

IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 EN SITIOS NO PERTENECIENTES A LA COMPAÑÍA

Eduardo A. Cingolani
Fabiana M. Puzio

RepsolYPF

Abstract:

Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en Estaciones de Servicio de bandera YPF en donde la Compañía no es la responsable directa de la Gestión del punto de venta.

Despertar la necesidad, influenciar e interactuar con las personas referentes de cada punto de venta, realizando un cambio en el diseño del servicio (operación, relación con los clientes, mejora continua, etc.).

La compañía es la responsable de asesorar al Referente sobre los pasos a seguir en la implementación (cumplimiento de los puntos normativos) y seguimiento del Sistema; realizando encuestas de satisfacción de clientes, visitas, auditorías internas, auditorías de cliente incógnito y acompañando en las auditorías externas de certificación y seguimiento.

El proyecto comenzó en el año 1997 con 129 Estaciones de Servicio y actualmente se encuentran mas de 300 punto certificados. Fue la primera compañía a nivel mundial en certificar Estaciones de Servicio en ISO 9001.

Introducción:

En este trabajo se trata de abordar las dificultades y beneficios de ser Responsables de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en Unidades de Venta (Estaciones de Servicios), donde el negocio es de un tercero (Operador / dueño).

Venderle el proyecto, entusiasmarlo, involucrarlo, comprometerlo son tareas que requieren esfuerzos adicionales respecto a la implementación en la propia empresa.

Desarrollo:

Sobre la base de la Certificación obtenida para el división Lubricantes (1995) y en función de los resultados positivos obtenidos se decidió encarar (1997) el diseño de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad para Estaciones de Servicios (EESS).

Los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

1) Elección de las EESS

Se solicitó a las áreas comerciales regionales, algunas de ellas concesionadas, que propusieran, cuales podrían ser las EESS que participaría de un proceso de selección para la implementación del proyecto.

Para esta elección se debían considerar la infraestructura e imagen de la Estación de Servicio (E/S) y que, en ese momento, sea un referente (Operador líder) en la zona.

Con estos datos se comenzó con la selección de las EESS que formarían parte del proyecto.

2) Visita al sitio

Esta primer visita tenía como objetivo evaluar los atributos (perfil del Operador, infraestructura, imagen, etc.) para la selección final.

Una charla con el Operador, que no debía generar mayores expectativas, para explicarle el proyecto y las posibilidades de su incorporación al mismo.

Detectar el perfil del Operador (empresario, innovador, con ganas de enfrentar nuevos desafíos, etc.) era una tarea esencial para el éxito del proyecto.

Se relevaron los siguientes datos:

- Características de la EESS
- Contactos
- Servicios ofrecidos
- Facturación de cada sector
- Estructura de personal

Con estos datos se generó una base de EESS postuladas.

3) Evaluación de la Visita

En función de los datos recabados en la visita, la tarea ahora era seleccionar las EESS definitivas teniendo en cuenta los requisitos mínimos que se definieron para la elección:

- Imagen de la EESS de acuerdo la Nueva imagen de la Compañía.
- Condiciones comerciales aceptables.
- Perfil empresarial del Operador.
- Fidelidad del Operador.

Se seleccionaron un total de 200 EESS de terceros, que conjuntamente con las EESS de la Red Propia (80 EESS) formarían parte del proyecto inicialmente.

4) Acta Acuerdo

Cada estación de servicios comprometida con el proyecto firmó un acta-acuerdo con YPF que la comprometió a adecuar la prestación de los servicios a las exigencias de calidad que resulten del estándar fijado y proporcionar los recursos humanos y económicos que demanden la operatoria. Por otro lado YPF brinda la capacitación del personal y realiza las investigaciones de mercado para relevar las necesidades de los clientes respecto a las actividades básicas de la E/S, comprometiéndose con las auditorías internas, certificación y seguimiento, y el desarrollo de actividades de conocimiento sobre la obtención de la Norma ISO 9001.

5) Estructura Documental

Con la ayuda de una consultora, una investigación de Mercado y los Operadores con mejor perfil se comenzó con el diseño de la estructura documental del Sistema. El hecho de involucrar a los Operadores en esta instancia sirvió de mucho ya que nadie mejor que ellos conocen la problemática de una Estación de Servicio, sus debilidades y procesos críticos para la documentación de los mismos con las mejores prácticas. De la investigación de mercado se generaron las Especificaciones del Servicio, las cuales se reflejaron en las Circulares de Servicios de cada Sector; o sea el “contrato” de YPF con el cliente. Estas Circulares se encuentran exhibidas al Cliente en forma de cuadros en los distintos sectores de la E/S:

Se redactaron, revisaron y aprobaron los siguientes documentos:

Política de la Calidad	Guías para Servicios de Playa
Manual de la Calidad	Guías para Servicios de ServiCompras
Circulares de Servicio de cada sector	Guías para Servicios de Lavadero
Procedimientos Generales	Guías para Servicios de Lubricentro
Procedimientos Específicos	Manuales Operativos
Instructivos	Libro de Reclamos y Sugerencias

Se creó un Centro de Atención Telefónico (CAT) con característica 0-800 para que el Cliente tenga acceso en forma rápida y sencilla a la Compañía para registrar un reclamo o una sugerencia; además del libro de Reclamos y Sugerencias que está disponible las 24 hs. en la E/S.

Dificultad: encontrar el consenso de todos los participantes en la definición de los procesos Críticos a documentar y posteriormente en la redacción de los Procedimientos, Instructivos y Guías.

Beneficios: la unificación de metodologías de trabajo con consenso de los Operadores.

6) Material de Implementación

Se armaron caja con el material necesario para la implementación del Sistema:

- ✓ Instructivo Pasos a seguir en la Implementación
- ✓ Instructivo Introducción ISO 9001
- ✓ Instructivo Sistema de Calidad en EESS (ejemplos de llenado de planillas)
 - ✓ Manual de la Calidad
 - ✓ Política de la Calidad
 - ✓ Guías para Servicios de cada sector
 - ✓ Circulares de Servicios
 - ✓ Procedimientos Generales
 - ✓ Procedimientos Específicos
 - ✓ Carátulas y lomos Carpetas
 - ✓ Libro de Reclamos y Sugerencias
 - ✓ Planillas del Sistema (en disquete)
- ✓ Acta acuerdo > Carta Remito con toda la documentación entregada.

Muchas de estas cajas se entregaron en mano en la E/S, otras fueron enviadas por correo. En la primer visita a la E/S se firmaron las Actas Acuerdo.

7) Implementación

Una de las instancias más importante del proyecto fue la capacitación del personal de las EESS.

El Operador, a pedido nuestro, designó una persona como “facilitador” del tema ISO, en muchos casos fue el mismo Operador el facilitador del Sistema quien tenía la responsabilidad, dentro de la E/S, de conducir la implementación. Dicha capacitación se realizó por personal de Sistemas de Gestión in situ.

El Centro de Formación Comercial (CFC) de YPF formó capacitadores (EDU – Educadores de Unidad – personal de la Red Propia) para capacitar in situ al personal de los distintos sectores de la E/S (Playa, Negocio de conveniencia, Lavadero y

Lubricentro). Estas personas se instalaban en las EESS dos días para inducir con la práctica y el respaldo teórico la nueva metodología de trabajo.

Más tarde se creó la Unidad Educativa Móvil (UEM), una unidad móvil la cual estaba equipada con un aula con todos los equipos para el dictado de cursos (videos, proyectores, etc.). La función de la misma era recorrer la red de EESS que se encontraban implementando el Sistema para reforzar los conocimientos del personal.

También el Centro de Formación Comercial (CFC) en sus instalaciones disponía de simuladores de los equipos que se operan habitualmente en la E/S (surtidores, cocina completa, sistemas administrativos, etc.).

Para la implementación del Sistema conjuntamente con el Operador / facilitador se siguieron estos pasos:

- Adecuar en Imagen la E/S
- Capacitar y registrar a todo el personal en:
 - Políticas
 - Introducción ISO 9001
 - Circulares de Servicio de cada sector
 - Guías para Servicios (Playa, Tienda, Lavadero, Lubricentro)
 - Guía de Operaciones Segura (Combustibles líquidos y GNC)
 - Rol de Emergencias (personalizado)
 - Otros temas (Operación, Administración, Seguridad, Ventas, etc.)
- Confeccionar los Registro de Conocimiento de Procedimientos Generales y Específicos con el personal que debe conocer cada Procedimiento. Leer, aplicar y firmar.
- Exhibir la Política de Calidad y Circulares de Servicio en todos los sectores.
- Armar carpetas de acuerdo con las **Recomendaciones**.
- Ubicar el Libro de Reclamos y Sugerencias a la vista de los clientes.
- Confeccionar el Listado de Registros
- Definir Productos y Servicios Críticos para Playa, Tienda, Lavadero y Lubricentro en planilla destinada a tal fin según los servicios que preste la E/S. Definir Stock críticos.
- En función del punto anterior definir Equipos Críticos en la planilla correspondiente.
- Definir mantenimiento preventivo interno y/o externo para los equipos críticos en las planillas correspondientes. Registrar los mantenimientos correctivos. Evaluar proveedores de servicios.
- Organizar y sectorizar los depósitos. Identificar un sector para productos No Conformes.
- Implementar las planillas de limpieza por sector.
- Implementar la planilla de toma de temperaturas de heladeras y freezers (con termómetro digital calibrado)
- Implementar Gestión de Compras para PLAYA. Registrar pedidos y recepción conforme.
- Implementar Gestión de Compras para TIENDA. Registrar pedidos y recepción conforme.
- Evaluación de proveedores.
- Implementar Control de Calidad de la Prestación de Servicio (Rutina de Control de PLAYA y Check List de ServiCompras o ampm según corresponda.

- Generar No conformidades por desvíos al Sistema.

Recomendaciones para el armado de Carpetas



Carpeta 1: Gestión de Compras de TIENDA

Carpeta 2: Gestión de Compras de PLAYA

Carpeta 3: No Conformidades - SAC - SAP

Carpeta 4: Mantenimiento

Carpeta 5: Capacitación

Carpeta 6: Procedimientos

Con una frecuencia mínima de una visita cada 45 días a cada E/S donde se iba evaluando el grado de avance en la implementación del Sistema, se detectaban desvíos y se generaban no conformidades para su solución, fuimos preparando cada sitio para una Auditoría Interna programada tres meses antes de la Auditoría de Precertificación.

Dificultad: En muchos casos, con el avance en la implementación, nos encontramos con Operadores que se resistían a un cambio cultural de gestión de su negocio. Para revertir estos casos y poder avanzar se debió respaldar, mediante indicadores, estos cambios mostrando casos concretos de gestión en otras EESS propias o de terceros.

Beneficios: Mejora en las ventas y fidelización de Clientes como así también en un ordenamiento y control de la gestión integral del negocio.

8) Formación de Auditores Internos y de Cliente Incógnito

Se solicitó a los distintos sectores de la Compañía la designación de una o dos personas para ser formadas como Auditores Internos del Sistema ISO 9001 y Auditores de cliente Incógnito.

Los mismos iban a ser utilizados en la Auditoría Interna a las EESS que serían auditadas para la certificación de la norma.

Para medir la prestación del servicio en los distintos sectores se eligió la metodología de Cliente incógnito. Un auditor con un Listado de Chequeo memorizado recorre las instalaciones de la E/S utilizando los distintos servicios que se ofrecen en la E/S. Luego y sin identificarse llena una planilla, a modo de ejemplo; como la siguiente:

A	ATENCION PLAYA		1	2	3	4	5
60	Pje.Maximo	0 Pje.Obt.	M	R	B	MB	E
1	Recepción (indicar ubicación en isla) / Saludo						
2	Orientar la venta						
3	Ofrecimiento limpieza de vidrios						
4	Desempeño Limpieza de Servicios						
5	Ofrecimiento otros Servicios						
6	Oferta de Serviclub / Promoción Vigente						
7	Rapidez en la Atención y Cobranza						
8	Despedida						
9	Disposición y capacidad de Asesoramiento						
10	Uniforme: Limpieza y Estado de conservación						
11	Aspecto Personal e Identificación						
12	Trato Cordial y buena predisposición						

B	INSTALACIONES PLAYA		1	2	3	4	5
30	Pje.Maximo	0 Pje.Obt.	M	R	B	MB	E
1	Identificación clara de productos (isla)						
2	Surtidores limpios y en buen Estado						
3	Playa limpia						
4	Exhibidores c/productos YPF ordenados y limpios						
5	Equipo para controlar presión de neumáticos						
6	Islas Habilitadas						

Arriba se muestra el un ejemplo del sector PLAYA con el mismo criterio se evalúan los demás sectores: Negocio de conveniencia, Lubricentro, Lavadero, Instalaciones comunes y, por separado, los Sanitarios, dándole importancia y ponderación al sector. Cabe destacar la importancia de separar lo que involucra a Instalación con lo que es servicio propiamente dicho (Infraestructura / Factor Humano).

9) Auditoría Interna

En función de un programa aprobado de Auditorías que incluía un muestreo de las EESS a certificar se realizó con el objetivo de detectar nuevas oportunidades de mejoras; las cuales derivaron en Solicitud de Acción Correctiva (SAC), enviadas a las EESS para que tomen las acciones correctivas correspondientes.

10) Certificación

Con la presencia de un cuerpo de auditores, comandado por un auditor líder de la empresa BVQI y actuando como interlocutores personal de Sistemas de Gestión se realizó, mediante muestreo, la auditoría de pre-certificación y luego la de certificación de las cuales no surgió ninguna No Conformidad mayor y algunas no conformidades menores que nutrieron al Sistema de nuevas oportunidades de mejora desde una óptica externa. Las mismas fueron tratadas y distribuidas a todas las EESS para solucionar o controlar según corresponda.

El resultado de la misma fue la certificación en ISO 9001:1994 de 229 EESS en el mes de julio de 1998.



Beneficio: Primera Compañía petrolera a nivel mundial en certificar Estaciones de Servicio.

11) Evolución del Sistema de Gestión de la Calidad

A la fecha se continúa con el seguimiento de las EESS certificadas y la incorporación de nuevas bocas a pedido de las Unidades Comerciales (UCO).

EESS	1998	1999	2000	2001	2002
ISO 9001	229	253	309	304	282
BAJAS			20	14	7

Situación Actual		
	Cantidad	[%]
Red Propia	132	30
Abanderadas	252	56
ACA's	61	14
Total	445	100

En el 2001 se recertificó el Sistema con la norma ISO 9001:2000 teniendo en cuenta los 8 principios de Gestión de la Calidad:

1. Orientación al Cliente
2. Liderazgo
3. Involucramiento del personal
4. Modelo de Procesos
5. Modelo Sistémico
6. Mejora Continua
7. Decisiones basadas en hechos
8. Relaciones “gana-gana” con Proveedores

Principio	Objetivo	Tarea a realizar
1.- Orientación al Cliente: La Empresa debe comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacerlas y esforzarse por exceder sus expectativas.	Comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes, medir la satisfacción y actuar de acuerdo con ella.	La Compañía realiza periódicamente Encuestas a Clientes en las cuales se basa para el diseño de los productos y servicios que ofrece. Las EESS deben analizar estos resultados y realizar ESC propia para evaluar las expectativas de sus clientes. Las debilidades formarán parte del Programa de Gestión como oportunidad de mejora. Todos los componentes de la E/S, desde su puesto de trabajo, trabajarán en consecuencia.
2.- Liderazgo: La Dirección debe establecer unidad de propósito e involucrar al personal en el logro de los objetivos de la Empresa.	Establecer la visión, dirección y valores compartidos. Fijar objetivos, metas y estrategias desafiantes. Entrenar, facilitar y alentar a la gente.	Promover la capacitación del personal respecto de los lineamientos de la Compañía y poner énfasis en todo lo referente al involucramiento del personal. Definir desde la E/S Objetivos particulares que no estuvieran fijados a nivel global en el sistema, alineados con las Políticas. Esto es aplicable a aspectos de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad.
3.- Involucramiento de personal: La gente en todos los niveles es la esencia de la organización y su involucramiento permite utilizar sus capacidades en beneficio de la organización.	Crear sentido de propiedad sobre los objetivos y metas de la organización, usando el conocimiento y experiencia de la gente en las decisiones y mejoras	Detectar periódicamente las necesidades de capacitación del personal, Generar un Plan a corto plazo y medir la efectividad de la misma impartida a cada integrante.

4.- Modelo de Procesos: El resultado deseado es logrado más eficientemente cuando las actividades y recursos relacionados son gestionados como un proceso	Identificar clientes y proveedores de los procesos y requerimientos . Medir y hacer uso efectivo de los recursos: la gente, equipos, métodos y materiales.	1.-Procesos Identificados: Playa, Tienda, Lubricentro, GNC y Lavadero. 2.- Existe vinculación entre estos procesos y distintas áreas de la compañía: Sistema de Gestión, Servicio Técnico, Lubricantes, GNC, Tiendas, SSA, SAC, Red XXI, Ventas Directas, Tarjetas de fidelización, UCO. 3.- Se determinan los criterios y métodos necesarios para asegurar que el control de estos procesos sea eficaz: Rutinas de Control, Auditorías, clientes incógnitos. 4.- La E/S deberá comenzar a tomar indicadores de gestión de c/u de estos procesos a fin de conocer su efectividad y actuar en consecuencia (Acciones Correctivas basadas en los resultados).
5.- Modelo sistémico: Identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para lograr un objetivo dado, mejora la efectividad y la eficiencia de la empresa.	Identificar un conjunto de procesos y entender sus interdependencias como sistema. Alinearlos con objetivos de la organización y medir resultados vs. las metas	La E/S deberá evidenciar en base a los resultados medidos y mostrados en un Tablero de Control su correspondencia con los Objetivos y Metas.
6.- Mejora continua: La mejora continua debiera ser un objetivo permanente de la empresa.	Fijar objetivos de mejora realistas y desafiantes y proveer recursos, herramientas, oportunidades y motivación al personal para la mejora continua de procesos y productos.	Basados en la Auditoria de Cliente Incógnito (Mystery Shopper), Visitas de asesoramiento y control, ESC u otros datos de entrada, la E/S tomará el resultado de la misma como gestión de la mejora continua, generando por cada aspecto informes de NC o acciones correctivas según se consideren.

7.- Decisiones basadas en hechos: Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de los datos y de la información	Decisiones basadas en datos e información para maximizar satisfacción clientes y productividad y minimizar desperdicio usando herramientas y tecnologías adecuadas	Dar mayor relevancia al Libro de Reclamos y Sugerencias, reclamos verbales de clientes y encuestas de satisfacción de los mismos ,dado que es la herramienta que nutre de datos e información a la E/S.
8.- Relaciones “gana-gana” con Proveedores: La organización y sus proveedores son interdependientes y las relaciones gana-gana refuerzan la capacidad conjunta de crear valor.	Establecer alianzas y asociac. estratégicas para desarrollo y mejora de productos, procesos y sistemas. Desarrollar confianza y respeto para mejora continua juntos	Basándose en el registro de evaluación de proveedores realizar el mismo en forma conjunta con el representante del contratista / proveedor, a fin de afianzar relaciones que conduzcan a mejores resultados para ambos.

12) El Sistema HOY está basado en cuatro columnas principales:



Capacitación:

Fundamental en un Sistema de Gestión de la Calidad.

La detección de necesidades de capacitación del personal se realiza mediante Evaluaciones de Desempeño (semestrales o menor frecuencia) de las competencias genéricas y técnicas de la cual surge un Plan de Capacitación para el próximo período.

La EFICACIA se mide con la evolución de la persona en las competencias donde se detectaron debilidades.

El Centro de Formación Comercial de RepsolYPF tiene permanentemente una oferta de cursos para capacitación en los distintos puestos de la Estación de Servicio, dichos cursos se dictan en el Centro de Capacitación José Estensoro de Capital Federal o en distintas ciudades del interior del país, si son organizados por las UCO (Unidades Comerciales Operativas). Además existe cursos de actualización dictados por la UEM (Unidad Educativa Móvil) en la propia E/S que contrata el servicio.

Otro punto que se tiene muy en cuenta es el ingreso de personal a una E/S donde mediante un programa de capacitación como el que se muestra a continuación se contemplan los puntos necesarios y básicos para que la persona ocupe un puesto en la estructura de la Estación.

De lo sólido de esta columna depende el éxito de un Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa de Servicios.

Ingreso de Personal

Nombre y Apellido	Fecha de Ingreso

Capacitación inicial:

Nº	Tema	Responsable	Fecha	Firma
1	Repsol YPF			
2	Nuestra E/S (estructura, personal)			
3	RRHH (Uniforme, horarios, turnos, etc)			
4	Rol de Emergencias			
5	Prevención de Accidentes en E/S			
6	ISO 9000 / 14000 – Políticas / Circulares			
7	ISO 9000 / 14000 – Inducción			
8	ISO 9000 / 14000 – Conocimiento Proced.			
9	Guías para Servicios del Sector			
10	Guía de Oper. Seguras combustibles líquidos			
11	Guía de Operaciones Seguras GNC			
12	El Cliente – Ciclo de Servicios - Reclamos			
13	Productos: combustibles			
14	Productos: lubricantes			
15	Productos: tienda			
16	Tareas específicas del puesto			
17	Tarjetas de crédito			
18	ServiClub			
19	Promociones Vigentes			
20	Facturación			
21	Manejo de Valores (\$, u\$s, bonos, etc.)			
22	Cuentas Corrientes (YPF en Ruta, otras)			
23	Modelo de Atención Telefónica			
24	Control Stock			
25	Plan de Limpieza			
26	G. Residuos (Peligrosos y Domiciliarios)			
27	Sistemas Informáticos (Reportes)			
28	Temas Administrativos (Carpetas, oficina)			

Responsable: Responsable de dar la capacitación
Fecha: Fecha en la que se da la capacitación
Firma: Firma del ingresante que recibe la capacitación

Imagen y Operación:

Mediante Rutinas de Control periódicas realizadas por las EESS en donde se chequean los aspectos de imagen y operación definidos en la Guía de Imagen, Circulares de Servicios y Guías para Servicios de Playa, Lubricentro, Tienda, Lavadero y Operaciones Seguras se verifican el cumplimiento de los mismo y se detectan las Oportunidades de Mejoras. Algunos aspectos que se verifican son:

1. Placa de Políticas exhibida.
2. Circulares de Servicios exhibidas, completa con nombre E/S, firma, etc.
3. Carteles con precios (combustibles, lubricantes, Tienda).
4. Carteles con horarios de servicios Lubricentro, Lavadero y Tienda.
5. Carteles identificando los picos de grasa a granel en El Lubricentro.
6. Carteles de identificación de productos en cada pico de surtidores.
7. Cartel Rol de Emergencias actualizado (Sectores, TE).
8. Todos los pictogramas necesarios en correcto estado de conservación.
9. Muebles de surtidores de combustible en correcto estado e imagen.
10. Piso de Playa y accesos en correcto estado.
11. Bocas de descarga de combustible pintadas y secas.
12. Correcto funcionamiento cámara decantadora.
13. Líneas demarcatorias de estacionamiento.
14. Senda peatonal en vereda (cebrado).
15. Líneas de circulación interna en EESS de GNC.
16. Rejillas perimetrales secas y limpias.
17. Sump ricers y sump dispensers secos y limpios.
18. Todos los cestos de residuos con bolsas y tapa.
19. Segregar en bolsas rojas los residuos peligrosos.
20. Uniforme personal completo, limpio y con PIN.
21. Iluminación completa de cenefa de Playa y Tienda.
22. Depósitos aireados, sectorizados y ordenados (Factor de apilamiento).
23. Depósitos de mercadería sin cajas en el piso (tarimas).
24. Zona de productos No Conformes en depósitos.
25. Depósito de Residuos Peligrosos limpio (sin derrames) e identificado.
26. Tableros eléctricos con comandos identificados.
27. Matafuegos colgados, con chapa baliza y fecha de vencimiento vigente.
28. Existencia de Manta Ignifuga (recomendación).
29. Existencia de Linterna Anti-explosiva (obligatoria).
30. Baldes de arena o material absorbente con tapa y material.
31. Tambor con arena lleno en un 80 % color rojo, con tapa e identificación.
32. Calles del elevador de vehículos correctamente pintadas.
33. Cordones pintados de islas y acceso a Tienda.
34. Cenefa, caja edificada y columnas limpia.
35. Vidrios limpios, Pisos limpios, Paredes limpias.
36. Foto box y espacio de publicidad con afiches.
37. Pasto cortado, canteros y macetas bien presentadas.
38. Góndolas aprovisionadas.
39. Precios de mercadería en góndolas y heladeras de la Tienda.
40. Microondas con cartel “No Introducir Elementos Metálicos”.
41. Vencimientos de productos en Tienda (insumos y finales).
42. Vencimientos en productos de elaboración propia en Tienda.

43. Los productos en heladeras deben estar tapados con fecha de vto. y rotulados.
44. Colocar mosquiteros en ventanas al exterior de cocinas y depósitos.
45. Las rejillas deben tener tapas ciega.
46. Carteles generados en la E/S sin deterioros → plastificados.
47. Ningún cartel hecho a mano.
48. Todos los insumos en baños (papel, jabón, seca manos).
49. Adecuada iluminación y olor agradable en baños.
50. Ningún vidrio roto.

Oportunidad de Mejora

Estas surgen de distintos caminos:

- **Verificaciones periódicas:** como Rutinas de Control, Programa de Mantenimiento Preventivo de Equipos Críticos, Gestión de Compra y Calificación de Proveedores, Planes de limpieza y distintos controles periódicos.
- **Auditorías Internas:** Realizadas por auditores internos por muestreo dos veces por año.
- **Auditorías de terceras parte:** Realizadas por auditores externos por muestreo dos veces por año.
- **Reclamos y Sugerencias de Clientes:** Los Clientes disponen en cada E/S de un Libro de Reclamos y Sugerencias ubicado en la caja de la Tienda. En el puede registrar sugerencias y/o reclamos para la propia E/S o RepsolYPF. Además también dispone de un teléfono gratuito “Línea YPF a su Servicio” 0-800-999-9090 atendido por gente capacitada a tal fin para dar respuestas inmediato o derivar el llamado, vía un sistema informático (Remedy), al centro de gestión que corresponda para dar respuesta al Cliente. Por cualquiera de los dos sistemas se debe dar respuesta al cliente a la brevedad.
- **Visitas de seguimientos del Sistema:** se realizan periódicamente visitas a las EESS para evaluar el grado de implementación del Sistema. Dichas visitas se registran en un Sistema que me permite generar un ranking de las EESS que forman parte del Sistema, disponer de un historial de visitas, y mediante alarmas informas a los Responsables del Sistema sobre puntajes inferiores al mínimo admitido, EESS no visitadas en los últimos meses, etc.

Metas y Objetivos:

Se definió que los sectores de la E/S se trataran como Procesos, los procesos críticos de cada sector, se agrupan dentro de las Fichas de Procesos de Playa; de Tienda; de Lubricentro y de Lavadero; dentro de los cuales se encuentran los subprocesos relacionados con los mismos. Ej: Venta de Combustible, Descarga de Combustible, etc. en Playa; Venta de Comestibles, Preparación de comidas, etc. en Tiendas; Cambios de

Aceite, Venta de Lubricantes, etc. en Lubricentro; Servicios de Lavado, etc en Lavadero.

El control de estos procesos críticos se realiza mediante el uso de Indicadores de Gestión. En las fichas de procesos se detallan los indicadores que la E/S considera adecuados para el Control de Gestión del Negocio para el momento actual.

Para la selección y definición de indicadores se tienen en cuenta que los mismos se puedan comparar con parámetros establecidos por cada E/S relacionados con las expectativas del cliente, la infraestructura de la misma, los recursos asociados, las estadísticas de ventas, etc. Cuando el indicador no satisface o no cumple con el parámetro comparativo surgen las oportunidades de mejora que se plasman en objetivos a alcanzar.

Los objetivos de mejora que se encuentren se evidencian y se planifican en un Programa de Gestión que contiene como mínimo: la definición clara del objetivo que se quiera conseguir, las metas (medible) para llegar al mismo, las acciones y/o actividades que voy a realizar para lograr la meta, tiempo de ejecución, recursos necesarios (dinero, horas de mano de obra, etc.), el responsable de alcanzarlo (Nombre y apellido de la / las personas responsables de lograr la meta) y el seguimiento del mismo (el indicador que me muestre la evolución del objetivo, planilla Excel u otro medio); es decir el control sobre la ejecución en tiempo y forma del programa de gestión propuesto.

Los tipos de indicadores y objetivos descriptos anteriormente responden a las “Expectativas del Cliente” y son llamados Indicadores de Servicio; también se gestionan indicadores y objetivos “Operativos” o sea aquellos que, desde la perspectiva de la E/S, me evidencie la marcha de la empresa y me proporcionen información / datos para actuar en la mejora de los mismos. Algunos ejemplos de estos Indicadores serían: Venta de Combustible, Venta de Lubricante, Relación Lubricantes / Combustibles, Rentabilidad de la Tienda, Ticket promedio, Cantidad de incumplimiento de las Rutinas de Control, Cantidad de No Conformidades de un determinado tema, Horas de paradas de un equipo crítico, Consumo de energía eléctrica o agua, Gastos Operativos, etc.

Conclusiones:

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en Estaciones de Servicio de bandera YPF en donde la Compañía no es la responsable directa de la Gestión del punto de venta se vio reflejado en:

- Homogeneizar el servicio en la red de Estaciones que forman parte del proyecto; para que las mismas sirvan de “modelo a seguir” por el resto de la red.
- Contar con un Sistema de Gestión que permita monitorear, detectar debilidades y aportar soluciones en los puntos de venta.
- Unificar metodologías de trabajo.
- Aportar herramientas para un control integral del negocio, además de proporcionar información necesaria para transitar el camino de la mejora continua.
- Contar con un sistema homogéneo de reclamos y sugerencias de clientes para el tratamiento de los mismos.