

**UNIVERSIDAD DE SONORA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
AGROPECUARIAS**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
SOCIALES**



**“IMPACTO DE LAS AUDITORÍAS DE CALIDAD EN SERVICIOS, EN  
IMPORTANTE EMPRESA MANUFACTURERA DE NOGALES, SONORA”**

**DISERTACIÓN**

Presentada para obtener el grado de Licenciatura en Negocios y  
Comercio Internacionales

**SARA SAUCEDO ARENAS**

Nogales, Sonora

Marzo 2010.

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



“El saber de mis hijos  
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess



## AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios, por permitirme llegar a ésta etapa tan importante en mi vida.

A mi mamá, por su amor y apoyo incondicional en todo momento...Gracias!  
Te amo.

A mis maestros: Yessica Lara, Jorge Zazueta e Isidro Manzano, por su gran apoyo, enseñanzas y paciencia.

A mi tía Cecilia, que en este caso fue el pilar principal para la elaboración del proyecto, mil gracias por su ayuda.

A toda mi familia (abuelos, tíos, primos) que siempre están para ayudarme.

A mi novio César, que siempre me ayuda, me apoya y está conmigo en todo momento. Te amo.

A mi amiga Angélica Ruiz, que me ayudó mucho en el transcurso del diplomado y en la realización del proyecto... Gracias!

Y por último a mis amigas: Zuzú, Sandra, Karina y Mónica...porque al igual que las personas antes mencionadas, siempre están ahí para ayudarme, apoyarme y pasar buenos momentos.

## DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a mi papá, que aunque ya no está conmigo físicamente, sé que me sigue cuidando y apoyando en todo lo que hago. Y va dedicado a Él, porque sé que esto es lo que quería, que tuviera una carrera, que saliera adelante y que siguiera su ejemplo y valores que siempre me inculcó al lado de mi madre, los cuales se ven reflejados en la culminación de mi carrera y ahora en la Titulación de la misma.

Gracias por tu amor, consejos y buenos momentos que pasamos juntos, siempre bromeando de todo cuanto pasaba.

Estás con nosotras siempre, en nuestra mente y corazón. ¡Te amamos!

También este trabajo es dedicado a mi mamá, que día a día me ayuda y me apoya en todo lo que puede y gracias a eso, hoy puedo ver frutos del esfuerzo de ambas.

Gracias a mis padres, por todo lo que me dieron, enseñaron, ayudaron, pero sobre todo por la familia y el amor que me brindaron.

¡Mil Gracias!

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	10
1.3. Objetivos propuestos .....	11
1.4. Justificación.....	12
1.5. Limitación y Delimitación.....	12
CAPÍTULO 2. AUDITORÍAS DE SERVICIOS	
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	
2.1.1. Antecedentes de auditorías.....	13
2.1.2. Tipos de Auditorías.....	14
2.1.3. Auditorías de calidad en base a la Norma ISO.....	17
2.1.4. Auditorías de calidad en servicios.....	26
2.1.5. Perfil de una empresa con problemas de calidad.....	27
2.1.6. Empresas exitosas que realizaron auditorías.....	29
2.2. Diagnóstico	
2.2.1. Metodología.....	30
2.2.2. Herramientas.....	31
2.2.3. Análisis de datos.....	33
2.3. Propuesta .....	34

## CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES

3.1. Conclusiones Generales.....	45
Glosario.....	47
Referencias Bibliográficas.....	51
Anexos	
Entrevista para los empleados de la empresa en estudio.....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Examen de gestión de resultados y acciones.....	34
2. Avanzar hacia la mejora continua .....	35
3. Auditorías internas, resultados y acciones .....	36
4. Quejas del cliente y respuestas del proveedor.....	38
5. Atención específica de evaluación de resultados.....	39
6. Efectividad de un sistema administrativo, con respecto a conservar tanto clientes, como objetivos organizacionales.....	40
7. Examen o repaso de los últimos clientes desde la última evaluación .....	41
8. Estructura del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y revisión del estatus, incluyendo los cambios desde la última evaluación.....	42
9. Validación de evaluación anterior, no conformidad.....	43
10. El AQRS, marca, logotipos y acreditación ¿usada correctamente?.	43

## Resumen

El proceso de globalización trae consigo importantes retos visibles en todos los niveles de actuación del individuo; particularmente para las organizaciones se han generado importantes retos caracterizados por cambios a los que hay que adaptarse si se quiere permanecer en el mercado. Son muchas las exigencias a las que se enfrenta una empresa. Sin importar el giro que ésta tenga, debe mantener un excelente funcionamiento tanto interno como externo. Aunque lograrlo no resulta fácil, hoy en día, existen varias alternativas que ayudan a optimizar el desempeño de la organización, administrando mejor sus procesos. Actualmente las empresas están utilizando auditorías, con la finalidad de mejorar sus procesos y estándares de calidad, de obtener certificaciones en ISO, etc., las cuales ayudan al buen desempeño de la empresa, logrado así, cumplir con los requerimientos del cliente.

El presente estudio permitió abordar el tema de las auditorías enfocadas a la calidad en los servicios, buscando evidenciar el impacto que generan en las empresas, específicamente en lo que refiere a una empresa maquiladora de talla internacional, ubicada en Nogales, Sonora, para lo cual, se revisaron auditorías, se analizaron reportes, fechas de realización y acciones de mejora propuestas. El estudio evidenció que las auditorías son efectivas y generan un cambio positivo en las empresas, ayudan a disminuir errores, evaluar procesos, elevan la calidad, entre otros.

## **Abstract**

The globalization process brings with it important visible challenges in all the performance levels of an individual; particularly for the organizations there have been important challenges generated characterized by changes to which it is necessary to adapt if it wants to remain on the market.

There are great requirements which a company faces, no matter what the company business is, it must have an excellent functioning, as well internal or external. Though to achieve it turns out not to be easy.

Nowadays exist several alternatives that helps optimize the organization performance by administering better his processes.

Nowadays the companies are using audits, with the purpose of improving his processes and quality standards. Obtaining certifications in ISO, etc., which help to the good performance of the company, successful like that, meeting the requirements of the client.

The present study allowed to approach the topic of the audits focused on the quality in the services, seeking to demonstrate the impact that they generate in the companies, specifically in what recounts to a company factory-work of international height, located in Nogales, Sonora for which, audits were checked, reports were analyzed, dates of accomplishment and actions of improvement proposed. The study demonstrated that the audits are effective and generate a positive change in the companies; they help to diminish mistakes, to evaluate processes, raise the quality, among others.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes.

Desde su creación en 1969, la empresa en estudio, ha sido capaz de satisfacer las necesidades de paquetería y mensajería de millones de clientes de manera rápida, segura y eficiente.

En 1976 quedó constituida en la ciudad de México la sociedad anónima, cuyo único propósito era ubicar al país como un destino más para la entrega de los documentos generados en el extranjero.

Sin embargo, en 1979 comienza su operación formal en la ciudad de Monterrey, y es en 1980 cuando se constituye legalmente en México. Pronto la experiencia mundial de esta empresa, comenzó a ser reconocida y apreciada por el mercado mexicano y es por eso que hoy en día sus operaciones abarcan toda la República Mexicana, ofreciendo la misma calidad y servicio que ofrece en todo el mundo.

La influencia que cobró en la región fue tan grande que en 1990 logró lo que ninguna otra mensajería en el mundo había conseguido: introducir su operación en Cuba y promover la comunicación entre la isla y el resto del mundo a través de México.

En el 2003, comprendiendo las necesidades de un mercado cada vez más conocedor y exigente, se da un gran paso en la industria del transporte, con la adquisición por parte del correo alemán (*Deutsche Post World Net*), entre otras.

De esta forma se conformó la empresa más sólida a nivel mundial en el rubro de transporte de paquetería, documentos, carga y soluciones logísticas. Esta empresa genera en nuestro país alrededor de 3,000 empleos directos y otros 1,000 de manera indirecta, opera una red de 57 estaciones con un sofisticado esquema logístico, en el que participan más de 1,300 mensajeros, garantizando cobertura en las 32 entidades federales del país a través de más de 400 puntos de venta.

Cuenta con una red terrestre de más de 1,400 unidades, 12 vuelos dedicados nacionales, 10 propios internacionales y diversas alianzas comerciales con aerolíneas.

Su red operativa incluye cuatro ubicaciones para centros de transferencia de alto volumen: México, Guadalajara, Monterrey y Mazatlán; así como cinco *Gateways* Internacionales en México, Saltillo, Guadalajara, Mérida y Hermosillo.

Cuenta con el Centro Telefónico de Atención a Clientes más grande y sofisticado en América Latina de la industria, con una disponibilidad de (7)(24)(365) a través del número telefónico, para recolección a domicilio y rastreo.

#### Visión

- Es visión de la empresa, que los clientes confíen en ella como socio preferido en servicios de envíos Express y soluciones de logística.

#### Misión

- Su Misión es enriquecer el negocio de sus clientes al ofrecer envíos Express y

soluciones de logística de la más alta calidad basada en una experiencia local sólida y una amplia presencia a nivel global.

- Atrae, desarrolla y retiene personas excepcionales, al crear un verdadero ambiente de trabajo global y otorgándole valor a su herencia multicultural.
- Produce ganancias excepcionales, al ofrecer una calidad superior y soluciones para todos los niveles del proceso de negocios.
- Esta empresa, es un corporativo responsable, en todos los países en los que opera, tomando en cuenta las necesidades sociales y ambientales de sus empleados, comunidades locales y el público.

#### Valores Corporativos de la Empresa

El compromiso por ser un buen ciudadano corporativo está incluido en sus Valores Corporativos, y en especial en el Valor Corporativo VII el cual, fija el objetivo de aceptar su responsabilidad tanto social como para con el medio ambiente.

#### Código de Conducta

Basado en los Valores Corporativos VI y VII, “actuar con integridad tanto a nivel interno como externo“ y “aceptar nuestra responsabilidad social“, se ha desarrollado un Código de Conducta interno. Este fue presentado en el verano del 2006 y es un documento vinculante que se aplica a todas las regiones y unidades de esta empresa. El Código presenta lineamientos y reglas claras que cubren un amplio espectro de situaciones. Refleja su compromiso para actuar con integridad, responsabilidad, ética y dentro de la ley.

Esta empresa también es miembro de *Global Compact* de la ONU, cuyos

principios se reflejan en su Código de Conducta y agregan sustentabilidad al enfoque de su organización.

#### Políticas de Privacidad

La empresa tiene el compromiso de preservar la Privacidad de los usuarios de su página de Internet. Cualquier información personal, acerca de usted, que la empresa recolecte, será utilizada solamente para mejorar los servicios que le ofrecen y que los contenidos de nuestra página de Internet, como sus funciones, sean más fáciles de utilizar y adecuados a sus necesidades. Así mismo, si el cliente da la autorización de hacerlo, pueden utilizar esta información para enviarle notificaciones a través de correo electrónico respecto a las actualizaciones de nuestra página, así como contactarlo con el propósito de realizar estudios de mercado. La empresa, nunca ha compartido ninguna información que haya obtenido en su página de Internet con cualquier organización ajena, y no lo hará en el futuro. Tampoco se venderá la información obtenida en este sitio a ninguna organización externa a ésta y sus subsidiarias.

Ciertas áreas del sitio de Internet de la empresa, incluyendo, pero no estando limitada solamente a envíos por Internet, requieren que el cliente se registre y proporcione una contraseña para tener acceso. La información que se obtiene de los usuarios de estas áreas también puede ser utilizada con el fin de realizar estudios de mercado para la compañía. A su vez, la empresa proporciona el derecho de acceso y modificación de la información personal bajo la legislación pertinente.

El cliente o usuario, podrá encontrar las políticas específicas sobre la información

que se recopila y cómo se utilizará en la sección de Preguntas Frecuentes sobre Privacidad.

La empresa se reserva el derecho de modificar su Política de Privacidad en cualquier momento, con o sin previo aviso. Al utilizar su página de Internet, el cliente o usuario acepta esta Política de Privacidad.

Divisiones de la empresa.

- Es líder en el Mercado global de la industria Express internacional y de logística y se especializa en brindar soluciones innovadoras y personalizadas utilizando un solo proveedor.
- Ofrece competencia profesional en soluciones express, de transporte aéreo y terrestre y soluciones logísticas por contrato, así como servicios de correo internacional, además de cobertura internacional y un conocimiento profundo de los mercados locales. La red internacional de la empresa, une más de 220 países y territorios en el mundo. Alrededor de 300,000 empleados se dedican a brindar servicios rápidos y confiables que logren superar las expectativas de los clientes.
- A efectos de cubrir todas sus necesidades de servicio con el justo nivel de enfoque y profesionalismo, esta empresa opera a través cuatro divisiones especializadas:

*Express*

Es el proveedor global líder de servicios internacionales Express y Courier

terrestres, aéreos y ferroviarios para empresas y clientes privados. Trabajan con la red más extensa que cubre más de 220 países y territorios en Europa, las Américas, Asia-Pacífico y Mercados Emergentes.

A través de las tres líneas de productos *Same Day* (para el mismo día), *Time Definite* (con horario definido) y *Day Definite* (con fecha definida), ofrecen a sus clientes una cartera multifacética que satisface todos sus requisitos de transporte y tiempo.

*Global forwarding, freight* (expedición global, carga)

- Esta división comprende transporte internacional aéreo y marítimo, así como transporte terrestre en Europa.

*Global Forwarding* es líder en el Mercado internacional en transporte aéreo y marítimo.

Transportan artículos y mercadería hacia destinos determinados en un horario y a un precio predefinido. Además, ofrecen soluciones personalizadas para grandes proyectos logísticos y servicios aduaneros generales.

- *Freight* es uno de los mayores transportistas de transporte terrestre en Europa.

Esta unidad de negocios, brinda a sus clientes soluciones flexibles e individualizadas, cargas nacionales e internacionales a contenedor lleno y a contenedor con espacio disponible, de transporte terrestre, ferroviario o intermodal. Además de los servicios totales de intermediación aduanera aseguran que el cliente pueda realizar envíos transfronterizos sin problemas.

Cadena de Suministro, Soluciones de Información Corporativa.

Esta división comprende servicios de logística por contrato y Soluciones de Información Corporativa. Ambas unidades de negocios se concentran en brindar soluciones personalizadas para sus clientes.

La unidad de negocios Cadena de Suministro brinda servicios de almacenamiento y de transporte al depósito, así como soluciones de valor agregado a lo largo de toda la cadena de suministro para clientes de varios sectores de la industria, incluyendo la industria automotriz, ciencias biológicas, tecnología, bienes de consumo de transporte rápido y sectores de consumo y de vestimenta.

La subsidiaria se encuentra en el corazón de la unidad de negocios Soluciones Informáticas Corporativas. Ésta, por ser experta en soluciones de tercerización en creación de documentos reúne, digitaliza, imprime, clasifica, remite, entrega y archiva documentos de todo tipo. Esta empresa, es también el lugar preciso para obtener servicios de facturación electrónica y *marketing*.

Correo

A nivel internacional, brinda servicios de comunicación y correo con conexiones directas con más de 200 países en el mundo y ofrece soluciones integradas para sus comunicaciones corporativas.

Red de la Empresa: La mayor red de servicios Express y logísticos del mundo.

Esta empresa es líder mundial de mercado en correo expreso internacional, transporte por vía terrestre y flete aéreo. También es el número 1 del mundo en

transporte marítimo y logística contratada. Ofrece una gama completa de soluciones personalizadas, desde envío de documentos por correo expreso a gestión de cadena de abastecimiento.

A continuación se encuentran los datos y cifras mundiales que le mostrarán la balanza de la red mundial más grande en envíos express y logística:

Tabla 1. *Express Worldwide* (2007)

Empleados	124.000
Países y territorios	220
Hubs	36
Bases	4.700
Vehículos	72.000
Aeroplanos	350
Packstations (solamente Alemania)	900

Tabla 2. *Logistics Worldwide* (2007)

Empleados	Mas de 162,500
Global Forwarding	
Países y territorios	150
Terminales, depósitos, oficinas	B13
Volumen de transporte aéreo	4.110,000 toneladas métricas
Volumen de transporte marítimo TEU**	2.400,000
Exel Supply Chain	
Países y territorios	59
Centros, depósitos y terminales	2.500

Área de almacenaje m2	23.000,000
Freight	
Países y territorios	Mas de 30
Mov. totales de carga terrestre p.a.	2,000.000
Terminales	Mas de 160

\* Empleados a tiempo completo a la fecha de cierre

\*\* Unidad equivalente a Veinte Pies.

### Logística

La Empresa es líder en Logística Global con más profesionales altamente experimentados en más lugares de más países que ningún otro proveedor. Su Objetivo es crear sólidas relaciones de cooperación con los clientes a largo plazo, poniendo a su alcance servicios de alto nivel en todo el mundo, en todas nuestras operaciones.

Son la principal elección para las empresas que quieren externalizar el envío de mercancías, el almacenaje, la distribución, el transporte y la gestión de la cadena de suministro. Tras unirse a Exel en el año 2005, son actualmente los líderes en innovación del sector, ofreciendo una extraordinaria gama de soluciones de vanguardia.

Entre sus clientes de logística se encuentran más del 75% de las empresas no financieras más grandes del mundo. Estas organizaciones nos confían sus marcas y su reputación no sólo porque son líderes del mercado a escala global sino porque se esfuerzan por prestar servicios globalmente coherentes de la más alta

calidad, allí donde dichas empresas trabajen con nosotros.

Para esta empresa, la excelencia del servicio consiste en llegar más allá de las expectativas de todos los clientes, independientemente de su tamaño y de dónde la necesitan.

- Carga Aérea
- Carga Marítima
- Carga Terrestre
- Soluciones para Cadena de Suministro
- Sectores Industriales

## **1.2. Planteamiento del problema**

La empresa en estudio, como parte de sus procesos internos, ha pasado por varias auditorías a lo largo de su existencia, y, considerando que puede haber múltiples razones por las cuales pueden llevarse a cabo, se considera importante saber si las auditorías realizadas se aplicaron para mejorar los procesos de la misma, o simplemente por competitividad con las demás empresas que se encuentran en el mercado.

Existen algunos problemas que llevan a una empresa a la prestación de una baja calidad de su servicio, los cuales son:

- Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones

o normas de calidad.

- Discrepancia entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación del servicio.
- Discrepancia entre la prestación de servicio y la comunicación externa.
- Discrepancia entre el servicio esperado y el percibido desde el punto de vista del cliente.

La empresa debe encontrar soluciones y establecer las medidas necesarias para mejorar la calidad de servicio que ofrecen. Una vez que la empresa ofrezca un servicio de alta calidad, debe seguir los pasos anteriores, de manera que sea un proceso continuo y, controle y verifique constantemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios. (Camisón, Cruz y Gonzáles, 2007).

### **1.3. Objetivos**

#### Objetivo General

Comprobar si las auditorías generan un cambio en la empresa.

#### Objetivos Específicos

- Analizar los reportes de revisión de gerencia para verificar que se cerraron las acciones correctivas originadas en dichas reuniones.
- Verificar si las auditorías internas se llevan a cabo en su fecha asignada y analizar las acciones de mejora propuestas en dichas auditorías.
- Dar a conocer al lector la importancia de aplicar auditorías dentro de las empresas.

#### **1.4. Justificación.**

Es de nuestro conocimiento que las auditorías son para las empresas una herramienta importante en la búsqueda de la mejora continua, así como también lo es el hecho de que por lo general no es bien aprovechado sobre todo por las PyMES que escasamente invierten en procesos tan importantes como una auditoría, que según los estudiosos los resultados y los cambios generados por un proceso como éste, permiten o coadyuvan a que las empresas se mantengan en el mercado, sean más competitivas, y con esto, los clientes sigan consumiendo con mayor confianza sus productos o servicios al saber que la empresa está certificada.

El presente estudio permitirá abordar el tema de las auditorías, particularmente las enfocadas a la calidad en los servicios, buscando evidenciar el impacto que generan en las empresas, específicamente en lo que refiere esta maquiladora, de Nogales, Sonora.

#### **1.5. Limitaciones y Delimitaciones.**

Las limitaciones que se presentan al elaborar el proyecto, son: la falta de un conocimiento más amplio sobre el tema y el acceso a más documentación de la empresa, como por ejemplo, reportes de revisión de gerencia, la base de datos en la cual se encuentran las opiniones de los clientes en cuanto al servicio que están recibiendo de la empresa, entre otros. Sin embargo, estos elementos se darán por sentados, ya que los resultados de las auditorías mencionan que la dirección

mantiene los registros de las revisiones gerenciales, y por lo tanto, al mencionarse esto en los resultados de las auditorías, debieron haber tenido estos documentos.

El estudio se enfoca a las auditorías de calidad en el servicio, dentro de una importante Empresa Maquiladora, ubicada en Nogales Sonora, dedicada al servicio de envío express y soluciones de logística de la más alta calidad. Las auditorías con las que se cuenta, son de distintos periodos en los cuales se le aplicó auditoría a la empresa, así con esto se podrán comparar los resultados y junto con las entrevistas se dará una conclusión.

## **2. AUDITORÍA DE SERVICIOS**

### **2.1 Contextualización.**

#### **2.1.1.- Antecedentes de las auditorías.**

La auditoría es un proceso independiente, sistemático y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva, a fin de determinar el alcance con el que se satisface el criterio de la auditoría. (Chávez, 2006).

Las auditorías están en un proceso de implementación desde el año de 1845, ya que se tiene conocimiento de las primeras empresas que implementaron un sistema de auditorías formalmente, lo cual es resultado, poco después, de que la contabilidad formalizó sus procedimientos y normas mediante técnicas y estándares; lo cual conllevó a que la verificación periódica (anual, bianual, etc.) a través de balances administrativos fuese realizado por los auditores.

En la misma época pero en Estados Unidos, una importante empresa comenzó a

ser guardiana de la auditoría, y publicó diversos reglamentos entre los cuales destaca el primero que se conoció en el año 1939. En la actualidad se supone que en el futuro de muchos países, el campo laboral que abarcan las auditorías será muy grande y amplio, por lo cual se ha comenzado a crear diferentes cursos sobre la auditoría en busca de incentivar el aprendizaje. Inicialmente, la misma se limitaba a las verificaciones de los registros contables, por lo tanto, se consideraba que la auditoría era un proceso primario que se basaba en confrontar la información que se encontraba escrita con las respectivas pruebas de lo acontecido.

La importancia de la auditoría es reconocida desde la antigüedad, donde ya se poseían conocimientos sobre su existencia. En varios países de Europa, durante la edad media, fueron muchas las asociaciones que se encargaban de ejecutar la auditoría en diversas industrias de la época. Pero durante la revolución industrial, que se llevó a cabo a mitad del siglo XVIII, se imprimieron nuevas direcciones en cuanto a las técnicas contables conocidas, especialmente en la auditoría, atendiendo a las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas en donde la auditoría es básicamente obligatoria.

### 2.1.2. Tipos de Auditorías

Dentro de la mayoría de las empresas, dependiendo su giro, existen o se aplican diferentes tipos de auditoría, por ejemplo:

- Auditoría Ambiental.- Una revisión sistemática, documentada, periódica y objetiva por parte de entidades reguladoras (agencias públicas y privadas) de

operaciones y prácticas de las instalaciones relacionadas con alcanzar los requerimientos medioambientales. Las auditorías pueden diseñarse para llevar a cabo uno o todos los siguientes puntos:

- Verificar la conformidad con las regulaciones ambientales.
  - Evaluar la eficacia de los actuales sistemas de gestión ambiental.
  - Valorar el riesgo de materiales y prácticas reguladas y no regulada.
- Auditoría de Procesos.- Auditoría que se enfoca en los procesos y no en un producto o persona en particular. La auditoría del proceso examina la eficiencia de los procedimientos de la compañía.
- Auditoría de Marketing.-.- Análisis sistemático, independiente y periódico del entorno del Marketing de la Empresa, sus objetivos, estrategias y actividades, con la intención de determinar las áreas que plantean problemas y oportunidades y recomendar un Plan de acción que mejore los resultados del Marketing de la Empresa. Una auditoría efectiva es comprensiva (cubre todos los aspectos) y es sistemática (involucra una serie de pasos).
- Auditoría Financiera.- Revisión periódica formal de las cuentas y registros financieros de una organización o programa, generalmente hecha con el objeto de verificar si los fondos fueron utilizados para los propósitos planteados y de acuerdo con las prácticas estándar de administración financiera.
- Auditoría de Recursos Humanos.- El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento.

- Auditoría Fiscal.- Se realiza con el objeto de verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria de los contribuyentes.
  
- Entre otras más.

También existen Auditorías Internas y Externas, la primera es realizada por personal de la misma empresa denominado auditor interno, y tiene bajo su cargo una supervisión constante sobre el control de las operaciones financieras que se realice; se preocupa por el mejoramiento de los procedimientos mediante los cuales se puedan llevar a cabo los controles internos que suelen derivar a una operación mucho más eficaz (Camisón, Cruz y Gonzáles, 2007).

Auditoría Externa (o de segunda parte).- Estas auditorías sirven para evaluar la calidad de los subcontratistas de la empresa que se quiere certificar. Estas auditorías también se encuentran bajo el control directo de la organización y son consideradas como una herramienta de la misma, para asegurar que el subcontratista está cumpliendo o cumplirá con los requisitos contractuales establecidos, y sean técnicos de calidad. (Delgado, 2006).

Otros autores (Camisón, Cruz y González, 2007), consideran una segunda auditoría externa (o de tercera parte) y al respecto mencionan: “Debemos decir que es el examen crítico realizado por un contador público que no posee ningún tipo de vínculo laboral con la empresa. En este caso el profesional que lleva a cabo la auditoría tiene como función emitir una opinión sobre la forma en la cual opera el sistema de dicha empresa, como también el control interno de la misma, y en este caso debemos decir que la auditoría externa obliga a los contadores

públicos a poseer una completa credibilidad ya que éstos exámenes se realizan bajo la figura de Fe Pública”.

La finalidad de estas auditorías es que la empresa obtenga la certificación en calidad y así pueda ser reconocida nacional e internacionalmente del adecuado funcionamiento de su sistema de calidad.

El proceso de estas últimas auditorías, debe realizarse tomando en cuenta la importancia de las actividades que se realizan en la empresa, para asegurar el adecuado funcionamiento de sus normas y procesos de acuerdo a lo documentado. Por lo tanto, se deben realizar en momentos que puedan ser observadas y calificadas las actividades, en vez de limitarse a los registros. La frecuencia de las auditorías dependerá de las actividades que sean críticas para la seguridad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa y para el sistema de calidad que se tiene documentado (Delgado, 2006).

### 2.1.3. Auditorías de Calidad en base a la norma ISO.

En cuanto a la Auditoría de Calidad es, según la definición de la Norma Internacional ISO 8402 y aprobada como Norma Europea, un examen metódico e independiente, que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.

A ello se agrega, que la auditoría es una herramienta que nos permite evaluar la eficacia del sistema establecido, sus defectos y los medios de mejora.

Las auditorías deben utilizarse para colaborar en los esfuerzos por mejorar continuamente la calidad, tanto interna como externamente. No se deben utilizar para aceptar un producto cuando quizá no se conozcan las capacidades de los procesos; ni se deben usar para poner una empresa como un mal ejemplo. Todas las averiguaciones hechas en una auditoría deben ser confidenciales entre cliente, auditor y auditado.

Dentro de las empresas existen varios elementos de un Sistema de Calidad, los cuales son: responsabilidades de la Dirección, sistema de la calidad, revisión de contrato, control de diseño, control de documentación, compras, producto suministrado por el cliente o comprador; identificación y trazabilidad de los productos, control de los procesos, inspección y ensayo, equipos de inspección, mención y ensayo, estado de inspección y ensayo, control de productos no conformes, acciones correctoras y preventivas; manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega, registro de la calidad, auditorías internas de la calidad, formación de personal, servicio posventa, técnicas estadísticas y analíticas, y por último análisis de los costos.

Estos elementos constituyen el criterio utópico para un sistema de calidad total. Son una combinación de las características más prominentes de normas de garantía de la calidad tales como las ANSI/ ISO/ ASQC Q9000, especificaciones nucleares, especificaciones militares, etc.; reconocidas nacional e internacionalmente.

En el caso concreto de la empresa en estudio, y sobre todo al tema, se

mencionarán los que para esta investigación se utilizan más.

- Responsabilidades de la Dirección.- Es la que establece la política, objetivos y sistema de calidad dentro de la organización; esto es, los principios que se han de utilizar dentro de la organización, los resultados deseados que tiene que alcanzar la organización dentro de determinado tiempo y el sistema de calidad, el cual tiene que ser comprensible y eficaz. En este caso, se asignan dinero, personas y formación para la mejora continua.
- Sistema de Calidad.- Se establece una estructura del sistema de la calidad, la delegación de autoridad se puede comunicar por medio de organigramas o en forma descriptiva. El auditor debe estar familiarizado con los tipos de formatos para poder comprender como funciona el sistema.
- Revisión del contrato.- Existe un proceso para revisar, definir y documentar los requisitos contractuales. Este evalúa la capacidad para cumplir con tales requisitos. La revisión asegura el cumplimiento de todos los requisitos aplicables y cualquier modificación necesaria, y que son comunicados a las áreas pertinentes producción o servicios. Estas revisiones tienen que estar documentadas y conservadas.
- Control del diseño.- En este punto se toman en cuenta lo que son, los requisitos y especificaciones que quiere el cliente en criterios de fabricación y necesidades del usuario en cuanto a la producción; la fabricabilidad (los conocimientos de las capacidades de fabricación de la empresa y comunicación entre áreas de los interesados); definición de las

responsabilidades para fabricar el artículo, comprensión de necesidades técnicas, similitudes y diferencias con otros productos estándar y conocimiento de la calidad; ensayo y medida del producto del diseño, homologación y verificación del diseño, revisión del diseño y puesta en circulación de la producción, disponibilidad para salir al mercado, control de cambios en el diseño, nueva homologación del diseño.

- Control de la documentación.- Está en vigor un proceso para aquellos documentos o medios electrónicos identificados por la dirección que requieran su control.
- Compras.- Se presta atención a cosas tales como el tipo de relación con el proveedor, su efecto sobre la calidad, el coste último y costo potencial de la no conformidad del producto o servicio. Los proveedores tienen que demostrar su capacidad y fiabilidad para cumplir o superar los requisitos del producto o servicio.
- Producto suministrado por el cliente o comprador.- Hay un proceso en vigor para tratar la verificación, el inventario, la seguridad, el almacenaje, el mantenimiento y los informes sobre materiales dañados de productos suministrados por el cliente cuando todavía están en las instalaciones del proveedor.
- Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.- Están documentados los procedimientos y especificaciones para las actividades mencionadas inicialmente, los cuales tienen por objeto: prevención de daños,

deterioro o conservación de los bienes, y el mantenimiento de la identificación.

Los métodos de embalaje evitan daños, conserva la identificación y son conformes con los requisitos especificados.

La entrega estipula la protección de la calidad del producto después de la inspección final y comprende el transporte de una zona a otra dentro de la planta y durante la carga.

- Auditorías internas de calidad.- La función de éstas, comprende la programación de las mismas, frecuencia según el estado de importancia; fecha y hora, localización, elementos a auditar y personal del equipo del auditor. Después de la ejecución de la auditoría, se elaboran los informes según los grados de severidad de las observaciones establecidos para los informes informales y formales. Después viene el cierre, que comprende, cosas tales como la evaluación de los planes de acciones correctoras, la verificación de su implementación y el seguimiento.

Dentro de toda empresa, debe haber una buena gerencia la cual debe tener actualizados los documentos, los procesos que llevan dentro de la misma, para planificar y verificar las actividades y resultados, para determinar si el sistema de calidad que están aplicando, es eficaz en la misma organización.

Como ya se mencionó, las auditorías se realizan para evaluar si es necesario introducir mejoras dentro de la organización o de determinado proceso, con el fin

de alcanzar los estándares más altos en cuanto a la calidad del servicio que se le brinda tanto a clientes internos como externos, que en este caso serían los más importantes, porque son para los cuales la empresa trabaja.

En la actualidad existen muchas empresas, sobre todo las PyMES que no conocen las auditorías y otras cuantas que lo ignoran y prefieren producir masivamente, sin importarles la calidad del producto o servicio que les ofertan a los clientes y sin pensar que tal vez es en lo primero que se fijan, la calidad del producto o servicio que están adquiriendo, el cómo los atendieron, la ayuda que recibieron por parte de los empleados o proveedores, la rapidez en la entrega, etc. Es por eso la importancia de aplicar las auditorías y al realizarse, el auditor debe revisar si la empresa o el departamento que está siendo auditado, cumple con las condiciones que la ley impone para los determinados procesos industriales y/o empresariales. Además debe llevar a cabo una inspección sobre la maquinaria y equipo que utilizan los trabajadores, a fin de saber si se encuentran en un estado aceptable para poder trabajar eficientemente y con el menor riesgo de provocar accidentes laborales.

Así también, se suele entrevistar a los administradores y encargados de cada área, estos a su vez, deben proporcionarle toda la información necesaria y que requiera el auditor, con el fin de poder realizar una comparación correspondiente a la auditoría que se está realizando. Es aquí donde es necesario tener toda la documentación a la mano y actualizada.

En caso contrario, al momento de comparar los resultados obtenidos con el patrón a seguir, si se presenta más de un 40% de fallas, se les da un plazo de 6 meses para regularizar la situación. Lo que ignora la empresa o no le pone la debida atención, es que si no regularizan los procedimientos el organismo responsable de las auditorías en calidad procederá a clausurar la empresa hasta que decidan tomar las medidas correspondientes y reabrir el local.

Existen varios motivos por los cuales una empresa o el cliente, puede solicitar una auditoría de calidad, se pueden mencionar las siguientes:

- Por solicitud de la Administración: la Administración puede someter a auditoría el sistema de gestión de la calidad de un centro de fabricación como una medida más dentro del proceso de homologación de un producto.
- Por exigencia de un cliente: Un cliente puede exigir la auditoría del sistema de calidad del suministrador antes de iniciar o durante el desarrollo de.
- Por solicitud a una entidad de certificación: Cualquier organización puede solicitar la certificación de que su sistema de calidad es conforme al modelo adoptado y, en consecuencia, someterse a una auditoría.
- Por exigencia del sistema de calidad propio: Según el modelo de gestión de la calidad adoptado, las auditorías internas se realizarán por personal interno con una regularidad periódica.

Como se deduce de lo anterior, la auditoría puede ser el fruto del propio sistema de calidad de la organización, o bien obedecer a pautas ajenas en manos de

terceros, sea del ente de certificación, de un cliente o de la propia Administración; en cualquiera de los casos, la alta dirección deberá poner los medios adecuados para su realización, así como para la identificación y mejora de las áreas no conformes con el modelo exigido.

Por ello es responsabilidad de la dirección establecer un programa de auditorías internas y verificar su adecuada implementación. Desarrollar un programa de auditorías meramente para satisfacer las exigencias de un determinado cliente o entidad es absurdo. Este equívoco puede conducir a la empresa a despreciar todo el potencial de mejora que se encuentra inmerso en un programa de auditoría, y considerarlo como una imposición formal desprovista de contenido y de posibilidades de mejora.

Y estas a su vez se realizan con la finalidad de determinar:

- La adecuación del sistema de calidad de una organización a una norma de referencia específica o estándar.
- La conformidad de las actuaciones del personal de una organización con referencia a los requisitos de su programa de calidad según lo definido en la documentación (manual de calidad, manual de procedimientos, especificaciones de compra, etc.).
- La eficacia de las distintas actividades que constituyen el sistema de la calidad de una organización, y de las medidas correctoras/preventivas adoptadas. Hay que tener en cuenta, no obstante, que la filosofía de los programas de aseguramiento de la calidad está basada en la prevención, más que en la

detección de problemas, y por ello debemos dar mayor importancia a:

- Detectar pronto el problema.
- Conocer la profundidad del mismo.
- Descubrir la causa principal del problema.

Las auditorías de calidad proporcionan a la dirección de la empresa evidencias objetivas basadas en hechos lo cual va a permitir a la dirección tomar decisiones basándose en hechos y no en hipótesis (Scott, 1995).

Para poder poner en práctica, un sistema de gestión de calidad, es necesario conocer las necesidades y requerimientos que tiene el cliente hacia nuestro producto o servicio. Estos requerimientos deben ser detallados para que el proveedor pueda comprender y evitar errores o devoluciones. A su vez están formados por algunos puntos importantes, como: recopilar información suficiente para elaborar el servicio esperado por el cliente, planificar las actividades para asegurar la correcta fabricación del servicio requerido, detallar instrucciones para que se lleven a cabo las actividades. Una de las mejores definiciones de gestión de la calidad es la que se plantea en el ISO 9000: 2000, que menciona que la gestión de calidad exige el control y la integración total de los elementos de un área de operación determinada. Para que todos los elementos de la operación estén integrados, deben definirse las responsabilidades de cada uno.

Es posible que una gerencia media o un departamento involucrados en el aseguramiento de la calidad de un proceso o un producto, elaboren planes de

acción a seguir, pero su implementación es responsabilidad de la dirección; muchas veces la alta gerencia no quiere creer “que es la culpable” o responsable de hacer cumplir tales planes.

La calidad es una filosofía de integración total, es responsabilidad de todos los elementos que componen la organización, el cumplir con las metas deseadas, no se puede delegar todo el trabajo a una sola área o a una sola persona, todos en conjunto ayudarán a que la empresa cumpla con sus objetivos y que tenga una buena calidad en lo que ofrece al cliente.

ISO 9001-2000.- (Sistema de Gestión de Calidad, Requerimientos): este es el estándar requerido para evaluar la capacidad de cumplir con las especificaciones de los clientes y los lineamientos regulatorios (Servat, 2005).

#### 2.1.4. Auditoría de Calidad en los Servicios.

Para este proyecto, se realizó un análisis enfocado a la Auditoría en Calidad en los Servicios, totalmente diferenciada de la auditoría relativa a calidad en productos.

Debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en los servicios no puede ser gestionada de igual manera que en los productos, debido a que no son tangibles, no se pueden almacenar para después utilizarse.

La medición de la calidad del servicio es diferente de la del producto ya que es más difícil de evaluar y hay que tener en cuenta dos aspectos: el proceso y el resultado del servicio.

Antiguamente las empresas ocultaban las quejas que daban sus clientes, porque pensaban que no era benéfico para ellas, hacerlas públicas, pero con el tiempo se dieron cuenta de que con las quejas que tenían sus clientes sobre los servicios que ésta les brindaba, les podría ayudar a modificar ciertas cosas para así, mejorar el servicio brindado al cliente y mejorar tanto interna como externamente.

Según Parazurman, Zeithaml y Berry, la definición de calidad en el servicio es: “El juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”. Esto dependerá de la visión y juicio que tenga cada persona sobre el servicio, ya que cada quién tiene necesidades y expectativas diferentes, por lo tanto variara el concepto de acuerdo a la persona. (Camisón, Cruz y González, 2007).

#### 2.1.5. Perfil de una empresa con problemas de calidad.

Los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa, se conocen a través de la satisfacción que estos originan al cliente; sin embargo, solo constituyen un síntoma de lo que está ocurriendo dentro de la organización. Es fácil distinguir a las organizaciones que muestran problemas de calidad, ya que tienen varias características en común:

- Los productos o servicios que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos. La empresa no se da cuenta de que no sólo pierde el control sobre el producto, que sale a la venta; sino que tampoco reconoce que este error le cuesta más en recursos de lo que le costaría si las cosas se hubieran hecho según lo

convenido, desde el principio. Las empresas de servicio, por lo general, no registran de una manera formal su falta de cumplimiento con los requisitos, como lo hacen las compañías manufactureras.

- La compañía posee una extensa red de servicio postventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicios correctivos a fin de mantener satisfechos a los clientes. El servicio postventa y los concesionarios se consideran a sí mismos como una conexión vital entre la empresa y el usuario. Si pensamos en que sin sus servicios el consumidor no podría utilizar el producto, es fácil comprender porque se sienten tan importantes. Las compañías de servicios tienen sus propias formas de proporcionar servicio postventa.
- Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición de calidad; por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios al respecto. En este caso se menciona que las empresas están “acostumbradas” a tener un margen de error, ya que primero se preocupan por atender la programación de producción, después los costos y por último la calidad”. Esto a su vez, quiere decir que los directivos mismos “no esperan cumplir con sus propios objetivos, así que les dejan a los empleados proceder como mejor puedan”.

En otras palabras, se premia a los empleados por su “ingenio” en el desempeño de su trabajo; lo que no saben es que, esto no hubiera sido necesario si se hubieran hecho bien las cosas desde el principio.

- La dirección desconoce el precio del incumplimiento.- Las compañías manufactureras gastan el 20% o más del importe de sus ventas en hacer las cosas mal y por ende, repetirlas. Las de servicios destinan el 35% o más de sus costos a cosas equivocadas y a su corrección. Todo esto podría evitarse con la implantación de un proceso de educación y verificación.
- La dirección niega ser la causa del problema.- La mayoría de los directivos manda a sus empleados a cursos, “programas” destinados a niveles medios y bajos de la organización los cuales la mayoría de las veces les habla sobre lo financiero, además de usar palabras altisonantes. Aquí es donde se manifiesta la verdadera gravedad de la situación. (Crosby, 1990).

La dirección nunca aceptará que es la que tiene el error en las pérdidas de la empresa.

#### 2.1.6. Algunas Empresas Exitosas que realizaron Auditorías.

- Fabricante de computadoras.- La planta piloto, que producía equipo periférico, informó al cabo de 22 meses del proceso para el mejoramiento de la calidad, una disminución del costo de la calidad, calculada por el controlador de 241 millones de dólares. La producción se había incrementado en un 48% y el personal de servicio postventa se había reducido.
- Refinería de Petróleo.- Esta gran empresa de combustibles, que posee 4 refinerías en EE.UU., ha reducido sus costos de calidad por un monto total de 50 millones de dólares en un periodo de 2 años. Ello se logró gracias a la eliminación de despilfarros, como por ejemplo, la mezcla de agregados

equivocados y el mantenimiento excesivo, así como también la supresión de fugas de hidrógeno y, en general, al hecho de concentrarse más atentamente en el proceso de disciplina.

Un proyecto de producción, debidamente planificado y operado con Cero Defectos, fue concluido en breve plazo, con el consecuente aumento de las utilidades por un monto de 2 millones de dólares. (Crosby, 1990).

## **2.2. Diagnóstico de la temática estudiada**

Dado los objetivos planteados en el presente estudio, producto de la problemática identificada, se utiliza una metodología acorde a las necesidades que el propio estudio exige.

### **2.2.1 Metodología**

La metodología utilizada en el presente estudio es cuantitativa, ya que lo que se pretende estudiar es el impacto o cambio que generan las auditorias dentro de las empresas, por lo que al respecto, Roberto Beltrán Neira (2005), nos menciona que la Investigación Cuantitativa es el tipo de investigación que recoge información empírica (de cosas o aspectos que se puedan contar, pesar o medir) objetiva y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado.

Se caracteriza porque su diseño incluye la formulación de hipótesis que se traducen en variables, las que a su vez se traducen en indicadores cuantificables.

Este estudio surgió a partir del interés y la inquietud de conocer más acerca de

las auditorías en las empresas y el impacto que generan dentro de las mismas, así como conocer si en verdad la empresa en estudio aplica las auditorías para mejorar los procesos en la calidad de sus servicios. Existen muchas empresas que sólo lo hacen con el fin de certificarse y obtener recomendaciones por parte de la empresa certificadora, logrando con esto, tener más prestigio, acaparar más clientes y mercado, entre otros beneficios.

Se decidió hacer el proyecto en esta compañía, ya que es una empresa de talla internacional muy importante y ha tenido varias auditorías a lo largo de su existencia en el mercado.

#### 2.2.2. Herramientas.

Para obtener los resultados de la investigación, se tomaron como herramientas, la entrevista y se obtuvieron documentos verídicos y confidenciales sobre los resultados obtenidos de las auditorías realizadas a la empresa.

En el primer caso, se decidió realizar entrevistas a algunas personas relacionadas con el área auditada y estudiada, para saber qué conocen y qué piensan sobre el impacto de las auditorías dentro de la empresa. Estos a su vez respondieron y coincidieron en que las auditorías ayudan a elevar los procesos y encontrar errores en los mismos, así como a depurarlos. También sirven para elevar la calidad de la empresa y cumplir con los procedimientos estandarizados ya establecidos. Al igual, dentro del área donde se aplica la auditoría, ayuda a verificar cómo están los procesos, las actividades, etc.; y para esto, hay que tener todo documentado, ya que son las bases o normas en las cuales menciona

específicamente que es lo que se hará y evitar posibles fallas en un futuro.

De igual mencionaron que dentro del proceso, quien avisa que habrá auditoría, es la coordinadora de ISO (o depende el área que se vaya a auditar), se hace una reunión con la gerencia donde dan aviso de cuándo serán las auditorias, hora y lugar, de igual forma, que es lo que se revisará, para ello, mandan un plan de auditoría, para saber en qué se basarán, cláusulas, procesos y el tiempo que llevará cada uno.

En cuanto a la participación del empleado dentro del proceso de auditoría, las personas entrevistadas difirieron un poco, ya que unas mencionaron que la participación del personal es muy poca, ya que por lo general, se audita el proceso y no a las personas, muchas veces sólo se basan en los expedientes o hacen algunas preguntas para saber si la gente sabe lo que hace y por qué lo tiene que hacer de esa manera.

Otro entrevistado comentó que las personas juegan un papel importante dentro del proceso de auditorías, ya que son ellos quienes están haciendo cumplir los procesos, en el expediente se verán resultados y arrojará el desempeño del trabajador, es aquí donde se puede saber en qué se está fallando y se pueden implementar acciones correctivas.

Al final de una auditoría, se puede obtener una certificación o recomendación de la compañía certificadora, y esto a la vez, le da más prestigio a la empresa.

Por último se mencionó, que al momento de realizar un segunda o tercera auditoría, por lo regular se encuentran los mismos problemas o errores que en

auditorías pasadas, esto puede ser, porque la gente no entiende qué es y para qué sirve una auditoría, no comprende el problema que se está generando en el área; tal vez no se hicieron las mejoras planteadas después de la revisión, ya sea porque faltó entrenamiento, porque a la gerencia no le importó, o porque simplemente las decisiones tomadas en cuanto a las acciones correctivas, no sirvieron.

### 2.2.3. Análisis de datos.

Pasando a los documentos de las auditorías, se decidió analizar los resultados obtenidos de diferentes auditorías realizadas en varios periodos (Diciembre del 2005, Enero del 2007, Junio del 2007 y Diciembre del 2007. Véase Tablas de Comparación 1-10). Aquí se menciona cómo estaba la compañía en sus procesos, qué es lo que estaba fallando, tanto internamente como externamente, y en base a esto, se puede decir, que las mejoras implementadas en los procesos donde se encontraron hallazgos, fueron positivas, dando un buen resultado y evitando más errores, ya que al final de las evaluaciones, se menciona que se siguen implementando las acciones correctivas propuestas y éstas se encuentran funcionando al 100%, evitando con esto, quejas del cliente.

### 2.3. Propuesta realizada desde la disciplina o profesión.

Realización de tablas de comparación en base a los resultados obtenidos de la auditoría en la empresa. En las tablas que se muestran a continuación, se observan los resultados arrojados de las auditorías que se implementaron en la empresa, cada una contiene el nombre del proceso calificado, las fechas en que se revisaron, hallazgos o resultados encontrados y una conclusión acerca de lo encontrado.

**TABLA 1.** Examen de gestión de resultados y acciones.

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
<p>La dirección mantiene registros de revisiones gerenciales realizadas, hay seguimiento en los planes de acciones y acuerdos definidos durante juntas.</p> <p>La dirección se encarga de la comunicación tanto con el cliente como con la organización,</p>	<p>Se muestran registros de las revisiones gerenciales, encontrando que se ha dado seguimiento a los puntos de cada uno. Se han cumplido las metas definidas por la organización y por el cliente, encontrando que se mantiene evidencia de mediciones de procesos.</p> <p>Se realizan revisiones conforme a los planes y requerimientos de la organización</p>	<p>RD-F001, Registro de revisión gerencial.- Se da seguimiento a las revisiones programadas encontrando que se mantienen registros de las mismas, conforme a lo planeado. Se da seguimiento a hallazgos documentados en auditorías internas, así como los acuerdos de reportes anteriores.</p>	<p>Revisión gerencial, los resultados de los procesos son monitoreados de manera mensual y cada cuatro meses son revisados por el cliente. La revisión contempla todos los puntos solicitados por la norma de revisión.</p> <p>Este proceso se observa efectivo y completamente implementado.</p>

	(RD-F001).		
--	------------	--	--

En esta tabla observamos que se mantienen los registros de las revisiones gerenciales realizadas, se tiene un seguimiento en los planes de acciones correctivos, y conforme pasa el tiempo y en cada auditoria, observamos que se mantienen igual; cada cierto tiempo los procesos son revisados por el cliente, contemplando todos los puntos que están en la norma, a lo cual se muestra que el proceso ha sido efectivo e implementado en su totalidad.

**TABLA 2.** Avanzar hacia la mejora continua.

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
Se ha documentado un proyecto de mejora (PIM desempaque), el cual está desarrollado e implementado al 100%. Se han cumplido las metas de dicho proyecto.	Se han documentado proyectos de mejora, conforme a requerimientos del cliente, encontrando el proyecto de Identificación de Rollos, solicitado por el mismo cliente. Se han documentado las actividades, responsables,	Se valida el seguimiento y correcta implantación de los proyectos dados de alta.  Control de manifiesto por línea de producción, identificación de materiales con filminas en los STAGS de embarques.	Se tiene documentado un proyecto de mejora, relacionado con rotación del personal. Se muestra como evidencia, un plan de acciones PIM, donde se está administrando todo el proyecto.

	fechas objetivo, los cuales se están cumpliendo de acuerdo al plan.		
--	---	--	--

Podemos observar que los diferentes proyectos de mejora continua que se aplicaron desde un principio, tanto por los requerimientos del cliente, como lo relacionado con la rotación de personal, así como los de producción, se están aplicando correctamente, cumpliendo así, con las metas establecidas.

**TABLA 3.** Auditorías Internas, resultados y acciones

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
Se muestra un programa de auditorías internas. Se muestra el documento control de CAR`S, en el cual se valida que se le da seguimiento a los hallazgos detectados. Se muestra un seguimiento	Se muestran los registros de las auditorías internas realizadas encontrando que se cumple con el programa de auditorías definido para el año. Se encuentra que de acuerdo a los registros de auditoría,	QA-F013, Reportes de Auditoría.  Se validan los correctos llenados de los registros y los seguimientos a las recomendaciones hechas.	Se cuenta con un programa de auditorías internas, el cual se referencia a los procesos y fechas de revisiones. Se tuvieron 3 auditorias, una para procesos de soporte del SGC, una a los procesos principales y una más al proceso de housing; los

<p>a los planes de acción, encontrando que se mantienen seguimiento de forma particular a los hallazgos detectados.</p>	<p>no se están documentando no conformidades a los proceso auditados.</p>		<p>resultados solo arrojaron un hallazgo hacia los procesos de soporte para el cual se presenta una solución a través del formato de no conformidad. Este proceso se observa efectivo y completamente implementado</p>
---	---	--	--

Aquí observamos que existen algunas irregularidades dentro de los procesos, a los cuales, se les da un seguimiento y se implementan planes de acciones correctivas; mismos que a su vez, son revisados para ver si se está cumpliendo con lo establecido. Encontrando al final que se están implementando correctamente, presentando estos, una solución positiva dentro de los procesos.

**TABLA 4.** Quejas del cliente y respuestas del proveedor.

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
<p>Se cuenta con un formato definido por el cliente para comunicar las quejas de los clientes, encontrando que se documentan como hallazgos dentro del control de CAR`S para dar seguimiento.</p>	<p>Se encuentra que las quejas son recibidas directamente por la gerencia, y por la alta dirección, encontrando que se da seguimiento a través de la asignación de responsables de acuerdo a cada problema detectado. Se recibe por parte del cliente la contestación en donde no se solicitan acciones correctivas ni quejas durante las últimas tres revisiones trimestrales</p>	<p>No se han presentado quejas por parte del cliente.</p>	<p>No se han recibido quejas del cliente en lo que va del año.</p>

En esta tabla podemos ver que se presentan algunas quejas por parte del cliente, las cuales son recibidas por la gerencia, dando seguimiento a cada una de ellas por medio de asignación de responsables de acuerdo a los problemas presentados. Después de esto, el cliente está satisfecho y no se presentan quejas en las últimas 3 revisiones. Encontrando así, que en las últimas fechas de esta revisión, no se tuvieron quejas por parte del cliente.

**TABLA 5.** Atención específica de evaluación de resultados.

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
No aplica	Se recibió una auditoría por parte del cliente, encontrando que se deja un reporte, solicitando un plan de 5p´s para una caja encontrada con material en mal estado. Se encuentra que dicho material es propiedad del mismo cliente, está siendo administrado y controlado por él, por lo tanto no se tomaron las acciones solicitadas, sólo se informa del hallazgo.	No aplica	Sólo se han presentado revisiones a inventario por parte del cliente.

En la auditoría realizada por parte del cliente, se encontró una caja de material dañada, pero al corroborar que era propiedad de la empresa y no les afectaba, sólo se hizo la observación sobre el hallazgo, mas no se pidieron acciones correctivas. Siguió las revisiones de inventario por parte del cliente.

**TABLA 6.** Efectividad de un sistema administrativo, con respecto a conservar tanto clientes como objetivos organizacionales.

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
<p>Se encuentra que se mantiene un monitoreo constante de los indicadores de proceso, encontrando que se están cumpliendo conforme a las metas establecidas.</p> <p>Se validan los datos de la medición de los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de materiales en menos de 3 hrs.</li> <li>- 99% confiabilidad de inventarios.</li> <li>- 98% cumplir con tiempos establecidos para envío de mercancías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir con los requerimientos y expectativas del cliente expresados en KPI ´S.</li> <li>- Optimizar los sistemas y procesos con prácticas de mejora continua.</li> <li>- Mantener al personal capacitado en un ambiente de trabajo adecuado y seguro.</li> <li>-Atender y dar respuesta con rapidez y exactitud a las reclamaciones de los clientes no conformes.</li> </ul> <p>De acuerdo a los registros mostrados del 1er. cuarto del año, se están cumpliendo con las metas definidas para los indicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento con requerimiento de clientes.</li> <li>- Optimizar los sistemas y procesos con prácticas de mejora continua.</li> <li>- Mantener al personal capacitado y desarrollado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir con los requerimientos y expectativas del cliente expresados en KPIs.</li> <li>- Optimizar los sistemas y procesos con prácticas de mejora continua.</li> <li>- Mantener al personal capacitado.</li> <li>- Atender y dar respuesta con rapidez y exactitud a las reclamaciones del cliente y no conformidades.</li> </ul> <p>La evidencia muestra que se están cumpliendo con todos los indicadores y a su vez estos son revisados con el cliente cada cuatro meses.</p>

Aquí observamos que se tiene trazados algunas metas u objetivos, como lo son: indicadores de proceso, métricas (de confiabilidad, tiempos de entrega, recepción y materiales); mejora continua, capacitación a empleados, atención y respuesta a reclamos, etc. Los cuales se están cumpliendo satisfactoriamente, se les da seguimiento y mejora en cuanto a los requerimientos de la organización y del cliente.

**TABLA 7.** Examen o repaso de los últimos clientes desde la última evaluación

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
No Aplica	No Aplica	Se tiene un solo cliente desde inicio de operaciones	No hay nuevos clientes, se tiene el mismo cliente del principio.

En este caso no aplica la evaluación de los clientes, debido a que la empresa en estudio, tiene un solo cliente desde el principio.

**TABLA 8.** Estructura del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) y revisión del estatus, incluyendo los cambios desde la última evaluación.

	20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
	No se han presentado cambios en la estructura del sistema de gestión de calidad	No se han presentado cambios en la estructura del sistema en este periodo	No se han presentado cambios a la documentación del sistema	Se mantiene la misma estructura del sistema de gestión de calidad con un código AQ-MAN, con nivel de revisión 07, fecha de liberación del 29 Nov, 05 y la ultima fecha de revisión, es del 8-Ago-2006.

Como se menciona en la tabla, no se han presentado cambios en la estructura del sistema de gestión de calidad, se mantiene la misma estructura. Dando por hecho que está funcionando correctamente.

**TABLA 9.** Validación de evaluación anterior, no conformidad.

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
Se muestra evidencia de la toma de acción y de la misma implantación de estas encontrando que se da seguimiento a los planes definidos.	No Aplica	No Aplica	No se generaron NCs de la pasada auditoría.

Como se menciona en la tabla, no se han presentado cambios en la estructura del sistema de gestión de calidad, se mantiene la misma estructura. Dando por hecho que está funcionando correctamente.

**TABLA10.** El AQRS, marca, logotipos y acreditación ¿usada correctamente?

20-Dic-06	9- Ene- 07	22- Jun- 07	Dic-07
No aplica	No aplica	No aplica	Sí

En este caso, no aplica la revisión de este proceso, ya que la empresa en estudio, no se dedica a la producción y venta de algún producto, sino al servicio, de paquetería y envío.

### **3. CONCLUSIÓN.**

#### **3.1 Conclusiones Generales**

Primero que nada, es muy importante recordar que las auditorías son para evaluar los procesos de las empresas y no al personal que labora allí. Algunos auditores hacen preguntas a los trabajadores sólo para conocer si la gente sabe lo que está haciendo, algunas veces, revisan su expediente y en base a eso y a las respuestas que obtuvieron, sabrán si la gente está capacitada o no.

Las auditorías, arrojan resultados e indicadores de que está fallando en los procesos, es aquí donde se puede implementar una mejora, dar propuestas y planes de acción, para eliminar el mayor número de errores.

Algunas veces se encuentran los mismos errores de auditorías pasadas, esto es porque tal vez la gente no comprende qué es y para qué sirve una auditoría; tal vez no se pusieron en práctica las actividades planeadas después de las auditorías, ya sea porque faltó entrenamiento, porque a la gerencia no le importó, o simplemente las acciones correctivas propuestas, no eran adecuadas para solucionar el problema.

Se pudo observar, en cuanto a los resultados arrojados de las diferentes auditorías, que conforme se aplicaban auditorías y planes de acción correctiva en los procesos, fueron disminuyendo errores y mejorando toda clase de procesos. Obteniendo con esto, la recomendación y certificación de la compañía auditora.

Para finalizar podemos decir, que las auditorías si son efectivas y generan un

cambio para bien dentro de las empresas, ayudan a disminuir errores, evaluar procesos, elevan la calidad tanto de los productos, como de los servicios que ofrecen, así como también, la empresa obtiene prestigio, que es lo que, en última instancia, busca toda compañía para poder seguir en el mercado.

## **GLOSARIO.**

- Alcance de la auditoría.- Extensión y límites de una auditoría. Incluye típicamente una descripción de los emplazamientos físicos, unidades organizativas, actividades y procesos, así como el periodo de tiempo cubierto.
- Auditoría.-Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas objetivamente a fin de determinar hasta qué punto los criterios de auditoría se cumplen.
- Auditoría Combinada.- Es cuando los sistemas de gestión ambiental y de la calidad se auditan conjuntamente.
- Auditoría Conjunta.- Cuando dos o más organizaciones cooperan a fin de auditar a un solo auditado.
- Auditorías Externas.- Incluyen aquellas normalmente denominadas auditorías de segunda y tercera parte.
- Auditorías de segunda parte.- Se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la organización, como los clientes, o por otras personas en su nombre.
- Auditorías de tercera parte.- Son llevadas a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas, tales como aquellas que ofrecen registro o certificaciones de conformidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001 e ISO 14001.
- Auditorías Internas.- Denominadas algunas veces auditorías de primera parte,

son realizadas por, o en nombre de, la propia organización para la revisión por la dirección y con otros fines internos, y pueden ser la base para una auto-declaración de conformidad de la organización.

- Auditado.- Organización objeto de una auditoría.
- Auditor.- Persona con la competencia para realizar una auditoría.
- AQS.R.- Nombre de la compañía certificadora.
- CAR`s.- Requisición de acción correctiva.
- Cliente de la auditoría.- Organización o persona que solicita una auditoría. El cliente puede ser el auditado o cualquier otra organización que tenga derechos contractuales o reglamentarios de poder solicitar una auditoría.
- Competencia.- Capacidad demostrada para aplicar conocimientos y habilidades
- Criterios de auditoría.- Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como una referencia.
- Conclusiones de la auditoría.- Consecuencia de una auditoría, proporcionada por el equipo auditor después de la consideración de los objetivos de la auditoría y de todos los hallazgos de la auditoría.
- Evidencias de la auditoría.- Registros, declaraciones de hecho u otra información que son relevantes para los criterios de auditoría y verificables. Las evidencias de la auditoría pueden ser cualitativas o cuantitativas.

- Equipo auditor.- Uno o más auditores que realizan una auditoría, ayudado por expertos técnicos, si es necesario. Un auditor del equipo auditor se designa como auditor jefe. El equipo auditor puede incluir auditores en formación.
- Experto técnico.- Persona que aporta conocimientos específicos o experiencia al equipo auditor. El conocimiento específico o la experiencia es aquello que se relaciona con la organización, proceso o actividad objeto de la auditoría así como con el idioma o referencias culturales. Un experto técnico no actúa como auditor en el equipo auditor.
- *Housing*.- Proceso.
- Hallazgos de la auditoría.- Resultados de la evaluación de las evidencias de la auditoría frente a los criterios de auditoría. Los resultados de las auditorías pueden indicar la conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría u oportunidades para la mejora.
- KPI's.- Indicadores de Proceso.
- No conformidad.- Incumplimiento de un requisito.
- Programa de auditoría.- Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo específico, y, dirigidas hacia un propósito específico.
- Plan de auditoría.- Descripción de las actividades *in situ* y los preparativos de una auditoría.
- Proceso.- Descripción general de trabajo.

- PIM.-Proyecto de mejora.
- QA-F013.- Aseguraza de calidad, forma A0013.
- QMS.- Manual del sistema de calidad.
- STAGS.- Estación de Almacén.
- SGC.- Sistema de Gestión de Calidad.
- 5 p´s.- 5 Por que´s?

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

**Beltrán, Neira Roberto.** Metodología de la Investigación. Edición de Circulación restringida. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Perú, 2005.

**Camisón, Cruz y González.** Gestión de la Calidad. Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Ed. Pearson Educación, S.A., Madrid 2007.

**Chávez, Martínez, Gustavo.** Auditorias de Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9000:2000. Revista Adminístrate Hoy, Año 12, México, febrero 2006.

**Crosby, B. Philip.** Calidad sin Lágrimas. El Arte de Administrar sin problemas. Ed. Continental S.A. de CV., 5ta. ed., México, marzo 1990.

**Delgado Hernández, David Joaquín.** Herramientas para Mejorar la Calidad: ¿Cómo Implementarlas? Revista Adminístrate Hoy, Año 12, México, enero 2006.

**Delgado Hernández, David Joaquín.** Enfoque de Procesos, mejores prácticas. Revista: Creatividad para tu negocio Pyme, Adminístrate Hoy, Año 13, México 2007.

**ISO 9011, Norma Internacional.**

**Keats, Daphne M.** Entrevista. Guía Práctica para estudiantes y profesionales. Ed. Mc Graw-Hill, Interamericana S.A. de C.V. México 2009.

**Servat, Alberto Alexander.** Calidad. Metodología para documentar el ISO-9000. Ed. Pearson Educación, 1ª ed., México, 2005.

**Scott, Parsowith B.** (1995). Principios Básicos de las Auditorías de Calidad.

Publicado con el acuerdo de Quality Press, ASQC, 1995. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1999. Juan Bravo 3-A, Madrid.

### **Páginas de internet**

<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>

[http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=21&Id\\_Sec=1](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=21&Id_Sec=1)

# **ANEXOS**

## ENTREVISTA PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

- 1- ¿Qué beneficio tienen las auditorías para que su empresa las solicite?
- 2- ¿Cree que la auditoría en su departamento es necesaria? ¿Por qué?
- 3- ¿Cuál es la reacción que tienen al momento de saber que habrá auditoría?
- 4- ¿Quién y cómo comunica a los empleados que habrá auditoría?
- 5- ¿Cuál es la participación de los empleados en el proceso de auditoría?
- 4- Por lo general, ¿Cuáles son los beneficios obtenidos al momento de finalizar la auditoría?
- 6- Al momento de realizar una segunda o tercera auditoría, ¿Les han corregido lo mismo de auditorías pasadas? ¿A qué cree que se deba?