

10. ANEXOS

- 10.1. Manual de Gestión de Calidad**
- 10.2. Procedimientos de Gestión de Calidad**
- 10.3. Procedimientos Operativos**
- 10.4. Objetivos de Calidad**
- 10.5. Registros: documentos de referencia para la toma de indicadores**
- 10.6. Registros de calidad**
- 10.7. Sistema APPCC (restauración)**
- 10.8. Listado de la documentación en vigor**

La Norma ISO 9001, es una buena forma de mejorar el resultado final de la organización, sin incurrir en elevados costes, mediante la acción interna sobre la organización y componentes de la empresa.

Obtener la certificación ISO 9001, es tarea de todos los integrantes de la empresa, y produce satisfacción entre sus miembros.

La certificación ISO 9001, es sinónimo de buenos productos y garantía de calidad.

El proceso que se sigue para obtener la certificación del sistema es el que se muestra en el siguiente esquema:



***PROCESOS PARA LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA**

a los clientes, proveedores, y al público en general, la consecución de la certificación. El uso de estas marcas debe ser tal que no induzca a error sobre la organización certificada, sus actividades, productos, servicios y centros, así como sobre el hecho de que el objetivo de la certificación es el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización y no sus productos o servicios.

Las certificaciones son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la empresa y la compañía de certificación: es garantía de calidad.

Temporalmente, en principio cada año, las empresas se ven sometidas a una auditoría por parte de la empresa de certificación a la que se le exigen los más altos niveles de honradez, seriedad, fiabilidad y experiencia.

Dicha auditoría va a exigir una mejora de los resultados respecto a la auditoría anterior, por lo que es requisito indispensable para renovar la certificación haber mejorado la calidad del producto.

Para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad, hay 4 preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- 1) ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- 2) ¿Se han asignado las responsabilidades?
- 3) ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- 4) ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

Si no se supera la auditoría en determinados plazos e intentos, se pierde la certificación.

La certificación, es garantía de calidad. Es demandada por los consumidores, y por las empresas certificadas. Estas empresas suelen exigir la misma certificación a sus proveedores que permita a ambos mejorar y prosperar mediante productos de elevada calidad.

Esta estrategia de gestión de la calidad es la que se considera óptima para lograr estos objetivos. Y aunque no se esté certificado, es a lo que todas las empresas deben de aspirar y lograr.

- Servir de guía y marco de referencia permanente a las personas de la organización sobre sus actuaciones en el marco de la calidad.
- Procurar una visión global del SGC a todos los grupos de interés de la organización.
- Establecer las bases del desarrollo, funcionamiento y mejora del SGC.

Una vez realizada la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, y tras al menos 6 meses de funcionamiento del mismo, el siguiente paso será la certificación del Sistema.

Para ello COMCAL tiene previsto consultar con diversas entidades acreditadas los presupuestos y requisitos necesarios para la certificación del sistema, y una vez obtenidos procederá al estudio de los mismos, seleccionando para la certificación aquella entidad que ofrezca la mejor relación entre el coste y la experiencia en este tipo de servicios.

Al menos se consultará a 5 entidades acreditadas.

La *acción de Certificación de Sistemas de Gestión* implica que, una entidad acreditada e independiente de las partes interesadas manifiesta, tras un proceso de evaluación, que cierto proceso o servicio debidamente identificado es conforme con una norma u otro documento normativo, en este caso con la Norma UNE EN ISO 9001:2000. Como consecuencia de lo anterior se expide un certificado que identifica exactamente la organización que ha sido certificada, así como los centros de trabajo, actividades, servicios y productos incluidos en el alcance de la certificación.

La certificación en la Norma 9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada. Y que certifica, que la empresa cumple las más estrictas normas de calidad, en aras a una **mejora de la satisfacción del cliente**.

En el caso de la certificación del sistema de gestión de una organización conforme a la serie UNE EN ISO 9000, la entidad acreditada permite el uso de determinados logotipos que pueden ser utilizados por las organizaciones con fines publicitarios o para comunicar

- Contar con una descripción detallada de la empresa que permita la adopción de nuevas técnicas, procedimientos y personal que contribuyan a la mejora continua de los productos y servicios dispensados por COMCAL.
- Involucrar al personal, fomentando su contribución positiva y motivación.
- Formación del personal en los conceptos de Calidad, en sus métodos de trabajo y en la mejora continua.
- Clientes y usuarios se beneficiarán recibiendo los productos y/o servicios que serán:
 - Conformes con los requisitos
 - Fiables
 - Disponibles cuando sea necesario
- El personal de la organización se beneficiará mediante:
 - Mejores condiciones de trabajo
 - Incremento de la satisfacción del trabajo
 - Mejora de la seguridad e higiene
 - Aumento de moral
 - Mejora de estabilidad del puesto de trabajo

Así, el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad (basado en los principios que se explican en el punto 1.3 de la presente Introducción)

PERMITE a la organización:

- * Identificar sus fortalezas y debilidades
- * Posibilitar la evaluación frente a modelos genéricos
- * Proporcionar una base para la mejora continua
- * Posibilitar el reconocimiento externo

En líneas generales, lo que **PERSIGUE** el tener un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa es:

9. CONCLUSIONES

El objetivo del presente proyecto es el Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma UNE EN ISO 9001:2000.

El desarrollo del mencionado sistema, así como su posterior implantación y certificación, aportan a la empresa COMCAL las siguientes **VENTAJAS**:

- Tener implantado un sistema de Calidad que asegura y garantiza la Calidad del servicio de forma sistemática y objetiva, acorde con una norma de referencia internacional como es la ISO 9001, que documenta y sistematiza las principales actividades de la empresa que afectan a la Calidad y que permite el reconocimiento externo. Se cuenta con un sistema eficaz de administración que agrega valor a la organización, y que permite asegurar a los clientes el constante esfuerzo de COMCAL por cumplir y elevar los estándares de calidad de los productos y servicios, para así satisfacer sus necesidades presentes y futuras.
- Identificar, documentar y optimizar los procesos básicos del negocio de la empresa y tener objetivos concretos para cada uno, coherentes con la Política de Calidad definida por y para la empresa y con los Objetivos cuantificables de Calidad.
- Estandarizar y sistematizar procedimientos habituales y repetitivos para garantizar su Calidad, dotando a la organización de una herramienta que especifique las responsabilidades de cada área de trabajo con el fin de evitar solapamientos en las competencias de las mismas.
- Controlar los procesos de prestación del servicio mediante el seguimiento de indicadores y registros que permiten conocer las anomalías que se producen en el desempeño de los mismos y que permiten adoptar medidas para corregir dichas desviaciones, dotando a la organización de una guía de actuación que prevenga la aparición de no conformidades y, si éstas ya se han producido, adoptar las medidas necesarias para la correcta resolución de las mismas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Norma UNE-EN ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad. *Conceptos y Vocabulario*, editada por AENOR.
- Norma UNE-EN ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. *Requisitos*, editada por AENOR.
- Norma UNE-EN ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad. *Recomendaciones para la Mejora*, editada por AENOR.
- *Guía para una Gestión basada en procesos* editada por Instituto Andaluz de Tecnología.
- *Cómo hacer el Manual de Calidad (Según la nueva ISO 9001:2000)*. Fermín Gómez Fraile, Miguel Tejero Monzón, José F. Vilar Barrio. (Fundación Confemetal).
- *Calidad Total y Normalización*. Andrés Senlle, Guillermo A. Stoll. (GESTION 2000 S.A.).
- *Cómo Mejorar los Procesos y la Productividad*. Amado Salgueido (1999). (AENOR)
- Apuntes de la asignatura *Gestión de la Calidad* de Ingeniero de Organización Industrial.
- Apuntes de la asignatura *Organización del Trabajo y Factor Humano* de Ingeniero de Organización Industrial.

A través del procedimiento PGC_85.2 “Gestión de las no conformidades: acciones correctivas y preventivas”, COMCAL asegura que el producto / servicio que no es conforme con los requisitos, es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada.

En dicho procedimiento se describe cómo puede tratarse el producto / servicio no conforme:

- ☞ Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- ☞ Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- ☞ Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previstos.

Como se ha indicado con anterioridad, la mejor manera de detectar el producto / servicio no conforme que afecta directamente al cliente es a través de las quejas / reclamaciones y sugerencias que éste curse, y que de hecho son la base del seguimiento y control de los procesos gestionados por COMCAL, (tal y como se explica en el capítulo 6 del presente Proyecto).

- Propiedades depositadas en consignas, a la entrada del recinto, tal y como se explica en el PO-006 “Consignas y sillas de ruedas”.
- Vehículos estacionados en el parking, tal y como se describe en el PO-005 “Aparcamientos”. Hay que señalar que la empresa que gestiona la seguridad en todo el recinto del parque tecnológico “Aerópolis” depende de la Sociedad gestora del Parque, no siendo por lo tanto competencia de COMCAL, aunque si existe una coordinación entre ambas empresas.
- Objetos perdidos, que se gestionan según lo descrito en el PO-002 “Objetos perdidos”.

Para estos tres procedimientos se realiza el seguimiento de los productos “propiedades del cliente” de la forma indicada en cada uno de ellos (ver capítulo 10 “Anexos: Procedimientos operativos”).

Relativos a los otros servicios desarrollados por COMCAL, la organización tiene establecidos procedimientos documentados para describir los criterios y responsabilidades asociados a la identificación, almacenamiento, protección y manipulación de los productos alimenticios, materiales y repuestos, así como los artículos de venta necesarios para asegurar que durante el proceso interno y la entrega final del servicio, se mantiene la conformidad con los requisitos del producto.

Estos procedimientos son:

- PO_104 “Restauración: Compras internas y almacenes secundarios”
- PO_105 “Restauración: Compras externas y almacén general”
- PO-009: “Compras externas de Tienda”
- PO-010 “Compras generales e inversiones”

7. SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO

Las actividades de seguimiento y medición relacionadas con la calidad, a través de las distintas etapas de los procesos, se encuentran definidas en el Manual de Gestión de Calidad, en los Procedimientos de Gestión de la Calidad, Procedimientos Operativos y demás documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de COMCAL. En el capítulo 10 del presente Proyecto se proporciona una relación de todos estos procedimientos y documentos en el anexo “Listado de la documentación en vigor”.

En dichos procedimientos se describen los criterios y responsabilidades asociados a los métodos apropiados para medir y hacer un seguimiento de las características de los productos / servicios, y para verificar que se cumplen los requisitos especificados para ellos en las etapas adecuadas de la realización / prestación de los mismos, así como la integridad de los mismos.

Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y / o servicio, que proporcionen evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Este cumplimiento se valorará también a partir de la información que el cliente proporciona a través de las quejas / reclamaciones y sugerencias.

Dadas las actividades desarrolladas por la empresa COMCAL, para el suministro de sus productos y prestación de servicios objeto del alcance del presente Sistema de Gestión de la Calidad, se consideran una serie de propiedades del cliente, para el desarrollo de sus actividades.

Estas propiedades no son sometidas a ninguna transformación ni modificación, sino que simplemente son objetos / propiedades que durante un determinado periodo de tiempo están bajo la custodia de la empresa, sin que ésta los incorpore a ningún proceso productivo.

COMCAL tiene establecidos procedimientos documentados para describir los criterios y responsabilidades asociados a la identificación, preservación, protección y manipulación de los productos considerados para asegurar que durante el proceso interno de prestación del servicio y la devolución final del producto, se mantiene la integridad de dichos productos, que son:

Para facilitar la evaluación semanal / quincenal / mensual (según definición) de los indicadores, se introducen todos los valores en una tabla “Registro de Indicadores”, cuyo formato ha sido diseñado para permitir una visión cómoda y clara de los valores adoptados por los indicadores para cada periodo a evaluar, y en la que se han introducido fórmulas que permiten calcular los porcentajes que indican si los valores son o no admisibles.

Dicha tabla se adjunta en el correspondiente anexo “Registros: Documentos de referencia para la toma de indicadores”, en el Capítulo 10 del presente Proyecto.

ÁREA:	
RESTAURACIÓN	REGISTRO QUE SE OBTIENE: Nº COMENSALES ATENDIDOS
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Cantidad de comensales atendidos en las horas “punta” (de 13.00 a 15.30 horas) en un tiempo inferior a 5 minutos. Sólo se considera la toma de comandas al cliente. Cumpliéndose este indicador para las horas punta, se garantiza su cumplimiento el resto de la jornada.
	VALOR DE REFERENCIA: COMCAL se aplica un mínimo del 90 % del total de clientes atendidos cada día en cada unidad en un tiempo igual o inferior a 5 minutos.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Este dato se registra y se obtiene automáticamente en el TPV de cada unidad, tomado por el encargado de cada unidad bajo la supervisión del responsable de calidad.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se realiza cada vez que se atiende a un cliente, de manera visual, y se anota en el apartado correspondiente del programa informático que gestiona la toma de comandas.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada semana el Responsable de Calidad analiza cuántas veces no se ha logrado atender a más del 90 % de clientes en menos de 5 minutos en cada unidad en ese periodo, así como los motivos (si es que pueden establecerse), y en caso de incumplimiento del valor límite tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.
	ÁREA:
RESTAURACIÓN (ALMACÉN GENERAL)	REGISTRO QUE SE OBTIENE: INCIDENCIAS EN PEDIDOS
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: N ° de incidencias que se producen en los pedidos suministrados a COMCAL, como productos en mal estado o caducados, retrasos en la entrega...
	VALOR DE REFERENCIA: COMCAL se aplica un máximo del 20 % sobre el total de pedidos en un mes.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Todos los datos relativos a proveedores quedan registrados en el programa informático que gestiona el almacén, y una vez al mes son enviados al responsable de calidad para su análisis.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se realiza cada vez que se recibe un pedido y éste no es conforme.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada mes el Responsable de Calidad analiza cuántas veces se ha superado el número máximo de incidencias en los pedidos del almacén general, así como los motivos, y en caso de incumplimiento del valor límite tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.

ÁREA:	
RESTAURACIÓN	REGISTRO QUE SE OBTIENE: DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Productos de la oferta gastronómica que no están disponibles al público en el momento en que el cliente los solicita.
	VALOR DE REFERENCIA: COMCAL se aplica un máximo del 10 % de productos no disponibles, ya que al tratarse de un muestreo no se admiten porcentajes mayores.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Registro de muestreo visual de 20 productos que realiza el Responsable de Calidad.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se realiza semanalmente.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada quince días el Responsable de Calidad analiza cuántas veces se ha incumplido el indicador en ese periodo, así como los motivos, y en caso de incumplimiento del valor límite tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.
ÁREA:	
RESTAURACIÓN	REGISTRO QUE SE OBTIENE: TIEMPOS DE ESPERA
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Tiempo que el cliente tarda en ser atendido desde el momento en que entra en una unidad de restauración o se acerca a la barra, tanto para pedir como para ser cobrado, para acceder a los servicios, para realizar una consulta al operario...
	VALOR DE REFERENCIA: COMCAL se aplica un máximo de 5 minutos de tiempo de espera.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Registro diseñado a tal efecto que es tomado por el encargado de cada unidad bajo la supervisión del responsable de calidad.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se realiza cada hora, de manera visual, y se anota en el registro correspondiente.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada semana el Responsable de Calidad analiza cuántas veces se ha superado el tiempo máximo de espera en cada unidad en ese periodo, así como los motivos, y en caso de incumplimiento del valor límite tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.

	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada semana el Responsable de Admisiones analiza cuántas llamadas se han quedado sin contestar en relación al total de llamadas recibidas en ese periodo, así como los motivos, y en caso de incumplimiento del valor límite tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.
ÁREA:	
TIENDA	REGISTRO QUE SE OBTIENE: STOCK
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Niveles de stock del lineal de ventas.
	VALOR DE REFERENCIA: COMCAL se aplica un mínimo del 50 % de la capacidad del lineal, debido a que se trata de un registro por muestreo.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Registro de muestreo visual de 10 productos, que realiza el Responsable de Calidad.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se obtiene una vez a la semana.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada quince días el Responsable de Calidad analiza cuántas incidencias se han cursado ese periodo, así como los motivos, y en caso de incumplimiento del valor límite tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.
ÁREA:	
TIENDA	REGISTRO QUE SE OBTIENE: ETIQUETADOS
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Productos de la tienda sin etiquetado ni precio especificado o con etiquetado erróneo.
	VALOR DE REFERENCIA: COMCAL se aplica un máximo del 5 % de productos en exposición con anomalías en el etiquetado, ya que se trata de un registro por muestreo.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Registro de muestreo visual de 20 productos que realiza el Responsable de Calidad.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se realiza semanalmente.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada quince días el Responsable de Calidad analiza cuántas incidencias se han cursado ese periodo, así como los motivos, y en caso de incumplimiento del valor límite tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.

	<p>EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada quince días el Responsable de Admisiones analiza cuántas sugerencias se han cursado ese periodo, así como las respuestas cursadas, identificando si han transcurrido más de diez días entre la sugerencia y la respuesta, en cuyo caso tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.</p>
ÁREA:	
ADMISIONES	<p>REGISTRO QUE SE OBTIENE: CONSIGNAS</p>
	<p>DEFINICIÓN DEL INDICADOR: N° de incidencias en las consignas. Se considera una incidencia cualquier deterioro o extravío que un cliente pueda sufrir en los objetos depositados en las consignas, a la entrada del recinto, cuando por razones de seguridad no está permitida la entrada de dichos objetos en el Parque.</p>
	<p>VALOR DE REFERENCIA: COMCAL se aplica un máximo de dos incidencias al día en relación a las consignas.</p>
	<p>DOCUMENTO DE REFERENCIA: Informe Diario de Admisiones, en el que se recogen las posibles incidencias que puedan ocurrir con las consignas.</p>
	<p>PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se obtiene como mínimo diariamente, cada vez que se registra una incidencia.</p>
	<p>EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada semana el Responsable de Admisiones analiza cuántas incidencias se han cursado ese periodo, así como los motivos, y en caso de incumplimiento del valor límite tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.</p>
ÁREA:	
ADMISIONES	<p>REGISTRO QUE SE OBTIENE: LLAMADAS</p>
	<p>DEFINICIÓN DEL INDICADOR: % de llamadas perdidas sobre llamadas totales recibidas. Mediante registro de sistema automático de llamadas queda constancia de cuántas llamadas se han pasado a la OAC de COMCAL desde la central de reservas del Parque y cuántas han sido atendidas.</p>
	<p>VALOR DE REFERENCIA: Se considera incumplimiento perder más del 20 % de llamadas más de dos veces por semana.</p>
	<p>DOCUMENTO DE REFERENCIA: Sistema automático de llamadas.</p>
	<p>PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se obtiene diariamente de manera automática, quedando registrado en el sistema informático.</p>

ÁREA:	
ADMISIONES	REGISTRO QUE SE OBTIENE: RECLAMACIONES
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Nº de reclamaciones fuera del plazo de contestación.
	VALOR DE REFERENCIA: Por ley está determinado este plazo en 10 días, de manera que COMCAL pretende cursar las respuestas en un plazo inferior a éste.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Archivo de contestaciones, en el que queda constancia de las contestaciones aplicadas a cada reclamación, realizadas por el Responsable de Admisiones. Se mantiene al menos una copia de la respuesta enviada al cliente, que incluye los datos del mismo, fecha y explicación dada.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se obtiene como mínimo diariamente, cada vez que se contesta a una reclamación.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez cada quince días el Responsable de Admisiones analiza cuántas reclamaciones se han cursado ese periodo, así como las respuestas cursadas, identificando si han transcurrido más de diez días entre la reclamación y la repuesta, en cuyo caso tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.
ÁREA:	
ADMISIONES	REGISTRO QUE SE OBTIENE: SUGERENCIAS
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Tiempo de contestación de sugerencias. Se considera sugerencia aquella observación realizada por el cliente que muestra su desagrado con algún servicio o actividad realizada por COMCAL sin que llegue a cursarse como reclamación, o aquella observación para felicitar una actuación de la empresa, y que COMCAL asume es merecedora de una respuesta.
	VALOR DE REFERENCIA: Así como para las reclamaciones por ley está determinado este plazo en 10 días, COMCAL asume el compromiso de cumplir estos plazos también para las respuestas a las sugerencias hechas por los clientes.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Archivo de contestaciones, en el que queda constancia de las contestaciones aplicadas a cada sugerencia, realizadas por el Responsable de Admisiones. Se mantiene al menos una copia de la respuesta enviada al cliente, que incluye los datos del mismo, fecha y explicación dada.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Este registro se obtiene como mínimo diariamente, cada vez que se contesta a una sugerencia.

ÁREA:	
TODAS LAS ÁREAS	REGISTRO QUE SE OBTIENE: RECLAMACIONES
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: N° de reclamaciones por el mismo motivo
	VALOR DE REFERENCIA: No se permite más de una reclamación por el mismo motivo en la misma semana. Aquí se excluye la misma reclamación interpuesta por dos o más miembros de un mismo grupo, ya que en ese caso sólo se contabiliza como una reclamación.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: En el informe diario de admisiones queda constancia de las reclamaciones que se han cursado cada día, así como del motivo de las mismas. A este informe son traspasadas al final de cada jornada por el personal de admisiones a partir de las Hojas de Reclamaciones, las cuales serán archivadas en el correspondiente documento.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Las reclamaciones se registran cada día.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez por semana el Responsable de Admisiones analiza cuántas reclamaciones se han cursado esa semana, así como los motivos de las mismas, analizando si dichos motivos se repiten, en cuyo caso tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.
ÁREA:	
APARCAMIENTOS	REGISTRO QUE SE OBTIENE: AFORO
	DEFINICIÓN DEL INDICADOR: N° de vehículos que se contabilizan en cualquiera de los tres aparcamientos de que dispone la empresa.
	VALOR DE REFERENCIA: No se admite un parking completo más de dos veces por semana, ya que se considera que es síntoma de una incorrecta gestión de los aparcamientos, con capacidad suficiente para albergar todos los vehículos que acceden al recinto, tanto de los trabajadores fijos que acuden diariamente, como de las visitas estimadas.
	DOCUMENTO DE REFERENCIA: Informe Diario de Admisiones, al que al final de cada día se traspasan los datos del aforo desde el Informe diario de Aparcamientos.
	PERIODICIDAD DEL REGISTRO: Se obtiene este registro diariamente.
	EVALUACIÓN DEL INDICADOR: Una vez por semana el responsable de Admisiones analiza las veces que se ha incumplido el indicador en ese periodo, así como los motivos de este incumplimiento, analizando si dichos motivos se repiten, en cuyo caso tomará las medidas oportunas, dejando constancia por escrito de todo ello para mostrarlo y justificarlo en la reunión mensual con la Dirección.

Este Sistema de seguimiento de procesos mediante la toma de indicadores permite, de manera global:

- Demostrar la conformidad del servicio
- Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad

De una manera particular, el control de procesos mediante el seguimiento de indicadores permite conocer:

- La **satisfacción del cliente**: como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. *Esta información se obtiene a partir de las reclamaciones y sugerencias que el cliente puede cursar en relación a cualquiera de los servicios recibidos, a través de las cuales el cliente expresa su agrado o desagrado en relación a dicho servicio, así como de las encuestas de satisfacción del cliente que se realizan tres veces al año (Abril, Agosto y Diciembre), que además permiten comparar la evolución de la satisfacción del cliente con respecto a años anteriores.*
- El **seguimiento y medición de los procesos**: la organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando dichos resultados no se alcancen, deberán llevarse a cabo las pertinentes acciones correctivas y correcciones, para asegurarse de la conformidad del producto. *Esta información se obtiene a partir de indicadores como: nº de vehículos para el aparcamiento; incidencias en consignas y llamadas perdidas para admisiones; niveles de stock y etiquetado de productos para la tienda; disponibilidad de productos y tiempos de espera para restauración; incidencias en los pedidos a proveedores en el almacén general; limpieza en general para todas las instalaciones cuya gestión dependa de COMCAL. El sistema de reclamaciones y sugerencias aporta información adicional sobre el desempeño de los procesos.*

ÁREA	REGISTRO	INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA	DOCUMENTO DE REFERENCIA	PERIODICIDAD DEL REGISTRO	EVALUACIÓN DEL INDICADOR
APARCAMIENTOS	AFORO	Nº de vehículos	Completo más de 2 veces por semana	Informe diario de admisiones	Diaria	Semanal
	RECLAMACIONES	Nº de Reclamaciones por el mismo motivo	Más de 1 por semana	Informe diario de admisiones	Diaria	Semanal
ADMISIONES	RECLAMACIONES	Nº de Reclamaciones por el mismo motivo	Más de 1 por semana	Informe diario de admisiones	Diaria	Semanal
	RECLAMACIONES	Nº de Reclamaciones fuera del plazo de contestación	0	Archivo de contestaciones	Diaria	Quincenal
	SUGERENCIAS	Tiempo de contestación de sugerencias	Máximo de 10 días	Archivo de contestaciones	Diaria	Semanal
	CONSIGNAS	Nº de incidencias en consignas	Máximo 2 al día	Informe diario de admisiones	Diaria	Semanal
	LLAMADAS	% Llamadas perdidas / Llamadas totales	Máximo 20% más de 2 veces por semana	Sistema automático	Diaria	Semanal
TIENDA	RECLAMACIONES	Nº de Reclamaciones por el mismo motivo	Más de 1 por semana	Informe diario de admisiones	Diaria	Semanal
	STOCK	Niveles de stock del lineal de ventas	Mínimo 50 % de su capacidad	Muestreo visual de 10 productos	Semanal	Quincenal
	ETIQUETADOS	Productos sin precio etiquetado erróneo	Máximo 5%	Muestreo visual de 20 productos	Semanal	Quincenal
RESTAURACIÓN	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	Productos no disponibles al público	Máximo 10%	Muestreo visual de 20 productos	Semanal	Quincenal
	TIEMPOS DE ESPERA	Tiempo de espera en restauración	Máximo 5 minutos	Visual	Cada hora	Semanal
	Nº COMENSALES ATENDIDOS	Nº de comensales atendidos en menos de 5 minutos	Mínimo 90 %	Visual	Cada hora	Semanal
	INCIDENCIAS EN PEDIDOS	Nº de incidencias en pedidos de proveedores	Máximo 20 % de los pedidos	Programa informático	Cada recepción de pedido	Mensual
	RECLAMACIONES	Nº de Reclamaciones por el mismo motivo	Más de 1 por semana	Informe diario de admisiones	Diaria	Semanal
LIMPIEZA	RECLAMACIONES	Nº de Reclamaciones por el mismo motivo	Más de 1 por semana	Informe diario de admisiones	Diaria	Semanal

- Valor de referencia: *Valor máximo o mínimo que puede tomar el indicador para ser admisible.*
- Documento de referencia: *registro o documento del cual se obtiene el valor del indicador, y que permanece en el tiempo.*
- Periodicidad del registro: *Indica cada cuánto tiempo se obtiene el registro del indicador.*
- Evaluación del indicador: *Indica cada cuánto tiempo los responsables analizan los valores registrados, con el fin de comprobar si se están cumpliéndolos parámetros de calidad.*

De manera que la tabla – resumen de los indicadores utilizados por COMCAL es la siguiente:

- e) Los criterios de ejecución de trabajo, definidos en cada procedimiento.
- f) Los registros que dejan constancia de las actividades realizadas al amparo de tales procedimientos

En los distintos procedimientos referenciados se especifican los requisitos de los recursos.

Los requisitos para la calificación del personal correspondiente están descritos en el PGC-18 “Gestión de los Recursos Humanos”.

Los registros utilizados para el control de procesos (ver anexo “Registros: Documentos de referencia para la toma de indicadores”, adjunto en el capítulo 10 del presente Proyecto) son documentos, en su gran mayoría, que ya utilizaba COMCAL antes de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, y que recogen de manera completa y concisa todos los datos necesarios para el control y evaluación del desarrollo de los procesos.

Los registros son identificados en cada procedimiento, donde se describe su uso, su codificación, su responsabilidad de archivo y su acceso, estando así mantenidos y a disposición de las personas y funciones afectadas.

Son conservados para demostrar la conformidad con los requisitos especificados y el funcionamiento eficaz del Sistema de Calidad, y se mantendrán al menos durante tres años, tiempo a partir del cual pueden ser guardados o destruidos.

Todos los registros de calidad son legibles y son guardados y conservados de forma que se pueden recuperar fácilmente, y de manera que se evita el daño, deterioro ó pérdida.

Para elaborar la definición de los indicadores se han considerado los siguientes aspectos:

- Definición del indicador: *Nombre del indicador que lo define de manera general, así como el área a la que pertenece.*

6. SEGUIMIENTO DE PROCESOS

COMCAL tiene identificados los procesos cuya prestación afecta de manera directa a la Calidad ofrecida por la empresa, y son estos los procesos que requieren un seguimiento por parte de la misma para garantizar la adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Dichos procesos deben estar planificados mediante actuaciones y procedimientos, y hay que asegurar que se llevan a cabo de manera controlada.

Se pueden resumir estos procesos principales en:

- Acceso de los clientes al recinto: servicios de aparcamiento, control de acceso, consignas y alquiler de sillas de ruedas.
- Servicios de Restauración: todos los servicios prestados al cliente relacionados con alimentos (comidas y bebidas).
- Atención al cliente: consiste en la prestación de servicios para la tramitación de sugerencias y reclamaciones por parte del cliente, así como la gestión de objetos perdidos.

El control de cada uno de estos procesos se realiza según lo descrito en los correspondientes Procedimientos Operativos (ver Capítulo 10 “Anexos” del presente Proyecto).

Dicho control incluye:

- a) La existencia de documentos que definen la forma de desarrollar y prestar los servicios, cuando la ausencia de éstos puede tener un efecto adverso sobre la Calidad.
- b) El uso de medios adecuados a los trabajos a realizar.
- c) El cumplimiento de las normas o códigos de referencia, planes de calidad o especificaciones asociadas.
- d) La supervisión y control de los procesos.

- Objeto y campo de aplicación: *Actividades y responsabilidades que se definen para cada proceso, así como áreas de la empresa a las que es de aplicación.*
- Departamentos involucrados: *Se especifican los departamentos de COMCAL que de una u otra forma inciden en el desarrollo de dicho proceso*
- Documentación de referencia: *Se remite a todos aquellos documentos que, formando parte del Sistema de Gestión de la Calidad de COMCAL, son necesarios para entender el desarrollo del proceso.*
- Definiciones: *Términos y conceptos necesarios para comprender el contenido del procedimiento.*
- Desarrollo: *Relación de actividades que se suceden para completar el proceso, con referencia a los procedimientos que sean necesarios, e indicando, en el diagrama de flujos adjunto a cada procedimiento, el tipo de actividad de que se trata.*
- Indicadores del proceso: *Definidos por la Dirección de COMCAL para realizar el seguimiento de cada proceso, estableciendo valores máximos o mínimos que dicho indicador puede tomar, quién se encarga de registrarlo y cada cuánto tiempo se evalúa.*
- Registros: *Son los documentos que recogen la evidencia de los datos que se han tomado relativos a cada proceso, perfectamente detallados para cada procedimiento, que permanecen en el tiempo bajo la custodia del Responsable de Calidad.*
- Histórico de cambios: *Este apartado es común a todos los procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, y en él se reflejan todos los cambios y modificaciones que cada documento ha sufrido desde su creación hasta el momento actual, por causas como cambios en la operativa, cambio de responsabilidades, adaptación a modificaciones en la Norma, introducción de nuevas tecnologías en los procesos...*
- Anexos: *Los correspondientes a cada procedimiento y que se considere son necesarios para su ejecución.*

- *Consignas: Visitas eventuales al recinto, por razones de seguridad, deben depositar determinados objetos personales en las taquillas ubicadas a tal efecto en la entrada del Parque.*
- *Alquiler de sillas de ruedas: Para las visitas al Parque de aquellas personas que presenten algún tipo de minusvalía y cuya silla de ruedas no esté adaptada para el acceso a determinadas instalaciones del recinto. (Servicio gratuito)*
- *Gestión de reclamaciones y sugerencias: Para cualquier usuario de los servicios del Parque, este servicio es gestionado por el área de Admisiones, pero incluye todas las reclamaciones / quejas o sugerencias que cualquier usuario realice.*
- *Objetos perdidos: Para cualquier usuario de los servicios del Parque, existe el proceso de gestión de objetos perdidos, en el que no se consideran los robos que puedan producirse en los aparcamientos (este tipo de incidentes son gestionados por el servicio de seguridad, que depende de la sociedad gestora de “Aerópolis”).*
- *Tienda de imagen corporativa: Donde se adquieren recuerdos de la visita al parque tecnológico “Aerópolis”, servicio pensado fundamentalmente para las visitas turísticas / escolares que se realicen al parque.*

En el correspondiente apartado de “Anexos” (Capítulo 10) del presente proyecto se incluyen los Procedimientos Operativos de calidad, que son los que describen de manera más concreta la secuencia, interacción y ejecución de tareas y / u operaciones llevadas a cabo en la producción / proceso, cuando su ausencia pueda ocasionar un deterioro de la calidad.

Estos documentos describen de manera organizada y en detalle las acciones que conduzcan a la realización de un determinado proceso que afecte a la calidad y que esté bajo el ámbito del Sistema de Gestión de la Calidad, y para cada proceso se describe:

Son dos las áreas en las que opera COMCAL en los servicios que gestiona para el Parque “Aerópolis”:

- Servicios de Admisiones
- Servicios de Restauración

Los Procedimientos de Gestión de la Calidad, a nivel de sistema, son los que describen las actividades requeridas para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad para dar cumplimiento a requisitos exigidos por la Norma UNE EN ISO 9001:2000.

Los procesos de prestación de servicio, que son los que afectan de manera directa a la calidad (percibida por el cliente) son:

Servicios de restauración:

- Servicio a mesa: *El cliente llega y es atendido por camareros, que sirven el producto y realizan el cobro.*
- Autoservicio: *El cliente realiza el pedido, a elección entre distintos menús, y él mismo se sirve los platos o los recibe del camarero, pasando por la línea de autoservicio, pagándolo en el momento, antes de su consumición.*
- Bar de tapas: *El servicio consiste en tapas servidas y pagadas por el cliente antes de consumirlas.*
- Kiosco de bocadillos: *El cliente adquiere bocadillos y bebidas para llevar, efectuando el pago en el momento de retirar la consumición.*

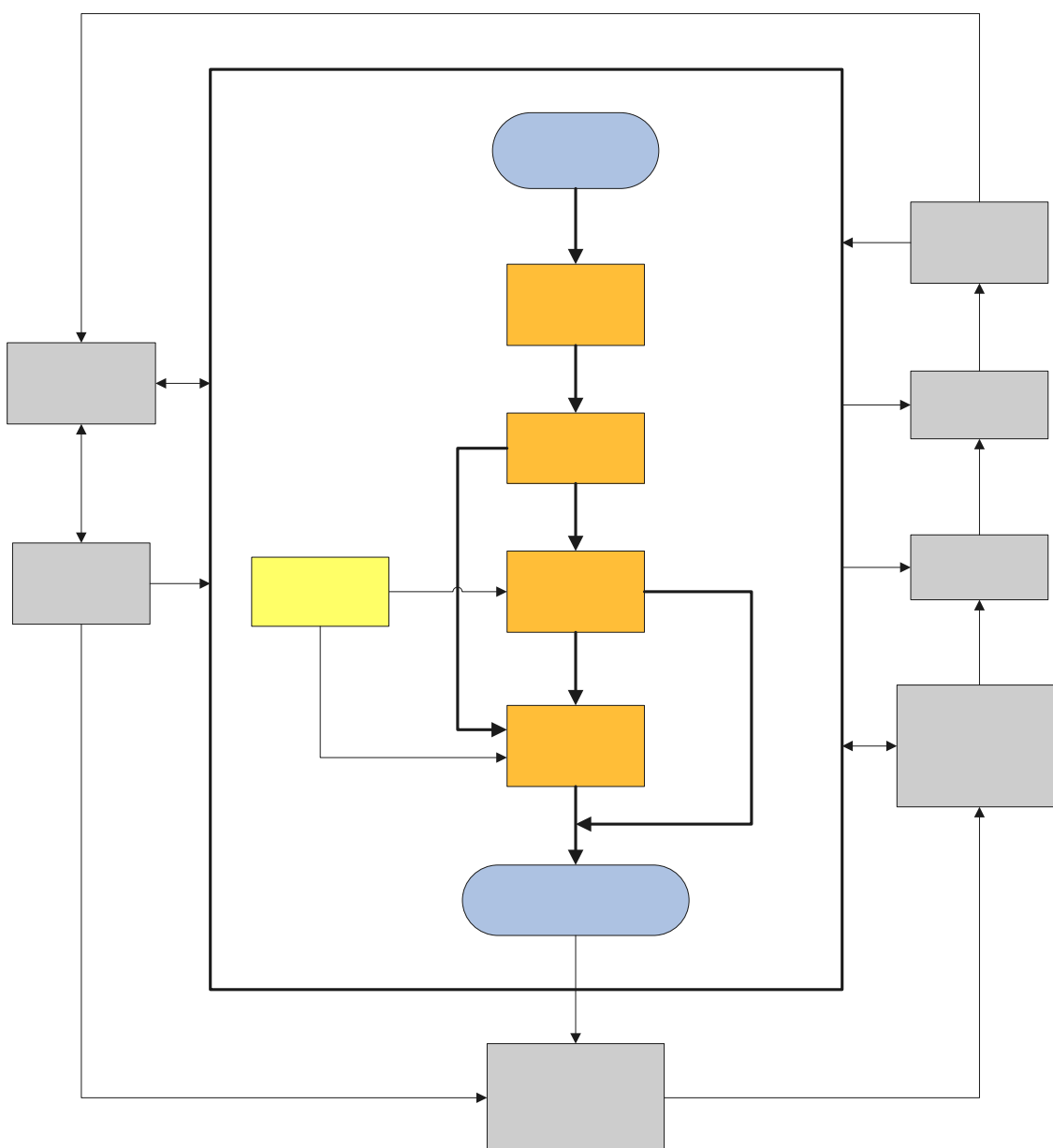
Servicios de admisiones:

- Aparcamientos: *Para todo cliente que acceda al Parque, ya sea trabajador (permanente o eventual) del mismo, o visita a alguna de las empresas; proveedores; subcontratas; urgencias... Se ubica al visitante en el aparcamiento correspondiente (turismo, autobús...)*

5. PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Para ello, se han analizado de forma continua los procesos básicos de la empresa, lo que constituye una herramienta de mejora continua que permite cumplir con los requisitos de los clientes.

COMCAL tiene identificados los procesos principales en el siguiente **Mapa de Procesos:**



ACTA DE EVALUACIÓN DE INDICADORES (II)

INDICADOR NO CONFORME:

DESCRIPCIÓN:

MOTIVO:

ACCIÓN INMEDIATA / MEDIDA CORRECTORA:

COMUNICADO A:

DETECTADO POR:

INDICADOR NO CONFORME:

DESCRIPCIÓN:

MOTIVO:

ACCIÓN INMEDIATA / MEDIDA CORRECTORA:

COMUNICADO A:

DETECTADO POR:

ACTA DE EVALUACIÓN DE INDICADORES (I)

FECHA DE EVALUACIÓN	
PERIODO EVALUADO	

ÁREA	REGISTRO	INDICADOR	CONFORME	
			SÍ	NO
APARCAMIENTOS	AFORO	Nº vehículos		
	RECLAMACIONES	Nº reclamaciones por el mismo motivo		
ADMISIONES	RECLAMACIONES	Nº reclamaciones por el mismo motivo		
	RECLAMACIONES	Nº reclamaciones fuera del plazo de contestación		
	SUGERENCIAS	Tiempo de contestación de sugerencias		
	CONSIGNAS	Nº incidencias en consignas		
	LLAMADAS	% Llamadas perdidas / llamadas totales		
TIENDA	RECLAMACIONES	Nº reclamaciones por el mismo motivo		
	STOCK	Niveles de stock de lineal de ventas		
	ETIQUETADOS	Productos sin etiqueta o etiquetado erróneo		
RESTAURACIÓN	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	Productos no disponibles al público		
	TIEMPOS DE ESPERA	Tiempo de espera en restauración		
	Nº COMENSALES ATENDIDOS	Nº de comensales atendidos en menos de 5 minutos		
	INCIDENCIAS EN ALMACÉN	Nº de incidencias que se producen en los pedidos		
	RECLAMACIONES	Nº reclamaciones por el mismo motivo		
LIMPIEZA	RECLAMACIONES	Nº reclamaciones por el mismo motivo		

○ **ACTAS DE REUNIONES DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES:**

El seguimiento de los indicadores es otra acción encaminada a supervisar la marcha del Sistema de Gestión de la Calidad para comprobar su adecuación y eficacia.

La Dirección de COMCAL establece un plan de reuniones mensuales en las que se comprobarán los valores que en ese tiempo han ido tomando los indicadores de los distintos procesos, estudiando si las desviaciones que se hayan podido producir en los mismos se deben a causas puntuales o a problemas en la gestión del proceso en cuestión.

En dichas reuniones, se analizará cuántas veces por semana o por quincena (según la definición del indicador, ver Capítulo 6 “Seguimiento de Procesos”) el indicador ha sobrepasado su valor límite, las causas por las que dicha desviación se produjo así como las acciones que en ese momento se tomaron para corregirlo. Se comprobará si en el periodo consecutivo se volvió a dar la misma disconformidad, en cuyo caso se procede a un análisis más exhaustivo de las causas por las que se ha producido y de las acciones correctivas o preventivas que sea necesario adoptar, estableciéndose un seguimiento más intenso para ese proceso concreto.

Las reuniones de evaluación de indicadores se documentan y los registros creados permanecen en poder del Responsable de Calidad, que deberá incorporar en cada reunión las actas de las reuniones anteriores.

Estas actas de reuniones de evaluación / seguimiento de indicadores presentan el siguiente formato:

8. Seguimiento de las acciones derivadas de las Revisiones por la dirección anteriores:

9. Circunstancias cambiantes que podría afectar al Sistema de Calidad (como nuevas tecnologías, estrategias de mercado, apertura o traslado de oficinas...)

CONCLUSIONES:

1. Mejoras Del sistema de Calidad y sus procesos
(Detallar las acciones de mejora que se van a llevar a cabo para mejorar el Sistema de Calidad y los procesos de la empresa, en función de la información analizada previamente. Planificar estas acciones con responsables y fechas previstas de realización)

2. Mejoras del Servicio en relación con los requisitos del cliente
(Ídem para mejoras en las características y prestaciones del servicio)

3. Necesidades de recursos
(Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo las mejoras anteriores)

NOMBRE ASISTENTES:

FIRMA:

- Mejora del Producto / Servicio en relación con los requisitos del cliente
- Necesidades de recursos

De manera que el formato que presentan las actas de reunión es el que se muestra a continuación:

○ ACTAS DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN:

El Sistema de Gestión de la Calidad debe someterse a revisiones periódicas por la Dirección para comprobar cómo se están desarrollando todas las actividades relacionadas con el Sistema de Calidad, y en los casos en que sea necesario, tomar las medidas oportunas.

Las reuniones de revisión del sistema se realizarán semestralmente y siempre que las circunstancias lo aconsejen. A dichas reuniones acudirán el Director General, el Responsable de Calidad y aquellos responsables que se considere oportuno. Los distintos responsables y jefes de departamento aportarán los datos a tener en cuenta como información de entrada que estén bajo su responsabilidad, definidos en los distintos documentos del sistema.

Estas revisiones incluyen, como información de entrada, el funcionamiento actual y las oportunidades de mejora asociadas a:

- Resultados de auditorías de calidad
- Seguimiento de Objetivos de calidad
- Retroalimentación de los clientes
- Funcionamiento de los procesos y análisis de conformidad del producto / servicio
- Situación de las acciones correctivas / preventivas
- Seguimiento de las acciones derivadas de las revisiones por la dirección anteriores
- Circunstancias cambiantes que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad como: *nuevas tecnologías, exigencias de calidad, estrategias de mercado, requisitos legales, sociales o ambientales...*
- Recomendaciones para la mejora

Los resultados que se obtienen como consecuencia de esta revisión establecen acciones asociadas a:

- Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos

○ PLAN DE AUDITORÍAS INTERNAS:

Las auditorías internas de calidad se realizan sobre todas las actividades de la empresa que tengan incidencia sobre sus Sistema de Calidad y sobre todos los requisitos especificados por la Norma UNE EN ISO 9001:2000.

El Responsable de Calidad elabora, con periodicidad anual, un Plan de Auditorías Internas que abarquen por completo todas las actividades contempladas en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa. Este plan es revisado y aprobado por el Director General, máximo órgano gestor del Sistema de Calidad de COMCAL.

Una vez aprobado el plan, es distribuido conforme a la lista de distribución que aparece en el mismo.

Para confeccionar el plan, el Responsable de Calidad tiene en cuenta los siguientes factores que se mencionan a continuación:

- Estructura del Sistema de Calidad
- Estructura organizacional de la empresa
- Localización de los distintos departamentos y actividades de la empresa
- Resultados de anteriores auditorías
- Los programas de auditorías externas de organismos certificadores, si los hubiere

En dicho plan deben aparecer los siguientes datos:

- Año del plan de auditorías
- Departamentos auditados y responsables de los mismos
- Alcance de la auditoría: actividad objeto de la auditoría
- Fecha prevista de ejecución
- Revisión y aprobación por parte del responsable de calidad, dejando registro con la firma del Director General
- Lista de distribución
- Nombre del auditor / auditores

El Plan de Auditorías finalmente se recoge en una tabla como la que se muestra a continuación:

- Fecha prevista
- Observaciones que se consideren oportunas

El documento que recoge los objetivos de calidad finalmente es:

OBJETIVO N°:	
--------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETIVO		
DESCRIPCIÓN: FECHA LÍMITE DE CONSECUCIÓN: RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO: INDICADOR: FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO:		
CRONOGRAMA DE CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO:		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA PREVISTA
OBSERVACIONES:		

Los objetivos se establecen sobre la base de la Política de Calidad como intención de Mejora del Sistema, la Dirección los aprueba al comienzo de la temporada y los da a conocer a la empresa, de manera que se establezcan las líneas de mejora de la organización para ese periodo.

Los objetivos son revisados anualmente por la Dirección General para evaluar el grado de cumplimiento y tomar las medidas oportunas.

El seguimiento de los objetivos es documentado y aprobado por el Director General en la revisión por la Dirección.

El Director General se asegura de que la política de calidad y los objetivos son entendidos, implantados y mantenidos al día a través de las revisiones por la Dirección, y a través del Responsable de Calidad, que es el encargado de satisfacer las necesidades de formación en materia de calidad del personal de la empresa.

En el correspondiente apartado del presente proyecto (capítulo 10, anexo "Objetivos de Calidad") se establecen los objetivos que la Dirección de COMCAL ha establecido para la temporada 2005, en la que ya se habrá implantado su Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la identificación del objetivo se han definido los siguientes aspectos:

- Nº de objetivo
- Descripción
- Fecha límite de consecución
- Responsable de seguimiento
- Indicador
- Frecuencia de seguimiento

Y se establece el cronograma de consecución del objetivo, en el que se incluye:

- Acciones
- Responsable

Así pues, los registros que se utilizan son en su mayoría documentos que se venían utilizando en COMCAL antes de su sistema de calidad, y están detallados en el apartado correspondiente del presente Proyecto (ver capítulo 10 “Anexos”).

Dichos registros son:

- Informe diario de Admisiones
- Archivo de contestaciones
- Sistema automático de llamadas
- Muestreo visual para tienda
- Muestreo visual para restauración
- Sistema informático de toma de comandas (TPV)
- Sistema informático de pedidos del almacén general
- Tiempos de espera en restauración

En cada uno de los registros debe quedar constancia de:

- Quién realiza la medición
- Fecha, y en algunos casos hora, en que se toma el dato

➤ PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:

Basándose en la Norma UNE EN ISO 9001:2000, la dirección de COMCAL establece una serie de actuaciones encuadradas en la planificación de la calidad, con el objetivo de tener unas pautas de comportamiento y actuación en el seguimiento de procesos y, en general, en el seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Par ello procede a la definición de una serie de documentos:

○ OBJETIVOS DE CALIDAD:

De acuerdo con la Política de Calidad, la Dirección General de COMCAL establecerá los Objetivos para cada año, recogidos en el documento “Objetivos de Calidad”, en poder del Responsable de Calidad.

La Gestión de la Calidad nunca debe entorpecer la marcha habitual de los procesos, y es por esta razón por lo que la Dirección de COMCAL pensó en unos indicadores cuyo registro ya se venía obteniendo en el desarrollo normal de su actividad, es decir, que en cada lugar de trabajo queda constancia de los pertinentes registros sin que esto suponga un esfuerzo extra para la persona que los toma, ni tampoco un desvío de la atención sobre su tarea.

Son muy pocos los indicadores para los que se ha creado un registro adicional, a pesar de lo cual no suponen modificaciones en la operativa habitual de la empresa.

La definición de los indicadores se detalla en el punto correspondiente del presente proyecto (Capítulo 6 “Seguimiento de Procesos”), y para elaborarla se han considerado los siguientes aspectos:

- Definición del indicador: *Nombre del indicador que lo define de manera general, así como el área a la que pertenece.*
- Valor de referencia: *Valor máximo o mínimo que puede tomar el indicador para ser admisible.*
- Documento de referencia: *registro o documento del cual se obtiene el valor del indicador, y que permanece en el tiempo.*
- Periodicidad del registro: *Indica cada cuánto tiempo se obtiene el registro del indicador.*
- Evaluación del indicador: *Indica cada cuánto tiempo los responsables analizan los valores registrados, con el fin de comprobar si se están cumpliéndolos parámetros de calidad.*

📌 **REGISTROS PARA OBTENER LOS INDICADORES:**

Son documentos que presentan los resultados obtenidos y / o proporcionan evidencia de las actividades desempeñadas.

Como se ha indicado anteriormente, la Dirección de COMCAL no ha querido utilizar unos registros que entorpezcan la actividad habitual de los operadores o responsables de tomar las mediciones.

La aprobación de los documentos una vez elaborados y revisados correrá a cargo del director del departamento a cuya área corresponda la Instrucción o por el Responsable de Calidad, revisando personalmente el documento y aprobándolo con su firma en la casilla correspondiente en la portada.

Las Instrucciones Técnicas se codificarán por el Responsable de Calidad siguiendo el esquema IT-YY, donde:

- IT equivale a Instrucción Técnica
- YY equivale a un número asignado por el Responsable de Calidad y que suele equivaler al Centro de Coste de la operativa descrita o a un número familiar para el área afectada. (*Así, para Restauración se asigna la serie "1"*)

Las modificaciones serán realizadas por el responsable del área afectada por la Instrucción o persona que él designe, siempre que las circunstancias lo aconsejen o exijan, y siempre que se produzcan modificaciones en la operativa descrita en la Instrucción.

Siempre se indicará el número de revisión en el histórico de cambios, anotando la naturaleza de la revisión.

Cuando las modificaciones estén hechas, el Responsable de Calidad será el encargado de retirar las copias obsoletas de las ediciones pasadas, que se deberán mantener archivadas al menos durante tres años, y sustituirlas por la nueva edición en curso, mediante lista de distribución y acuse de recibo.

El archivo del original de la edición en curso correrá a cargo del Responsable de Calidad.

➤ SISTEMA DE INDICADORES PARA SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS:

Para conocer la evolución del Sistema de Gestión de la Calidad son necesarios unos indicadores, definidos por la dirección de COMCAL acordes a cada proceso, que son obtenidos de los distintos registros que se completan en cada procedimiento.

- PO equivale a Procedimiento Operativo
- YYY equivale a un número asignado por el Responsable de Calidad y que suele equivaler al Centro de Coste de la operativa descrita o a un número familiar para el área afectada. *(Así, para Admisiones se asigna serie "0" y para Restauración serie "1")*

Las modificaciones serán realizadas por el responsable de su elaboración, es decir, por el responsable del área afectada por el procedimiento o persona que él designe.

Siempre se indicará el número de revisión en el histórico de cambios, anotando la naturaleza de la revisión.

Cuando las modificaciones estén hechas, el Responsable de Calidad será el encargado de retirar las copias obsoletas de las ediciones pasadas, que deberá mantener archivadas al menos durante tres años, y sustituirlas por la nueva edición en curso, mediante la lista de distribución y acuse de recibo.

El archivo del original de la edición en curso correrá a cargo del Responsable de Calidad.

➤ INSTRUCCIONES TÉCNICAS:

Son aquellos documentos que describen acciones técnicas o tareas más específicas que son necesarias para la realización de las distintas acciones definidas en un cierto procedimiento.

La elaboración de estos documentos corresponde a los técnicos en la materia que pueden ser en el momento de la elaboración parte del personal de la empresa o colaboradores externos y bajo supervisión de los responsables de las áreas afectadas.

Las Instrucciones Técnicas podrán tener una doble revisión por parte del jefe del área afectada y por el Responsable de Calidad o sólo por el Responsable de Calidad. Ambos firmarán en la casilla reservada a la revisión en la portada del documento, una vez se hayan hecho las modificaciones que se consideren necesarias.

de Calidad será el encargado de retirar las copias obsoletas de ediciones pasadas y sustituirlas por la nueva edición en curso, manteniendo archivadas las copias al menos durante tres años.

Cualquier responsable de áreas implicadas en la actividad objeto del Procedimiento podrá solicitar modificaciones a dicho documento. El Responsable de Calidad estudiará dicha solicitud, llevando a cabo las modificaciones una vez hechas las consultas o investigaciones necesarias.

➤ PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS:

Éstos son procedimientos que describen de manera más concreta la secuencia, interacción y ejecución de tareas y / u operaciones llevadas a cabo en la producción / proceso, cuando su ausencia pueda ocasionar un deterioro de la calidad.

Este tipo de documento describe de manera organizada y en detalle las acciones que conduzcan a la realización de un determinado proceso que afecte a la calidad y que esté bajo el ámbito del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los Procedimientos Operativos son elaborados por los responsables de las áreas afectadas o por las personas que ellos designen dentro de su área.

Los Procedimientos Operativos tendrán una revisión que podrá ser doble, por parte del Jefe del área afectada y por el Responsable de Calidad, o sólo por el responsable de Calidad. Ambos firmarán en la casilla reservada a la revisión en la portada del Procedimiento, una vez que hayan hecho las modificaciones que consideren necesarias.

La aprobación de los documentos una vez elaborados y revisados correrá a cargo del Director del departamento a cuya área corresponda el procedimiento o por el propio Responsable de Calidad, revisando personalmente el documento y aprobándolo con su firma en la casilla correspondiente en la portada.

Estos documentos se codifican por el responsable de calidad siguiendo el esquema PO-YYY donde:

➤ PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CALIDAD:

Estos procedimientos, a nivel de sistema, describen las actividades requeridas para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad para dar cumplimiento a requisitos exigidos por la Norma UNE EN ISO 9001:2000.

El Responsable de Calidad elaborará todos los Procedimientos de Gestión de la Calidad (PGC).

El Responsable de Calidad revisará estos procedimientos, resolviendo las diferencias que hayan podido surgir en la redacción de las áreas afectadas.

Una vez elaborado y revisado por el Responsable de Calidad, se hace entrega del Procedimiento al Director General para su revisión particular y la aprobación definitiva, dejando constancia con su firma.

Este documento se codifica por el Responsable de Calidad siguiendo el esquema PGC-YYY donde:

- PGC equivale a Procedimiento de Gestión de Calidad
- YYY equivale a un número asignado por el Responsable de Calidad, relativo al capítulo del Manual con el que se relaciona dicho procedimiento

La distribución, archivo y modificación atañen al Responsable de Calidad. La distribución de los PGC se hará al menos a los directores de departamento en su totalidad y a los jefes de departamento los que sean de aplicación utilizando la lista de distribución y acuse de recibo, aunque pueden ser destinatarios de la totalidad de ellos. Asimismo son distribuidos a las personas a las que afecte directamente y a todo aquél que lo solicite al Responsable de Calidad.

Los procedimientos de Gestión de la Calidad serán revisados en su totalidad al menos cada año o cuando las circunstancias lo aconsejen o exijan.

Las modificaciones serán realizadas también por el Responsable de Calidad y siempre se indicará la naturaleza de los cambios en el histórico de cambios. Cuando las modificaciones estén hechas, el Responsable

corresponden con los ocho apartados establecidos en la Norma UNE EN ISO 9001:2000. En él se especifican:

- Alcance del Sistema
- Declaración de la dirección de COMCAL
- Manera en que COMCAL cumple con los requisitos, haciendo referencia al resto de documentación aplicable
- Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y su interacción

Si alguno de los apartados de la Norma no es aplicable al caso concreto de COMCAL, ha de ser reflejado en la sección correspondiente del Manual (en el caso de COMCAL no se permite ninguna exclusión).

La revisión del Manual de Calidad es responsabilidad de los directores. Como registro de esta revisión bastará la firma de uno de los directores de departamento.

El Director General, después de haber revisado particularmente el documento, lo aprobará rubricándolo con su firma.

El Manual de Gestión de Calidad se codifica como MGC.

La distribución, archivo y modificación atañen al Responsable de Calidad. La distribución del Manual de Calidad se hará al menos a todos los Directores y Jefes de Departamento mediante la Lista de Distribución y acuse de recibo, para que lo distribuyan en cascada a sus áreas en la forma que estimen oportuna, así como a las personas que lo solicitaran al Responsable de Calidad.

El Manual de Calidad será revisado en su totalidad al menos cada dos años o cuando las circunstancias lo aconsejen o exijan.

Las modificaciones del Manual serán realizadas también por el Responsable de Calidad que indicará el número de revisión en el histórico de cambios, anotando todos los capítulos que hayan sufrido alguna modificación respecto a la última revisión. Cuando las modificaciones estén hechas, el Responsable de Calidad será el encargado de retirar las copias obsoletas de ediciones pasadas y sustituirlas por la nueva edición en curso, manteniendo archivadas las copias al menos durante tres años.

Además se han desarrollado otro tipo de documentos acordes a la naturaleza de los servicios prestados por COMCAL, que a su vez forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad y que son:

- ⇒ Sistema de indicadores para seguimiento de los procesos
- ⇒ Registros para obtener los indicadores
- ⇒ Planificación de la Calidad, donde se incluyen:
 - Objetivos de Calidad
 - Plan de Auditorías Internas
 - Actas de revisión por la Dirección
 - Actas de reuniones de seguimientos de indicadores

Todos los documentos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de COMCAL se gestionan y controlan según se describe en el Manual de Gestión de la Calidad así como en el PGC-42 “Control de la documentación y los registros”.

A continuación se procede a la descripción de cada uno de estos documentos, que se adjuntan en su totalidad en el apartado “Anexos”, capítulo 10 del presente Proyecto:

➤ **MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD:**

El Manual de Gestión tiene por objeto definir el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa COMCAL, de manera que es conforme a los requisitos de la Norma UNE EN ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”

El Manual de Gestión constituye el documento básico del sistema, y es el de mayor nivel jerárquico dentro del mismo. Su propósito fundamental es establecer y describir el Sistema de Gestión de la Calidad, de modo que sirva como referencia permanente durante su implantación y durante su aplicación. En él se establecen las **bases del Sistema** de Gestión de la Calidad de COMCAL: establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La elaboración del Manual es cometido del responsable de Calidad de COMCAL. Éste se encuentra estructurado en capítulos que se

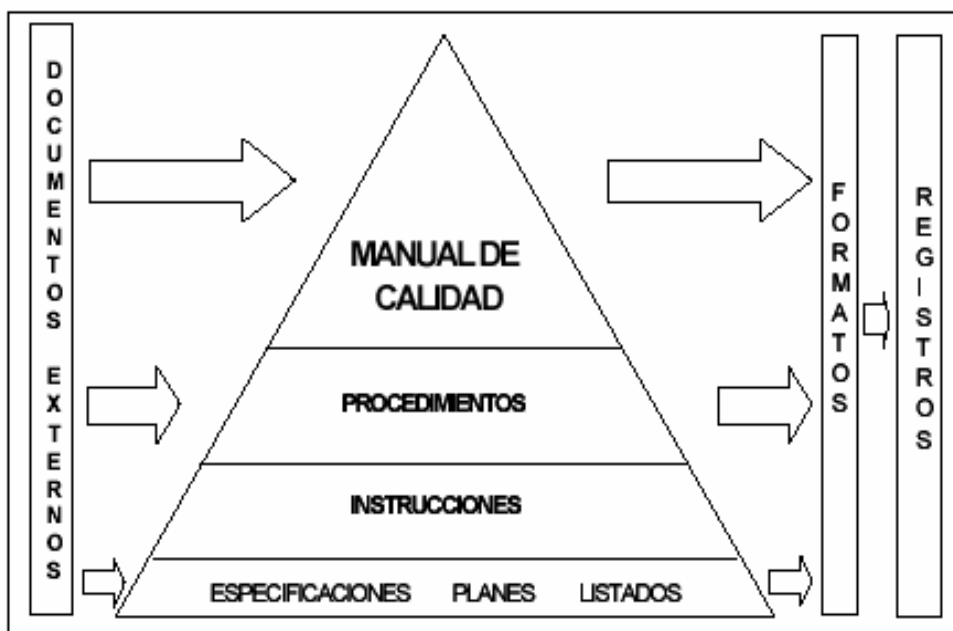
4.2. DOCUMENTOS

La documentación es el soporte del Sistema de Gestión de la Calidad, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

Se trata no sólo de confeccionar esta documentación, sino de garantizar que el sistema documental funcione como tal y pase a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos.

Los documentos de los que consta el presente Sistema de Gestión de la Calidad, que se han desarrollado en el presente Proyecto, son los que se detallan a continuación:

- ⇒ Manual de Calidad
- ⇒ Procedimientos de Gestión de Calidad
- ⇒ Procedimientos Operativos
- ⇒ Instrucciones Técnicas



Nivel 1: Manual de Gestión de Calidad: *Describe el Sistema de Gestión de la Calidad en coordinación con la Política y Objetivos de Calidad y con la familia de Normas ISO 9000:2000.*

Niveles 2 y 3: Procedimientos e Instrucciones: *Describen las actividades necesarias para la puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad.*

Nivel 4: Otros Documentos (Especificaciones, Registros, Listados...): *Son documentos de trabajo del Sistema de Gestión de la Calidad creados por COMCAL y adaptados a sus necesidades.*

Se ofrece una relación de la bibliografía consultada para la realización del presente Proyecto, en la que se ha basado la autora del mismo.

En el capítulo siguiente:

- 9. Conclusiones,

Se realiza una visión de las ventajas que con el Sistema de Gestión de la Calidad se obtienen tanto para la empresa como para el cliente; se explica la importancia de mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad una vez que se obtenga la certificación, que no debe ser el objetivo de la Gestión de la calidad, y de una manera general se explica lo que el SGC permite a la organización.

En el último capítulo:

- 10. Anexos,

Se adjuntan todos los anexos desarrollados como parte del Sistema de Gestión de la Calidad, entre los que se incluyen:

- ☞ Manual de Gestión de Calidad.
- ☞ Procedimientos de Gestión de Calidad.
- ☞ Procedimientos Operativos.
- ☞ Objetivos de Calidad.
- ☞ Registros: documentos de referencia para la toma de indicadores.
- ☞ Registros de calidad.
- ☞ Sistema APPCC (restauración), en el que se incluye:
 - Análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC).
 - Para qué sirve el APPCC.
 - ¿Qué constituye un riesgo?.
 - Legislación aplicable.
 - Definiciones.
 - Requisitos.
 - Recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud.
- ☞ Listado de la documentación en vigor.

4. DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1. RESUMEN Y ESTRUCTURA DEL PROYECTO

El presente Proyecto Fin de Carrera se encuentra estructurado en 10 capítulos.

En los 4 primeros:

- 1. Introducción general,
- 2. Objeto,
- 3. Alcance y
- 4. Desarrollo del proyecto,

Se define el origen del Proyecto, así como su objeto y alcance; se hace una presentación de la empresa y desarrollo de su actividad, se explican las causas por las que implantar un Sistema de Gestión de la Calidad y las ventajas que se espera obtener, así como la necesidad de mejora continua del mismo (que además es uno de los 8 principios en que se basa el sistema), y se enumeran y detallan los distintos documentos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

En los 3 capítulos siguientes:

- 5. Procesos de prestación del servicio,
- 6. Seguimiento de procesos y
- 7. Seguimiento del producto,

Se describen los procesos que gestiona la empresa COMCAL (empresa objeto del desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad) así como el seguimiento que se le realiza a los mismos, con una completa descripción de los indicadores utilizados a tal efecto y de toda la documentación necesaria, formas de evaluación de la información, toma de decisiones...

En el capítulo siguiente:

- 8. Bibliografía,

3. ALCANCE

El Sistema de Gestión de la Calidad es de aplicación a todas las actividades relacionadas con la atención al cliente que se desarrollan en los servicios que ofrece la empresa COMCAL, que son:

- Gestión de los **servicios de Restauración** para todos los ocupantes del Parque (trabajadores de todas las empresas ubicadas en el parque, visitas, empresas subcontratadas y empresas auxiliares): *servicio a mesa, bar de tapas, autoservicio ...*
- Gestión de los **servicios de Admisiones** para todos aquellos que accedan al Parque (trabajadores de todas las empresas ubicadas en el parque, visitas, empresas subcontratadas y empresas auxiliares): *aparcamientos, control de accesos, reclamaciones y sugerencias, consigna, tienda...*

** Todos estos servicios se encuentran resumidos en el punto 1.2 “Presentación y antecedentes de la empresa” de la presente Introducción y completamente detallados en los correspondientes Procedimientos Operativos, adjuntos en el Capítulo 10 “Anexos”, del presente Proyecto Fin de Carrera.*

2. OBJETO

El objeto del presente Proyecto Fin de Carrera es el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma UNE EN ISO 9001:2000 para la empresa COMCAL, que gestiona los servicios de Restauración y Admisiones en el Parque Tecnológico Aeroespacial “Aerópolis”, donde se encuentra ubicada.

La realización del presente Proyecto incluye:

- ⇒ Manual de Calidad.
- ⇒ Procedimientos e instrucciones técnicas correspondientes.
- ⇒ Planificación de la calidad (objetivos, auditorías internas, tratamiento de las no conformidades...).
- ⇒ Establecimiento de un sistema de indicadores para el seguimiento y control del sistema.

Con todo esto COMCAL pretende conseguir la correspondiente certificación la empresa según la Norma UNE EN ISO 9001:2000.

El presente proyecto no considera la implantación del sistema ni las fases y actuaciones que dicha implantación conlleva.

Todo el desarrollo del presente proyecto se realiza bajo la suposición de que el Parque Tecnológico aeroespacial “Aerópolis” está en plena actividad.

Al haber desarrollado un Sistema de Gestión de la Calidad adaptado a la realidad de la empresa, con la máxima simplicidad y eficacia, mínima documentación y burocracia, y potenciando los requisitos de la Norma que puedan suponer un valor añadido, se permite a la organización definir unos niveles de calidad elevados, y tener un sistema para mantenerlos de forma económica y continua, optimizando su funcionamiento, reduciendo costes, y en definitiva, siendo más competitivo tanto interna como externamente. Es decir, **mejorando continuamente**.

La filosofía de Gestión de la Calidad Total, aplicada en distintos puntos del sistema, garantiza un resultado eficaz para los objetivos globales de COMCAL y la disposición de una herramienta de control y de Mejora Continua.

Las no conformidades deben eliminarse partiendo de acciones para determinar sus causas. Para las acciones correctivas y preventivas se deben redactar procedimientos documentados donde se definan los pasos a dar para asegurar el resultado de las acciones.

Otra razón para que la empresa muestre su **capacidad de mejorar de forma continua** es que las necesidades y expectativas de los clientes también cambian, aumentan, y la organización debe ser capaz de evolucionar junto a ellos e incluso de adelantarse: debe ser un objetivo permanente para evitar que un problema revele oportunidades de mejora.

Son acciones destinadas a la mejora:

- a) análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- a) el establecimiento de objetivos para la mejora;
- b) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- c) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- d) la implementación de la solución seleccionada;
- e) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se han alcanzado los objetivos, y
- f) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad puede, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Debido a que todos los procesos están estandarizados y documentados, se cumplen de forma continua, y así el Sistema de Gestión de la Calidad controla todas las variables importantes de actuación e la empresa, proporcionando herramientas concretas y duraderas en el tiempo que hacen posible la Mejora Continua del sistema.

1.5. MEJORA CONTINUA

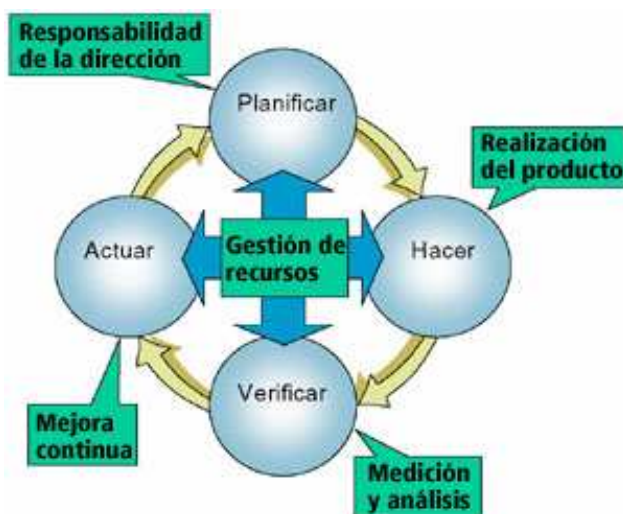
Mejora Continua: *toda acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos.*

La Mejora Continua es el proceso dirigido a aumentar la eficacia y / o la efectividad de la organización para alcanzar sus objetivos y políticas. Responde a las necesidades y expectativas crecientes de los clientes y asegura una evolución dinámica del Sistema de Gestión de Calidad.

Existe un compromiso de Mejora Continua por parte de toda la organización COMCAL en cuanto al Sistema de Gestión de la Calidad de la misma, cuyo objetivo es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

La satisfacción del cliente tendría que ser uno de los principios básicos de cualquier organización. La medida de la satisfacción del cliente permite conocer el grado de eficacia del Sistema de Calidad.

La organización, de acuerdo a lo establecido en la Norma UNE EN ISO 9001:2000, debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Calidad mediante el uso de la Política de Calidad (expresada en el Manual), los Objetivos de Calidad (en el correspondiente anexo, ver capítulo 10), los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección.



*** MEJORA CONTINUA.**

operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

La Nota en el apartado 0.2 de la Norma ISO 9001:2000 explica que el ciclo de PHVA aplica a los procesos tal como sigue:

"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;*

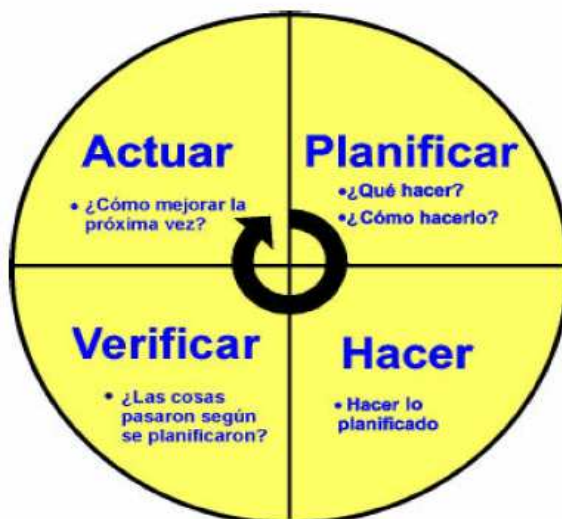
"Verificar" *≈ Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.*

"Actuar" *≈ Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.*

1.4. EL CICLO P-H-V-A Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming. Por esa razón es frecuentemente conocido como “Ciclo de Deming”.

El concepto de PHVA es algo que está presente en todas las áreas de la vida profesional y personal, y se utiliza continuamente, tanto formalmente como de manera informal, consciente o inconscientemente, en todo lo que se hace. Cada actividad, no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable:

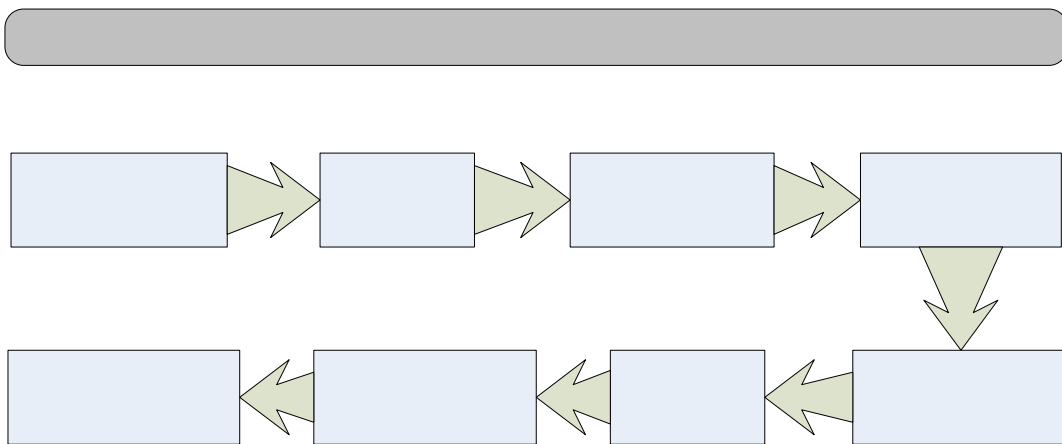


* CICLO P – H – V – A

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades

- × **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficacia (y la eficiencia) de una organización.



* **MODELO DE ENFOQUE DE SISTEMA**

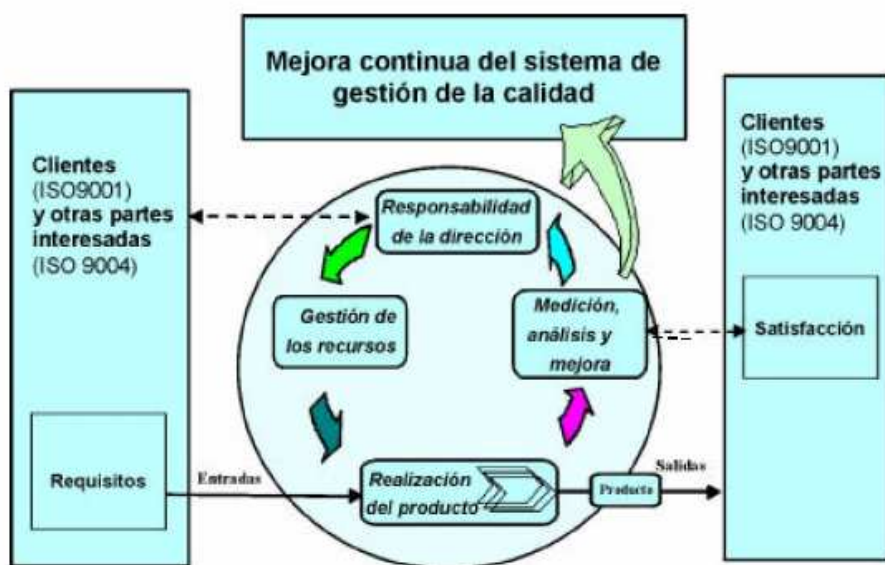
Estos principios son las obligaciones que contraen quienes suscriben la Norma ISO 9001:2000. Se pueden considerar reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de la organización que los adopta, mediante la mejora de sus relaciones internas.

El Sistema de Gestión de la Calidad de COMCAL satisface los requisitos establecidos para el mismo en la Norma e incluye otros aspectos no requeridos pero necesarios para la adecuada implantación, funcionamiento y mejora del Sistema de Gestión.

Todos estos requisitos se encuentran definidos en los distintos documentos que componen el Sistema de Gestión de la Calidad desarrollado en el presente Proyecto (Manual, Procedimientos de Gestión, Procedimientos Operativos, Instrucciones Técnicas...)

REQUISITOS Y EXPECTATIVAS CLIENTES (Y OTRAS PARTES INTERESADAS)

- × **Participación del personal:** El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- × **Enfoque basado en procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Para ello, se han analizado de forma continua los procesos básicos de la empresa, lo que constituye una herramienta de mejora continua que permite cumplir con los requisitos de los clientes.



***MODELO DE ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

- × **Mejora continua:** la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
- × **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- × **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

Supone un reto para toda la plantilla, que lo asume como suyo, se involucra, y esto se convierte en un estímulo y factor motivante, pues se desarrolla un sentimiento de orgullo por formar parte de una empresa certificada (cuando lo sea) y por haber participado en la consecución de dicho certificado.

*La especificación ISO 9001:2000, es la plasmación articular de la los procedimientos sobre los **principios de la norma ISO 9001**, la ideología y teoría que rige la aplicación de la norma.*

Está publicada bajo el título de "Sistemas de Gestión de Calidad". Aprobada por el CEN (Comité Europeo de Normalización) el 15-XII-2000, Y sustituye a la versión anterior ISO 9001:1994, junto con las ISO 9002 y ISO 9003.

Aspectos novedosos de la nueva serie de normas ISO:

1. Orientación a procesos
2. Interacción entre procesos
3. Una sola Norma para la certificación: la Norma ISO 9001
4. Terminología revisada
5. Mejora continua
6. Satisfacción del cliente
7. Comunicación interna
8. Competencias
9. Menor exigencia de procedimientos documentados

Los ocho **PRINCIPIOS de Gestión de la Calidad** en que se fundamenta el Sistema de Gestión de la Calidad de COMCAL son los que inspiran el desarrollo de la familia de Normas ISO 9000 del año 2000, y son:

- × **Organización enfocada al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- × **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

de las empresas, especialmente en sectores en los que la satisfacción del cliente y de todas sus necesidades, ya sean expresadas o no, es el punto básico de la estrategia empresarial.

Ante la envergadura de ofrecer un servicio a un parque tecnológico de las características de “Aerópolis”, COMCAL se propone el desarrollo de un SGC para estar a la altura de todas las empresas que operan en el mismo.

Una vez que el SGC sea desarrollado, (implantado y certificado) permitirá a COMCAL estandarizar y documentar todos sus procesos de forma que se cumplan de forma continuada, disponiendo de un sistema que controle todas las variables importantes de actuación de la empresa y proporcione herramientas concretas y que permanezcan en el tiempo para la mejora continua.

Los clientes son cada vez más exigentes y la mayoría valorará de forma muy positiva la implantación y certificación de un SGC, pues debe ser una garantía de que la organización va a cumplir de forma sistemática con los requisitos exigidos.

La Norma UNE EN ISO 9001:2000 proporciona a la empresa una herramienta muy eficaz para desarrollar, implantar y certificar sistemas de gestión de la calidad que no sólo aseguran el cumplimiento de requisitos, sino que también definen una organización orientada a los procesos, que permite asegurar y aumentar la satisfacción del cliente y su fidelización, al verse superadas o al menos igualadas todas las expectativas creadas al llegar al recinto.

Con un SGC realista y eficaz, COMCAL pretende conseguir sistematizar y controlar todas las actividades que afectan a la prestación de su servicio, a la gestión de los diversos procesos, o al servicio percibido por el cliente, así como poder medir todos los indicadores de eficacia y calidad que la empresa considere oportuno.

Un proyecto como éste que se presenta va a permitir aglutinar a todo el personal en un objetivo común para toda la organización, que además tiene unas metas y plazos concretos y claramente establecidos para toda la empresa.

Toda mejora redundará en un beneficio de la calidad final del producto o servicio y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la Norma como guía de desarrollo empresarial.

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes, es **mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo** siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua.

De esta forma se consigue conocer y mejorar las capacidades de la organización, y por tanto, es posible mejorar el producto de forma constante y satisfacer constantemente al cada vez más exigente consumidor.

Satisfacer al consumidor, es el objetivo final de esta norma y de toda empresa que pretenda permanecer en el mercado

El modelo propuesto en la norma ISO 9001 en su versión del año 2000, es sin lugar a dudas, una evolución natural de las demandas de las organizaciones públicas y privadas para contar con herramientas de gestión más sólidas y efectivas para hacerse al incierto mar de la globalización y capitalizar sus esfuerzos.

El consumidor es quien exige productos de más calidad. Ésta es la razón del nacimiento de la norma ISO 9001 de Excelencia, y la causa por la que las empresas se acogen a ella.

Se considera que la forma de mejor satisfacer las necesidades de los consumidores, es seguir la forma de organización de empresa sugerida por la norma ISO 9001.

COMCAL entiende que esta calidad percibida por el cliente es la rentabilidad presente y futura de la empresa, de ahí que toda la organización y personal son conscientes de la importancia de la calidad como factor competitivo.

La implantación y certificación de los sistemas de calidad de las empresas y de sus productos o servicios se está convirtiendo en un requisito imprescindible como referencia del compromiso por la calidad

1.3. RAZONES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Fruto de su interés por la mejora continua, COMCAL se interesó por la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 como herramienta para el análisis, definición y mejora de sus procesos productivos, la gran mayoría de ellos directamente relacionados con el cliente, y que por tanto afectan de una manera crucial a la calidad percibida por éste.

La satisfacción del cliente tendría que ser uno de los principios básicos de cualquier organización. La medida de la satisfacción del cliente permite conocer el grado de eficacia del Sistema de Calidad.

“Nuestro entorno cada vez mas globalizado continua demandando cambios. La velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas, nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a como históricamente lo hacíamos hace muy poco tiempo”.

Consecuencia de lo anterior es que se reconoce la necesidad de lograr que el personal que conforma a la organización, acepte invertir todo su talento en ella, con un alto nivel de participación y requiriendo de la alta Dirección correspondencia hacia ese esfuerzo. En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o valido para las organizaciones y la sociedad.

Sin calidad técnica, no es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

La igualdad en calidad técnica de los productos, y la igualdad técnica de las empresas y organizaciones, difícilmente superable por los tradicionales métodos tecnológicos, han hecho que cada vez sea más difícil diferenciar los productos, y producir satisfacción en el consumidor.

Puesto que la calidad técnica se presupone, ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

de las empresas; proveedores; subcontratas; urgencias... Se ubica al visitante en el aparcamiento correspondiente (turismo, autobús...)

- *Consignas: Visitas eventuales al recinto, por razones de seguridad, deben depositar determinados objetos personales en las taquillas ubicadas a tal efecto en la entrada del Parque.*
- *Alquiler de sillas de ruedas: Para las visitas al Parque de aquellas personas que presenten algún tipo de minusvalía y cuya silla de ruedas no esté adaptada para el acceso a determinadas instalaciones del recinto. (Servicio gratuito)*
- *Gestión de reclamaciones y sugerencias: Para cualquier usuario de los servicios del Parque, este servicio es gestionado por el área de Admisiones, pero incluye todas las reclamaciones / quejas o sugerencias que cualquier usuario realice.*
- *Objetos perdidos: Para cualquier usuario de los servicios del Parque, existe el proceso de gestión de objetos perdidos, en el que no se consideran los robos que puedan producirse en los aparcamientos (este tipo de incidentes son gestionados por el servicio de seguridad, que depende de la sociedad gestora de "Aerópolis").*
- *Tienda de imagen corporativa: Donde se adquieren recuerdos de la visita al parque tecnológico "Aerópolis", servicio pensado fundamentalmente para las visitas turísticas / escolares que se realicen al parque. Este proceso incluye las compras externas de la tienda así como el almacén de la misma.*

De una manera general todos los procesos se ven afectados por las Compras Generales e Inversiones.

La dirección de COMCAL llevaba tiempo estudiando implantar un SGC según la Norma UNE EN ISO 9001:2000. Cuando la Sociedad Gestora del Parque le informó de que podía optar a participar en su proyecto se decidió a materializar dicho planteamiento, además de por las otras razones expuestas en esta introducción.

Al acometer la tarea de participar en el Parque, la organización ha asumido el reto de desarrollar un SGC acorde a su actividad para garantizar a sus clientes el ofrecimiento de un servicio con calidad.

De una manera resumida se describen los distintos procesos desarrollados por COMCAL, cuya completa descripción se adjunta en los correspondientes anexos del presente Proyecto (ver capítulo 10), y que se han clasificado en dos grandes grupos:

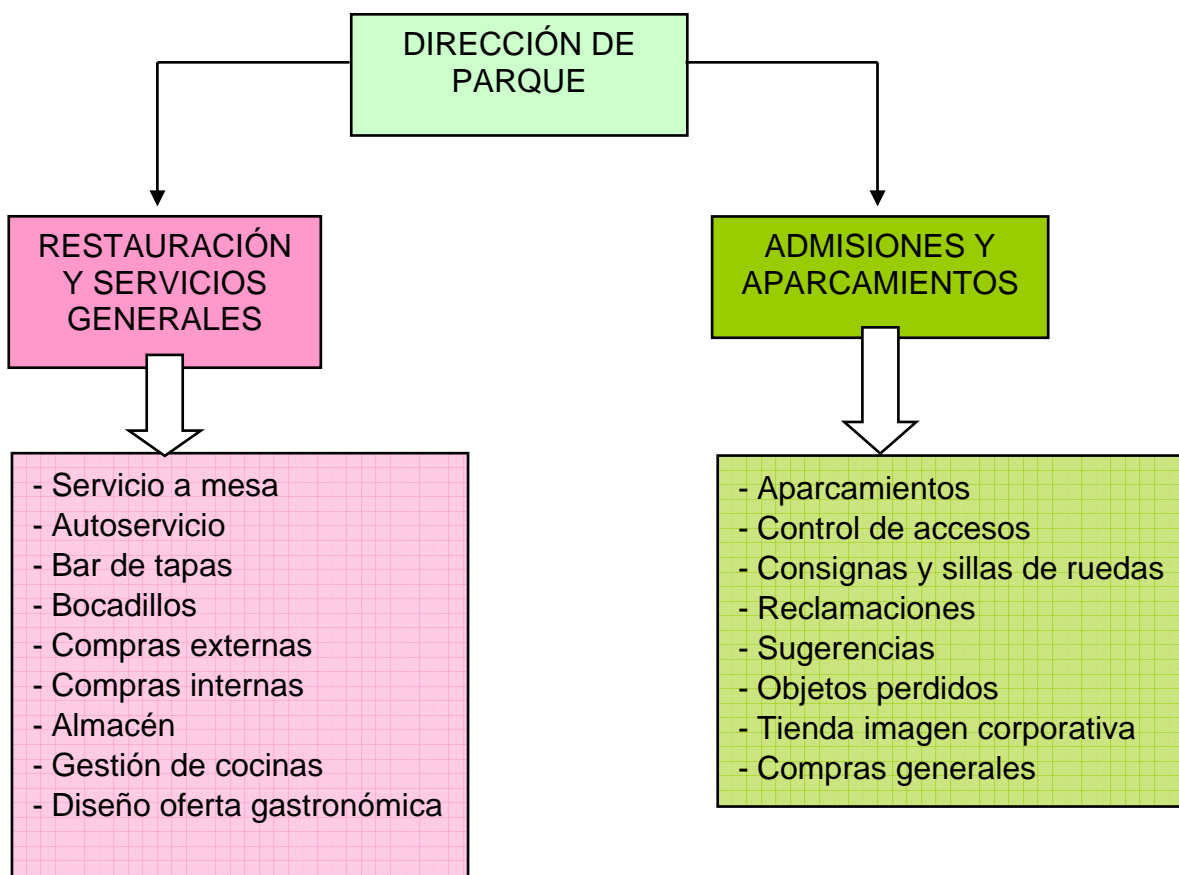
Los **servicios de restauración** que ofrece la organización COMCAL son:

- Servicio a mesa: *El cliente llega y es atendido por camareros, que sirven el producto y realizan el cobro.*
- Autoservicio: *El cliente realiza el pedido, a elección entre distintos menús, y él mismo se sirve los platos o los recibe del camarero, pasando por la línea de autoservicio, pagándolo en el momento, antes de su consumición.*
- Bar de tapas: *El servicio consiste en tapas servidas y pagadas por el cliente antes de consumirlas.*
- Kiosco de bocadillos: *El cliente adquiere bocadillos y bebidas para llevar, efectuando el pago en el momento de retirar la consumición.*

Los **servicios de admisiones** que ofrece son:

- Aparcamientos: *Para todo cliente que acceda al Parque, ya sea trabajador (permanente o eventual) del mismo, o visita a alguna*

Y es de la Dirección de Parque, que está en permanente contacto con la Sociedad Gestora de “Aerópolis”, de quien depende directamente la gestión de los servicios de Restauración y de Admisiones.

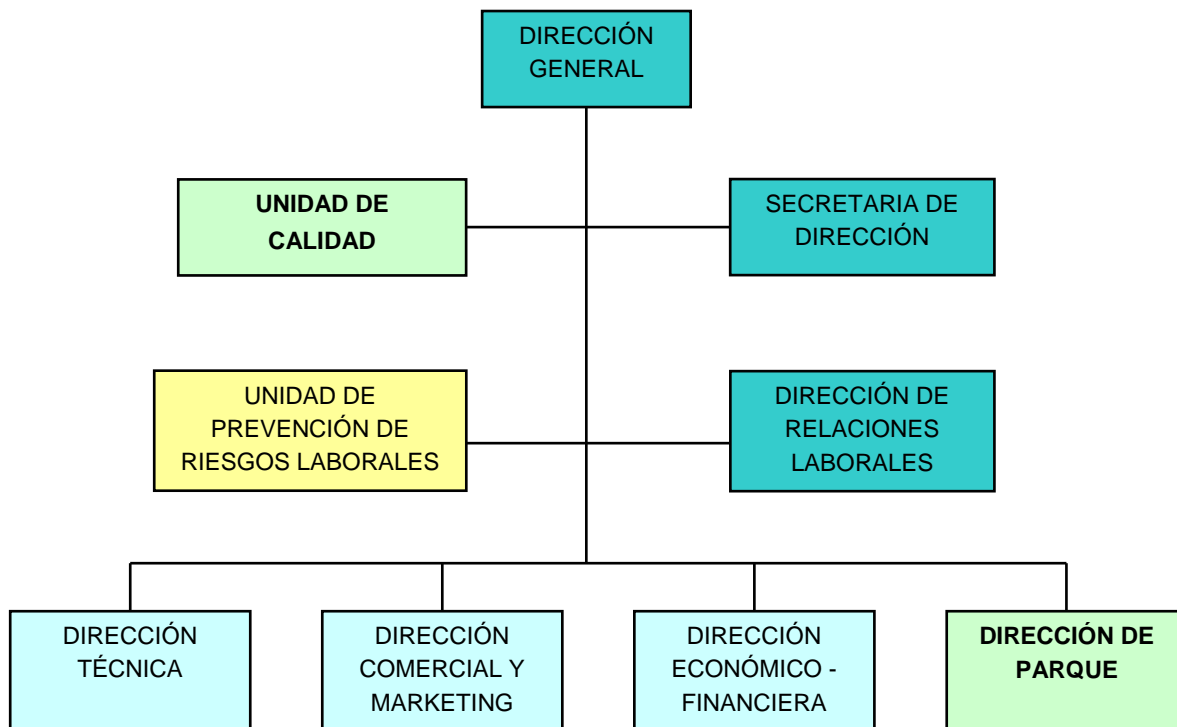


En cada uno de estos departamentos, la jerarquía de cargos que existe es la siguiente:

- Jefe
- Responsable
- Supervisor
- Encargado
- Operadores

En el procedimiento PGC-62 “Gestión de los Recursos Humanos” (Ver capítulo 10 “Anexos”) se detallan todos los requisitos, competencias y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo considerados en COMCAL.

Las distintas unidades dependientes de la Dirección General se muestran a continuación, donde se observa la importancia que la Gestión de la Calidad tiene para COMCAL:



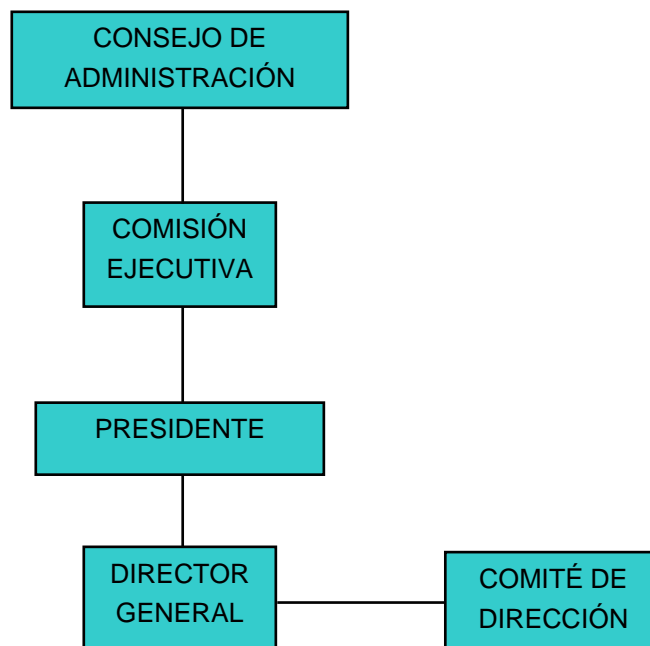
Los departamentos que dependen de cada una de las direcciones son:

- Dirección Técnica: *Sistemas de información y telecomunicaciones, instalaciones electromecánicas y redes de infraestructura.*
- Dirección Comercial y Marketing: *Ventas (soporte comercial y gestores de ventas) y marketing (publicidad y promoción).*
- Dirección Económico – Financiera y Personal: *Administración (facturación, compras y tesorería), control de gestión, personal (selección y formación, asistencia de personal y grabadores).*
- Dirección de Parque: *Admisiones y aparcamientos, restauración (limpieza, diseño oferta, compras).*

- Gestionar los servicios de Admisiones para todo aquel que acceda al parque: *aparcamientos, control de accesos, reclamaciones y sugerencias, tienda, objetos perdidos...*

La estructura organizativa de la empresa, como se muestra en el siguiente organigrama, evidencia la importancia que para COMCAL tiene la gestión de la calidad, y en la que se involucra a la totalidad de la organización.

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN



Con la creación del Parque son muchas las empresas que trasladan su actividad a este recinto, así como otras tantas las de nueva creación. Estas empresas están apoyadas por los servicios que les proporciona la Sociedad Gestora del Parque Tecnológico, tales como: guarderías, servicios deportivos, seguridad, jardinería, aparcamientos, restauración... siendo contratada la empresa COMCAL como responsable de estos dos últimos.

COMCAL es una empresa inicialmente ubicada en el sector de la Hostelería que viene desarrollando su actividad desde hace varios años en toda la Comunidad Andaluza.

Esta empresa es una compañía española, de duración indefinida, que se constituyó en Febrero de 1997. Su objeto social consiste en la explotación de servicios de Restauración, así como las actividades conexas y derivadas que resulten necesarias o convenientes, y desde el año 2001 además explota los servicios de Admisiones (que se detallan más adelante en este mismo punto), así como las pertinentes actividades relacionadas.

Se introdujo en el ámbito de las Admisiones (hace tres años) debido a que los sectores en los que desarrollaba su actividad solían disponer de estos dos tipos de servicios: *centros comerciales, palacios de exposiciones y congresos, eventos de distinta envergadura (conciertos, ferias...*, y la Dirección de la empresa decidió apostar por la unificación de estos dos campos, lo que ha proporcionado numerosos beneficios a la organización.

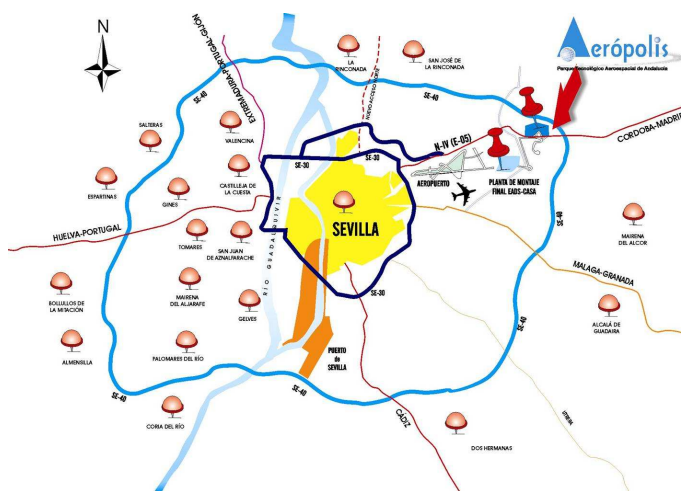
La unión de estas dos actividades ha consolidado aún más a la empresa dentro del mercado andaluz, en el que es la única de sus características, y que incluso ha empezado a funcionar a nivel nacional.

Así pues la actividad que actualmente desarrolla la organización, y para la que ha sido contratada por el Parque, es:

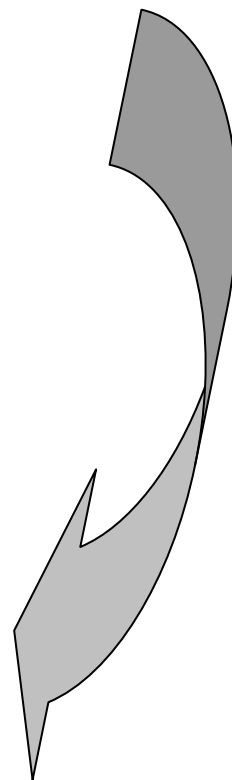
- Ofrecer los servicios de Restauración a todos los ocupantes del Parque: trabajadores de todas las empresas ubicadas en el parque, visitas, empresas subcontratadas y empresas auxiliares: *servicio a mesa, bar de tapas, autoservicio ...*

1.2. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El Parque Tecnológico Aeroespacial de Andalucía se crea por iniciativa de la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de la Rinconada (municipio del área metropolitana de Sevilla) para que se ubiquen en él las empresas colaboradoras y auxiliares del sector aeronáutico que cooperen con EADS y Airbus en los grandes proyectos que van a acometer en relación con la Industria Aeronáutica.



*** SITUACIÓN DE AERÓPOLIS EN SEVILLA.**



- Garantizar la fidelidad de los clientes, pues cada vez que reciben el servicio se ven satisfechas sus necesidades y expectativas.
- Innovar y experimentar, plantear nuevas propuestas... teniendo en cuenta que la rutina y la falta de innovación suponen el declive de la empresa.
- Saber lo que quieren los clientes, comunicarse con ellos, conocer sus impresiones y satisfacciones, así como sus desengaños y decepciones en relación al servicio y trato que reciben cuando hacen uso de alguno de estos servicios del Parque.

Por todas estas razones es por lo que la dirección de COMCAL decide contar con un SGC basado en la Norma UNE EN ISO 9001:2000, con una activa y total implicación por parte tanto de la propia Dirección de la empresa como por dirección del Parque, lo cual siempre favorece el desarrollo y futura implantación del mismo.

- ☞ Establecer las bases del desarrollo, funcionamiento y mejora del SGC.

No sólo basta con hacer las cosas, sino que hay que hacerlas bien, y hay que demostrarlo, para lo cual son necesarios los registros de datos y el seguimiento y control de los mismos.

COMCAL entiende la calidad como:

- Satisfacción de las expectativas del cliente (como requisito de la Norma).
- Satisfacción de los trabajadores, directamente relacionada con la calidad del servicio que prestan.
- Proceso de mejora continua: hay una retroalimentación permanente del sistema que permite dicha mejora.

Lo que la calidad proporciona a COMCAL es:

- Permitir desarrollar un trabajo en equipo, ya que se implica a toda la organización, desde la Dirección General hasta los trabajadores de las distintas unidades.
- Controlar el tiempo, debido a la planificación y normalización de los procesos.
- Valorar y aprovechar al máximo las capacidades reales de las personas, pues el SGC implica la participación del personal en los grupos de mejora, la evaluación del desempeño de sus tareas...
- Mejorar la formación de los trabajadores, a todos los niveles de la organización, teniendo en cuenta que la calidad de servicio de COMCAL está directamente relacionada con la capacitación de los recursos humanos de prestar este servicio.
- Tener seguridad en cómo hacer las cosas y cómo afrontar todos los imprevistos que pueden surgir en el Parque, dada la naturaleza de su actividad, susceptible de generar incidentes de diverso tipo.

La empresa acomete la tarea de acomodar sus esquemas organizativos y sus procedimientos para el aseguramiento y gestión de la calidad en los campos básicos en los que opera dentro del Parque:

- *La atención a los clientes en las distintas unidades de Restauración distribuidas en toda la superficie del parque.*
- *La atención a los clientes en el área de Admisiones y Aparcamientos.*

Con la implicación plena de todos y cada uno de los miembros de la Organización, en sus distintas áreas operativas, comercial, administrativa, técnica y de Recursos Humanos, se pretende conseguir esa acomodación de lo que, sin duda, viene siendo una prestación de servicios con seguridad y rigor, a lo que ahora se reconoce como gestión de la calidad mediante procedimientos que dejan registros y evidencias de la citada prestación de los servicios, en correspondencia con los estándares que fija la Norma UNE EN ISO 9001:2000.

La empresa COMCAL no sólo pretende, una vez que el sistema se implante, conseguir la certificación de la entidad correspondiente que garantice el ofrecimiento de un servicio con calidad, sino que se compromete a perseverar en la tarea emprendida con un objetivo de progreso hacia la búsqueda de la excelencia.

El sector empresarial, y en particular en el que opera COMCAL, debe estar en continua búsqueda de atractivos para que los clientes que los visitan y repiten, encuentren un ámbito renovado de ilusión, animación y satisfacciones, pues ellos serán los principales propagadores de su calidad y prescriptores de la conveniencia de ser conocido y vivido por otros clientes que aún no los hayan visitado.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) sigue unas finalidades:

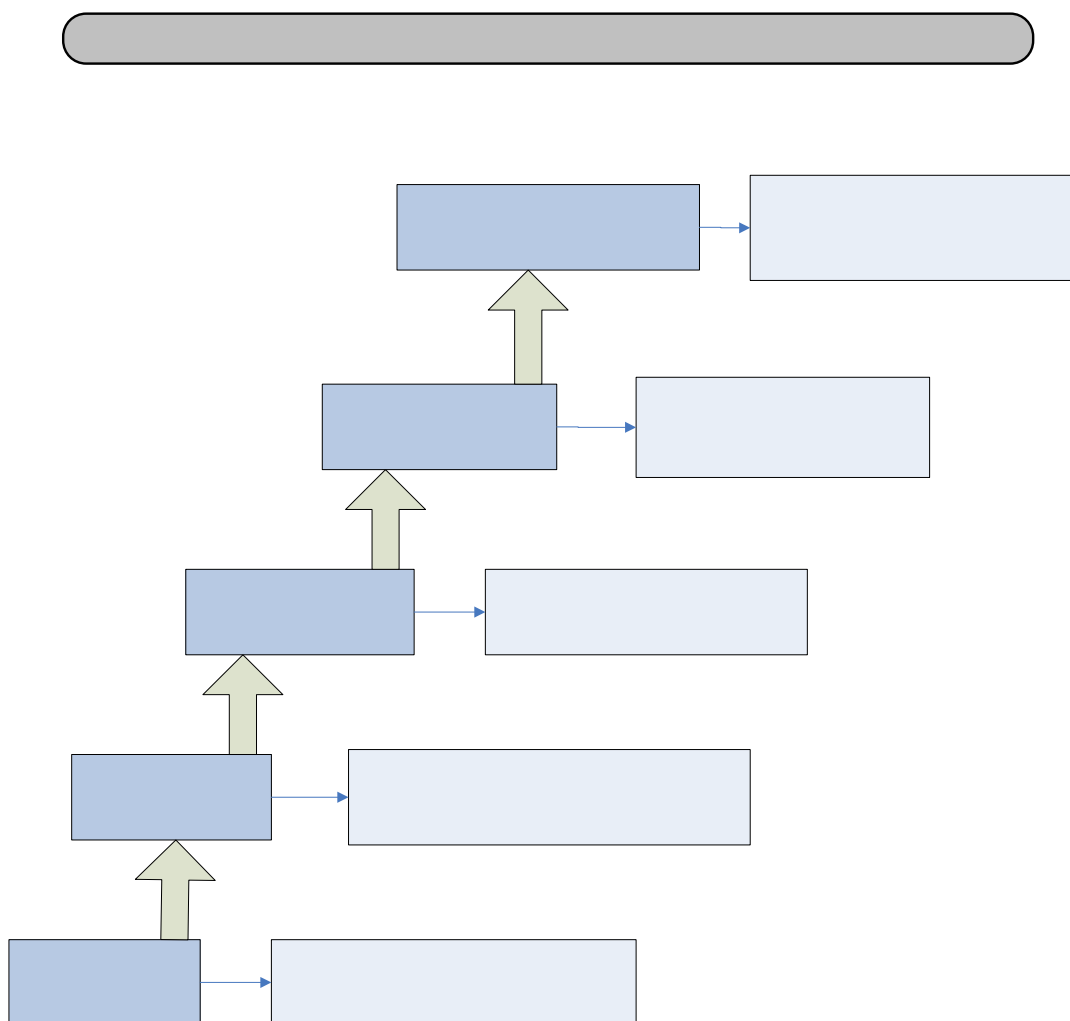
- ☞ Servir de guía y marco de referencia permanente a las personas de la organización sobre sus actuaciones en el marco de la calidad.
- ☞ Procurar una visión global del SGC a todos los grupos de interés de la organización.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. GENERALIDADES

El presente Proyecto Fin de Carrera pretende el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa “COMCAL”, encargada de las unidades de Restauración y Admisiones del Parque Tecnológico Aeroespacial “Aerópolis” de Sevilla, al que a partir de ahora se hará referencia como “Parque”.

En todos los sectores productivos andaluces se está arraigando una firme cultura de calidad que robustece el tejido empresarial, haciéndolo más competitivo y generando más satisfacciones a los clientes. Es por ello que la dirección de COMCAL toma la decisión de llevar a cabo el desarrollo de este Sistema de Gestión de la Calidad.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. GENERALIDADES	3
1.2. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	7
1.3. RAZONES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	14
1.4. EL CICLO P-H-V-A Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	20
1.5. MEJORA CONTINUA	22
2. OBJETO	25
3. ALCANCE	26
4. DESARROLLO DEL PROYECTO	27
4.1. RESUMEN Y ESTRUCTURA DEL PROYECTO	27
4.2. DOCUMENTOS	29
5. PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	49
6. SEGUIMIENTO DE PROCESOS	53
7. SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO	65
8. BIBLIOGRAFÍA	68
9. CONCLUSIONES	69
10. ANEXOS	74

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
SEGÚN UNE EN ISO 9001:2000 PARA
EMPRESA DE SERVICIOS DE
RESTAURACIÓN Y ADMISIONES EN
PARQUE TECNOLÓGICO

ComCal