.

En caso de ausencias, se trabaja con la Polivalencia, reentrenando al operario que hace más de 45 días que no realiza ese proceso.

Es importante que quede bien en claro a la hora de confeccionar la matriz de polivalencia, que el criterio para dejar explícito quién es una persona que puede capacitar es la de que dicha persona cuente con un curso de formador.

Necesidades y Planificación de Capacitación y Entrenamiento

Con frecuencia mínima anual, Recursos Humanos debe relevar formalmente las necesidades de capacitación y entrenamiento para desarrollar el Programa de capacitación y acciones NS 6201 Anexo 3.

A través del Formulario NS 6201 Anexo 4 (MOD) y NS 6201 Anexo 6 (MOI) Evaluación de desempeño, los jefes y supervisores evalúan a todo su personal, obteniendo de esta forma el rendimiento global del individuo en el cargo. La evaluación de desempeño consiste en comparar lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para dicho cargo, establecido en la descripción del puesto.

Recursos Humanos confecciona el Programa de capacitación y acciones teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño, las necesidades detectadas diariamente por la supervisión y las exigencias del mercado.

Verificación de la eficacia

La Unidad de Negocio y Calidad y/o Medio ambiente verificarán la eficacia de las capacitaciones mediante los siguientes elementos de juicio, dejando registro en el formulario NS 6201 Anexo 5 Registro de capacitación:

- Análisis de la evolución mensual de los indicadores del sector, realizado periódicamente por el responsable de la Unidad de Negocios, Administración y Logística.
- Cambio en el nivel en la matriz de polivalencias.
- Certificado de aprobación de un curso.
- Ejemplos de utilización práctica de lo aprendido.

Por otra parte, en el contexto laboral de las empresas industriales, son diversos los riesgos laborales que pueden generar consecuencias negativas en la salud del trabajador. Por ende, es fundamental la implementación de la Higiene y Seguridad en el trabajo para evitar cualquier perjuicio en el individuo.

Área de Higiene y Seguridad

Es responsabilidad de mantenimiento, mantener y actualizar el procedimiento de Higiene y Seguridad de Plascar, como así también de asesorar a la conducción de la empresa en temas legales de seguridad, higiene y medioambiente.

El ingreso de la información acerca de la actualización, incorporación o modificación de las leyes, decretos, reglamentaciones y/o disposiciones de higiene seguridad y medio ambiente se realiza por diferentes caminos:

La empresa Aseguradora de Riesgos de Trabajo (A.R.T.) realiza auditorías en las instalaciones de Plascar, de las que surgen las no conformidades con respecto a lo que indica la legislación vigente; a partir de allí, la organización realizará el diseño de las acciones correctivas para cada caso, especificando la responsabilidad y el plazo de compromiso.

El ente asesor de seguridad, higiene y medioambiente, emite en forma trimestral un documento, donde constan todas las modificaciones de la normativa legal que puedan afectar al sistema de Higiene y Seguridad de la planta de la siguiente manera:

-La nueva normativa, implique la creación de procedimientos o instructivos para su control o aplicación

-La nueva normativa, implique la modificación de un procedimiento o instructivo existente

-La nueva normativa, así no implique creación o cambio de un procedimiento o instructivo pero que modifique las condiciones de trabajo actuales, que no se hallen contempladas bajo el cumplimiento de un procedimiento o instructivo.

Planes de Acciones

Marco regulatorio

Las normativas que se tienen en cuenta son de orden nacional; provincial y municipal; como así también las de carácter corporativo en el ámbito de los recursos tales como: aire; suelo; agua e higiene y seguridad en el trabajo.

De lo establecido en las disposiciones, surgen planes de acciones, mejoramiento que están definidos en las normas vigentes o que surgen de las necesidades de mejora de la empresa.

Criterios de Auditorias

Los criterios aplicables en las Auditorias Internas que se llevan a cabo en la empresa Plascar, son el Conjunto de políticas, procedimientos y requerimientos establecidos, bien sea por la organización (“*al interno*”), por los clientes (requerimientos específicos de los clientes) o por especificaciones técnicas (ISO/TS 16949:2009, ISO 9001:2008). Según la intención que se tenga.

Evidencia Objetiva:

Información cualitativa o cuantitativa, relativo a la calidad de un producto/servicio, con referencia a la existencia e implementación de un Elemento del Sistema de Gestión, que puede ser verificada y/o probada. Esta información se basa en hechos obtenidos a través de observaciones, medidas, ensayos, conducción de entrevistas, revisión de documentos, registros y/u otros medios.

Fortaleza:

Situación destacable por su buen funcionamiento y valor con respecto al desempeño general del sistema de gestión.

Hallazgo:

Resultados de la evaluación de las evidencias recopiladas en la auditoría, frente a los criterios de ésta, en las cuales se evidencia un desvío respecto a lo establecido por dichos criterios. Los hallazgos pueden clasificarse en No conformidad, Observación, Oportunidad de Mejora o Fortaleza.

No Conformidad

A los efectos de esta actividad, una No Conformidad es un hallazgo que se ajusta a una o más de las siguientes situaciones:

- La falla, ausencia o total ruptura del Sistema de Gestión en el cumplimiento de un requisito de la norma (interna o externa).
- El incumplimiento sistemático de un requisito establecido.
- Una modificación adversa del medio ambiente, resultante en todo o en parte de las Actividades, Productos o Servicios.

Estas situaciones requieren de la elaboración de un plan de acción para su contención y corrección.

Observación

En esta actividad, una Observación es un hallazgo que se ajusta a una o más de las siguientes situaciones:

- Cualquier desvío que pudiera ocasionar la probable expedición de un producto no conforme, o una condición que pueda ocasionar la falla o reducción del uso de los productos o servicios para el fin al que se destinan.
- Un desvío que la evaluación y la experiencia indiquen sea susceptible de ocasionar la falla del Sistema de Gestión, o de reducir su habilidad para asegurar los procesos y productos controlados.
- El incumplimiento aislado de un requisito establecido.

Estas situaciones requieren de la elaboración de un plan de acción para su corrección.

Oportunidad de Mejora

Recomendaciones no obligatorias efectuadas con el fin de aumentar la capacidad para cumplir con un requisito y que pueden mejorar el desempeño del Sistema. Al ser no obligatorias, no se requiere la elaboración de un plan de acción.

Informe de Auditoría

El informe presentado por el auditor de la organización, esta condicionado en gran parte a la calidad de la información y manejo de operaciones que se evalúen en conjunto, la cual es proporcionada en el desarrollo de la auditoría, la suficiente evidencia respaldatoria que el auditor obtenga, dará la pauta para aplicar el adecuado criterio profesional en la presentación del informe.

Procedimientos de Auditoría Interna

Programación de la Auditoría

Las auditorías internas del sistema de gestión en Plascar, también llamadas auditorías de primera parte, se programan para ser realizadas anualmente, abarcando una muestra de todas las actividades que componen los sistemas de gestión. La frecuencia de las auditorías puede modificarse de acuerdo con la situación actual, la importancia de la actividad auditada, o cuando tuvieren lugar no conformidades o reclamos de clientes.

Todos los procesos (elementos de los Sistemas de Gestión) aplicables a las actividades auditadas deben ser verificados. El Analista de Calidad genera el plan de auditoría interna de sistema de gestión antes de finalizar el mes de febrero de cada año.

Verificación de los criterios aplicables

Requerimientos de los clientes

Los requerimientos externos provienen de los clientes (Fiat o Renault) se plantean, según las especificaciones y el alcance de la norma internacional ISO: 16949:2009. Para dichos requerimientos, la empresa cada tres meses revisa las especificidades de cada cliente automotriz, con el fin de obtener las actualizaciones generadas en el último trimestre. Estas actualizaciones se pueden obtener de dos maneras:

- Mediante consulta en los portales de proveedores de cada terminal de los clientes, o,
- Mediante consulta al ingeniero de calidad de proveedores (SQE) de cada terminal asignado a Plascar.

Esta misma revisión se lleva a cabo en caso que el cliente emita los nuevos requerimientos mediante comunicación formal al Director de Operaciones y/o al Gerente de Calidad. Durante esta revisión, se asocia a cada proceso a auditar los requerimientos específicos del cliente aplicables.

Requerimientos internos

Durante la elaboración del plan anual de auditorías internas de sistema de gestión, se revisa, para cada uno de los procesos a auditar, los elementos del sistema de gestión de calidad aplicables a cada proceso. Estos procesos, así como los requerimientos específicos del cliente aplicables son informados al responsable de cada proceso durante la divulgación del plan de auditorías anual.

Independencia y aprobación de Auditores:

Se consideran auditores del sistema de gestión aquellos colaboradores - internos o externos - capacitados mediante la experiencia comprobada en la ejecución de auditorías de sistema de gestión o los que fueren aprobados en entrenamientos para auditores basados en los requisitos de la norma ISO 16949:2009.

Los auditores deben estar libres de tendencias e influencias que pudieren afectar su objetividad; por este motivo, son puestos a ejecutar auditorías en las actividades que no son parte de su responsabilidad directa. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Resultado de la Auditoría:

Después de la auditoría, el auditor interno también llamado Analista de Calidad, elabora el Informe de Auditoría, poniendo en conocimiento al responsable de la actividad auditada, para la toma de las acciones correctivas cuando hubiere Planes de Acciones Correctivas.

El registro de estas acciones correctivas se lleva en el formato NS-8502 Anexo I

(NS: Norma de Sistema). La ruta de almacenamiento es informada por el Analista de Calidad al momento de entregar el informe al responsable de cada proceso auditado.

En la tabla 3 se observan, las cotas establecidas por el sector de calidad, con el fin de evaluar las auditorías internas y emitir el resultado del Informe de auditoría.

Tabla 3- Calificación de la auditoría

COTACION	ACCIONES CORRECTIVAS	CALIFICACION
>5 No Conformidades	Plan de Acción Inmediato	INACEPTABLE
0 a 5 No Conformidades	Plan de Acción a corto o mediano plazo en el marco de un plan de progreso.	ACEPTABLE
Todos los Criterios = 0	Mejoramiento continuo y vigilancia.	SATISFACTORIO

Registros

- **Identificación:** Informe aaaa-xxx, donde aaaa es el año y xxx un número consecutivo asignado a cada registro.
- **Almacenamiento:** El almacenamiento es por sistema electrónico, en la carpeta M:\CALIDAD\Sistema Q y Clientes \ auditorias de sistema, y dentro de ésta, se crea una subcarpeta para cada año.
- **Archivo:** en orden cronológico creciente.
- **Protección:** backups de red realizados por el sector de informática con una frecuencia determinada por este sector.
- **Recuperación:** pueden ser recuperados por el analista de calidad.
- **Conservación:** mantenidos por 3 (tres) años después del año en que fueron generados, luego de lo cual pueden ser eliminados;
- **Eliminación:** deben ser destruidos por el analista de calidad o alguien designado por él.

Como última etapa, se convoca a una reunión final, deben asistir, además del equipo auditor, los responsables de los procesos y Áreas auditadas. También participa la dirección o un representante. El motivo de la presencia de estos cargos de la organización, se hace con el fin de garantizar, la correcta transmisión de los resultados de la auditoría y la mejora del sistema a través de la toma de las acciones correctivas correspondientes.

Técnicas Aplicadas

Dentro de las herramientas de recolección de información para la ejecución de Auditoria, se encuentran las técnicas, no son más que procedimientos especiales, utilizados por los auditores para obtener las evidencias necesarias y formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.

Entre la amplia clasificación de estas, se destacan las técnicas aplicadas en el desarrollo posterior del caso práctico de auditoria:

Entrevista

La entrevista en profundidad es una técnica de investigación cualitativa de mucha utilidad, cuando es alto el grado de exactitud en las interpretaciones y descripciones de las entrevistas.

González Martínez (2002), argumenta que la honestidad, los procedimientos y la adecuación de las herramientas utilizadas durante la fase del estudio, así como la capacidad de corroborar las conclusiones con evidencias, son la base para validar y reconocer un buen trabajo.

Indagación

Consiste en obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con funcionarios u otro personal, de la entidad o con terceros, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

Observación Ocular

Es el examen ocular, constituye el método clásico de obtención de información, permite conocer la realidad objetivamente, la percepción directa del objeto, tales como, operaciones que involucren al personal, procedimientos, procesos, entre otros.

Verificación escrita

Permite comprobar la autenticidad de los registros, saldos y documentos analizados a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios internos o externos que participan, realizan o se vinculan con las operaciones sujetas a comprobación.

5- AUDITORIA INTERNA EN LA EMPRESA PLASCAR S.A. PARA EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

Con el objeto de determinar la extensión en que se cumplen los Criterios de Auditorias en el proceso de Auditoria Interna como instrumento de seguimiento para el Sistema de Gestión de Calidad en Plascar S.A, se presenta un caso práctico de Auditoria Interna realizada al Área de Gestión de Calidad- Proceso: “Recepción de Materiales”. Posteriormente se exponen los resultados recogidos del informe de auditoria.

Auditoria Interna de procesos Área de Gestión de Calidad-Proceso: Recepción de Materiales.

Análisis del Terreno

El terreno permitió conocer el encadenamiento y el contenido de las operaciones del proceso comprendido dentro de los límites de la auditoria, medios técnicos, personal y ambiente.

El conocimiento del proceso se obtuvo a partir de:

- Entrevistas con un especialista del proceso.
- Observación ocular
- Los elementos de definición contenido en el dossier referencial: se incluyeron en él, todos los procedimientos que permitieron demostrar como se realiza la actividad, corroborados a través de verificación escrita.
- Indagación a un especialista del proceso.
- La experiencia del auditor.

Proceso de Auditoria Interna

A partir de la reunión inicial de auditoria, el auditor interno informó al responsable del área a auditar, sobre la finalidad de la auditoria y sus fases. Tras esto, procedió a ejecutar la auditoria interna en la empresa con el responsable del Proceso de: Recepción de Materiales.

A través de cuestionarios, indagaciones, entrevistas y observaciones oculares, se procedió a chequear y valorar con ayuda del dossier referencial, cada uno de los requisitos indicados en los procesos internos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa: NS-8301-12- Control de Producto No conforme.

Las evidencias de incumplimientos detectadas o sugerencias de posibles mejoras, fueron registradas por el auditor y comentadas con el responsable del área.

Posteriormente, el auditor elaboró el Informe de la Auditoría Interna donde registró las deficiencias encontradas y el resultado final.

Resultado del Informe de Auditoria Interna

El resultado de la auditoria fue Aceptable con cuatro No Conformidades (NC) que deberán ser levantadas durante la auditoria de seguimiento.

Las No conformidades fueron:

- NC1. El control de ingreso de material al circuito productivo- No es eficaz.
- NC2. No es eficaz el oportuno reclamo al proveedor en la detección de piezas defectuosas.
- NC3 No se cumple el control de los lotes de los materiales que ingresan que deben ser inspeccionados (Skip-Lot).
- NC4 Ausencia de gestión frente al ingreso de material desconocido y/o sospechoso.

Cabe destacar que la NC1 es recurrente, fue detectado el mismo hallazgo en la A.I del año anterior.

Acciones Correctivas

En este caso el resultado de la auditoria fue aceptable, el sector involucrado deberá contestar un plan de acciones correctivas (PAC) donde se compromete el responsable del área a corregir todos los puntos objetados, en un período de siete días a partir de la fecha de la comunicación del resultado.

Auditoria de Seguimiento

Una vez que el auditor recibe el PAC y la implementación de acciones se hace efectiva de acuerdo a lo establecido por el sector, corresponde ejecutar la auditoria de seguimiento de los puntos demeritados.

Los resultados de la auditoria interna se describen en la tabla 3, en su contenido se detallan los siguientes aspectos: proceso auditado, No conformidades de auditoria inicial, No conformidades en auditoria de seguimiento y la cota de aceptación de No conformidades para la evaluación del resultado final de auditoría.

Tabla 3- Resultado de Auditoria Interna en la empresa Plascar S.A.

Proceso	No conformidades en auditoria inicial	No conformidades en auditoria de seguimiento	No conformidades Aceptable
Recepción de Calidad	4	4	5

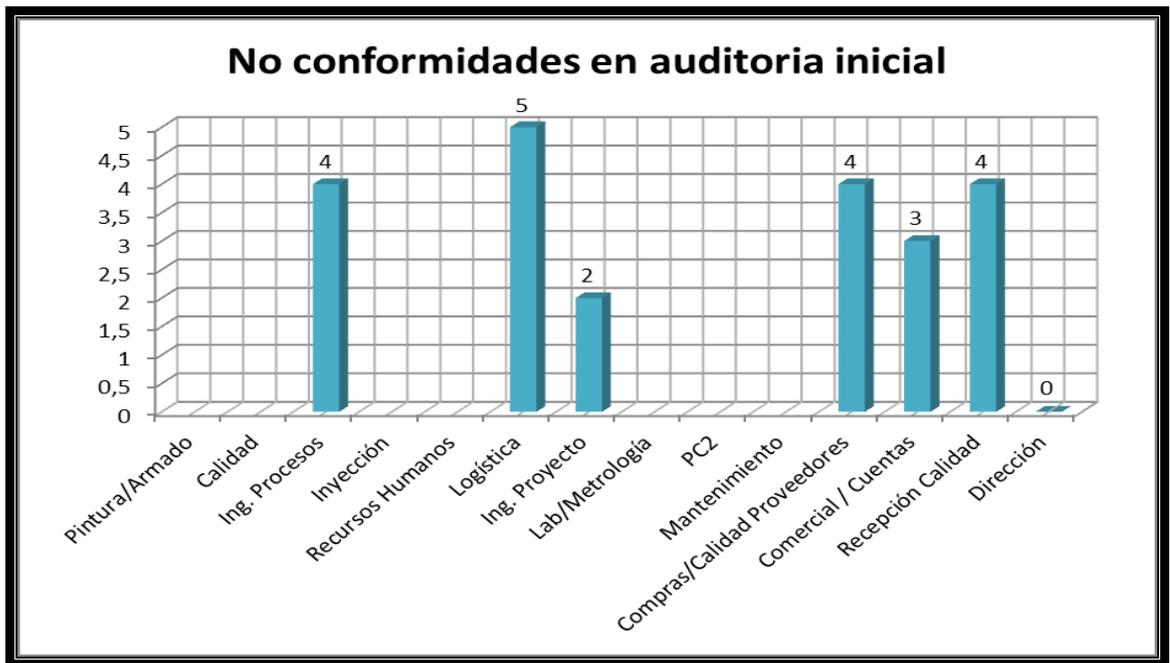


Fig. 7- No conformidades –Auditoria Recepción de Calidad-Plascar S.A

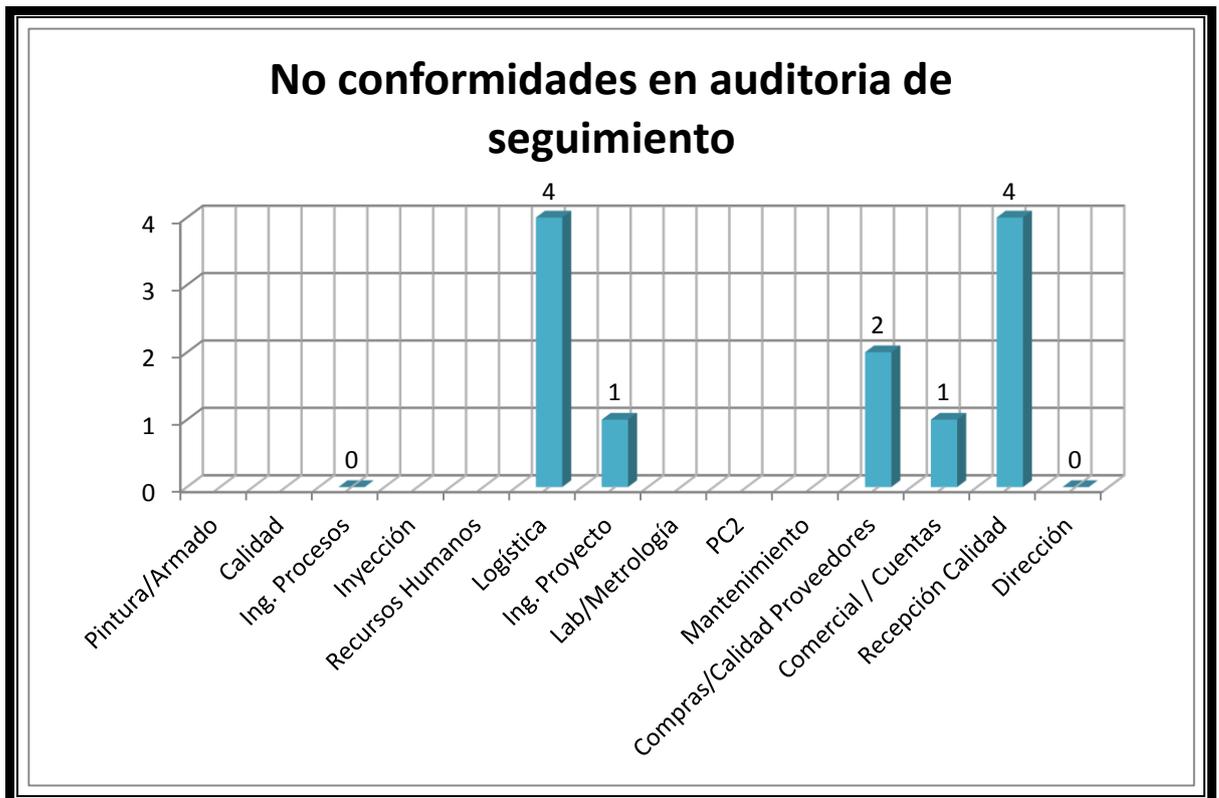


Fig.8 – No conformidades de Auditoria de Seguimiento- Plascar S.A.

Los indicadores precedentes muestran las No conformidades de las áreas auditadas, se observan en la Fig. N° 7 las cuatro No conformidades detectadas en Recepción de Calidad y en la Fig. N° 8 las no conformidades en auditoría de seguimiento, las que deberán ser cerradas con un plan de acciones correctivas, implementados por el área correspondiente. Para que sea aceptable el resultado del informe de auditoría que se emite, no deberá exceder la cantidad de cinco no conformidades. Este indicador es útil y sencillo, el número de NC identificadas en cada auditoría interna, se compara con resultados de años anteriores para analizar su evolución.

El tiempo transcurrido entre la conclusión de la auditoría y la elaboración del informe fueron de dos días, es importante no retrasarse en la emisión del resultado del informe, para no olvidar los detalles y oportunidades de mejora que pudieran quedar sin registrar. Esto también sirve para los auditados, ya que pueden olvidar parte de los comentarios realizados en la auditoría interna.

Si se analiza el resultado obtenido, del informe de auditoría, se deduce que, pese a la implementación del Manual de Gestión de Calidad en la empresa, donde se describe el proceso de Recepción de Materiales, y además, la organización cuenta con los sistemas necesarios para inspeccionar ciertas características de los productos, no se cumplen las especificaciones establecidas para el ingreso de materiales instauradas en el Sistema interno de Gestión de Calidad de Plascar.

Se detectó una no conformidad recurrente, es decir sigue apareciendo a pesar de las acciones correctivas. Se observa, que la causa ha sido determinada sin un análisis suficiente. No existe evidencia de la comprobación en la eficacia del plan de acción de la auditoría anterior.

Las acciones han sido cerradas sin comprobar si las no conformidades fueron resueltas, exponiendo a un potencial riesgo al circuito productivo, ingresando material no apto para la producción.

Este hallazgo amerita la necesidad de realizar un análisis de causa raíz, que identifique el origen del problema y que sea factible de eliminar.

IV. CONCLUSIONES

- Atendiendo la Visión y la Misión herramientas gerenciales de vital importancia, necesarias para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente. Se visualizó que la misión y la visión de la empresa Plascar S.A no incluyen el factor de calidad, teniendo en cuenta que la organización lo tiene institucionalizado en todos los ámbitos organizacionales.
- En cuanto a la estructura organizacional, se propuso una actualización en el organigrama del Área de Calidad, agrupando las actividades por funciones, las que además, se efectivizaron. De esta manera, el nuevo diseño funcional se adecua a la organización, flexibilizándose y adaptándose al crecimiento actual de la empresa Plascar S.A.
- Respecto al sistema de información gerencial se observa que cuando no está claro el sistema de administración, la planificación y el control, las empresas trabajan solucionando problemas conforme se presentan.
- No se planean las inversiones, la dirección se lleva acabo de manera empírica, no hay un adecuado mando, motivación, comunicación y supervisión. En este sentido, y teniendo en cuenta, el contexto de la economía actual, el cambio de ciclo político en Argentina, la coyuntura regional de la industria automotriz critica, hay riesgos ciertos de que sus efectos nocivos se perpetúen en el largo plazo.
- En el análisis de la evaluación del Tablero de Comando, se consideraron los indicadores de mayor impacto para la empresa Plascar S.A. En primer término se

definió, el indicador Cantidad de piezas defectuosa del Nivel de calidad, el segundo indicador analizado fue la Tasa de servicio del Nivel Logística y el tercer indicador la Certificación ISO TS 16.949:2009 del Nivel de Calidad.

Sobre la base de estos indicadores, se midieron los resultados de forma cuantitativa y cualitativa.

- Las comparaciones intertemporales de los indicadores analizados del Tablero de Comando, permitieron examinar las tendencias, en las cuales se observa que están describiendo cambios, no previsible en el contexto. Es fundamental la definición de indicadores, que generen comportamientos esperados, aquellos que orienten a la empresa Plascar S.A a la adaptabilidad ante un entorno de permanente y acelerado cambio.
- A partir del resultado de las tendencias de indicadores del Tablero de Comando que no generaron un comportamiento esperado, se detectó una posición estratégica débil, la organización debería modificar su sistema de administración, comprometiéndose a premisas que sustenten a la estrategia de negocio. Solo así, será posible racionalizar, lograr acuerdos con las metas, en función a la visión a largo plazo.

Del resultado evaluado, de la evidencia recopilada en auditoria, se dedujo lo siguiente:

- No se cumplen las especificaciones establecidas para el ingreso de materiales en el Sistema de Gestión de Calidad de Plascar S.A.
- Ausencia de gestión por parte del responsable del proceso en la recepción de materiales.

- Hallazgo recurrente, no se demuestra que las acciones correctivas derivadas de la auditoría interna anterior, hayan sido suficientes y eficaces para eliminar las causas.
- Se observa, que la causa ha sido determinada sin un análisis suficiente. No existe evidencia de la comprobación en la eficacia del plan de acción de la auditoría anterior. Este hallazgo amerita la necesidad de realizar un análisis de causa raíz, que identifique el origen del problema y que sea factible de eliminar.
- Las acciones han sido cerradas, sin comprobar si las no conformidades fueron resueltas, exponiendo a un potencial riesgo al circuito productivo, ingresando material no apto para la producción.

Bajo este análisis, el resultado de la auditoría interna en la empresa Plascar S.A se consideró Aceptable.

De lo expuesto, permite inferir que la auditoría interna como instrumento de seguimiento en el Sistema de Gestión de Calidad, es una excelente herramienta, todo dependerá del enfoque que se le dé en cada organización. En el presente estudio, se consideró el enfoque basado en procesos, destinado a incrementar la efectividad de los procedimientos operacionales.

Cabe recordar, que la auditoría no es el fin de la norma, es un medio que debe contribuir a darle al sistema los medios necesarios para el sostenimiento de la mejora y para ayudarle a la empresa a ser capaz de alcanzar sus objetivos.

Quisiera concluir destacando los siguientes aspectos en relación a la auditoría:

1. El fin de la auditoría, no solo es el mero cumplimiento normativo en el Sistema de gestión de Calidad, es una herramienta de gestión.
2. La auditoría como herramienta de gestión, permite evaluar integralmente a la empresa, determinando fortalezas, oportunidades y riesgos.
3. Es importante contar con un programa robusto de auditoría.
4. Buenos hallazgos, contribuyen a buenas iniciativas de mejora continua.

El resultado de la auditoría interna realizada en Plascar S.A, permitió examinar y evaluar la aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad de la organización, se detectó desviaciones o no conformidades existentes en la aplicación efectiva del Sistema de Gestión de Calidad.

V. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Medina, M. (2002). Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México. *Contaduría y Administración*, núm 206, p.p 29-49.
- Araujo, J. (2011). Requerimientos establecidos por las Normas ISO para papeles permanentes. *Información, Cultura y Sociedad*, núm 24, p.p 87-96.
- Cámara, P. (2012). *Negocios & Management-Sistema de Gestión*. Disponible en <https://www.linkedin.com/pulse/sistemas-de-gestión-> (página Web consultada el 07/08/12)
- Cañavate, A. (2003). *Sistema de información en las empresas - Universidad de Extremadura-* <http://www.hipertext.net>. [Pagina Web consultada 21/02/15].
- Daville-Landero, S. (2012). La evolución de la industria de autopartes en Querétaro, 1993-2008. *Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. XII, núm. 40, pp 689-727.
- Del Río Rama, M., Martínez Carballo, M. (2008). La apuesta por la calidad de las empresas gallegas. *Revista Galega de Economía*, Vol. 17, núm 2.
- Fontalvo Herrera, T., Vergara Schmalbach, J., De la Hoz, E. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento & Gestión*, Vol. 2, núm. 32, pp. 165-189.
- Heizer, J., Render, B. (2007). *Dirección de la Producción y de Operaciones- Decisiones Estratégicas-* Universidad Autónoma de Barcelona-Madrid. Publicado por Prentice Hall.

- Hitt,M., Ireland,D y Hoskisson,R. (2009).Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos. Editorial Cengage Learning Editores. Séptima edición. México. Pág.17.
- ISO TS/16949: 2009- Especificación Técnica (E)- 3ª ed.
- ISO 9001:2001 Disponible en <http://calidadeducativavvs.blogspot.com.ar/2013/05/iso-9001-2001.html>-[Página Web consultada 29/05/13].
- Lattuca, J. (2005). Auditoria –Conceptos y Métodos. Buenos Aires, Argentina: Ed. Foja Cero.
- Mancilla Rendón,M.,Saavedra García, M. (2015). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial. Contaduría y Administración, Vol. 60, núm 2, pp 486-506.
- Manual del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Plascar S.A. (2016).
- Martínez, A., Everardo, T. (2001). Metodología para elaborar un Plan Estratégico y Rediseño Organizacional de una unidad Agropecuaria, Vol. 5, núm 50, pp 253-272.
- Martínez, C., Hugo, R., Perozo, S., Beatriz, J. (2010). Sistema de Información gerencial para la optimización de portafolios de inversión, Vol. 15, núm 9.
- Mejía Quijano, R. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. AD-minister, núm 6, pp 82-95.
- Miranda, V. (2007). Contaduría y Administración- La Industria Automotriz en México Antecedentes, Situación actual y Perspectivas. núm. 221.

- Pungitore, J. (2013). *Sistemas Administrativos y Control Interno*. Buenos Aires, Argentina: Buyatti.
- Quiroga, L. (2002). *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*, Vol. 10, núm 5.
- Reyes Aguilar, P., Simón Domínguez, N. (2001). *Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en México*. *Contaduría y Administración*, núm 201, pp 37-60.
- Sanabria Rangel, P., Romero Camargo, V., Flórez Lizcano, C. (2014). *El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad*. *Universidad & Empresa*, Vol. 16, núm 27, pp 165-213.
- Serrano Bedia, A., Lopez Fernández, C., García Piqueres, G. (2007). *Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del Management*. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 7, núm 1, pp 31-47.
- Taormina, R J. (1997). *Socialización Organizacional: A Modelo de proceso continuo multidominio*, Vol 5, núm 1, pp 29-47.
- Valencia, M., Mosquera Guerrero, A. (2013). *Marco Conceptual Relacionado con la Calidad*, Vol. 29, núm 50.
- Vargas-Vargas, I., Monduí-González, R. (2014). *WebInd. Sistema de información gerencial para Azcuba*. *ICIDCA. Sobre los Derivados*, Vol. 48, núm 3, pp 62-69.
- Vega García, M. (2006). *Las Auditorias de información en las organizaciones*. *Ciencias de la Información*, Vol. 37, núm 2-3, pp 3-14.

- Virtual ISO. Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001
Disponible en Pagina Web <http://www.virtual-iso.com.pa/servicios/sistemas-de-gesti%C3%B3n>. [Página consultada 10/05/16].
- Yepes González, N., López Castaño, E., Quintero Guzmán, C., González Bulla, J. (2014). Factores que impactan en la selección e implantación de Gestión ISO/TS 16949: Caso del sector industrial de autopartes de Bogota. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, Vol. 24, núm 1, pp 143-162.
- Yzquierdo Herrera, R. (2013). Minería de proceso como herramienta para la auditoria. Ciencias de la Información, Vol. 44, núm 2, pp 25-32.

VI. ANEXOS

Anexo 1- Dossier Referencial- Plascar S.A.

		Auditoría interna sistema de gestión	Hojas: 1 de 4
	Sector:	Procesos	Ref.-

	Informe de Auditoría <i>Sistemas de Gestión de Calidad</i>	Número del RAS:
Planta:		Fecha Auditoría:
	RECEPCION DE CALIDAD	● ○ ○ ○
Responsable Proceso: Visto:	Auditar los 3 Turnos cuando corresponda: Único	
		Visto Auditor Líder
Personas Contactadas		
Criterios Aplicables		
Items de la Norma:	Legislación (sí / no):	
Cuáles:	Cuáles:	
Requisitos de Clientes (sí / no):	Requisitos Internos (sí / no):	
Cuáles:	Cuáles	
Procesos con Interacción (Entrada)	Procesos con Interacción (Salida)	Indicadores aplicables:
Evidencias que necesitan o no de interacción en otros procesos:		
Métodos verificados (documentos, procedimientos, IT's, Manuales...)	Nº Revisión / Fecha	
Aspectos positivos:		
Oportunidades de Mejoramiento:		
Disconformidades:		
Calificación de la Auditoría: Plan de Acción INMEDIATO.-		

