



El consultor y la implantación de un proyecto de calidad

Certificación ISO 9002 de una red de distribución de combustibles

La implementación de un sistema de calidad requiere de un enfoque muy claro que permita arribar, a partir de un proyecto, a la certificación pretendida. ¿Qué cosas se quieren certificar en una empresa? ¿la gestión? ¿los productos? Esta definición requiere de un trabajo de consultoría externo a la organización que les permita a las empresas controlar su organización para mejorarla y ganar confianza con el cliente

La conferencia "ISO 9002 in a fuel distribution network" pronunciada por el Ing. Simon Shepherd, consultor, formador y auditor de la firma Socotec de Francia, muestra las funciones del consultor en la implantación para la firma Elf de un proyecto de calidad en una red de distribución de combustibles en ese país, especialmente en los depósitos y en las estaciones de servicio.

La conferencia fue pronunciada en el 1er. Encuentro Latinoamericano para la Calidad en la Industria Petrolera "Del aseguramiento hacia la Calidad Total" que tuvo lugar en Mendoza en setiembre del año pasado.

Saber implantar un sistema de calidad es un punto muy importante, sobre todo cuando se tienen actividades muy diversas como plantas, depósitos, maquinarias, cargamento, transporte, estaciones, etc. Es preciso definir cuántos sistemas de calidad están en cada una de estas tareas, qué productos y cuales actividades se certificarán.

La exposición de Simon Shepherd estuvo referida al trabajo que la consultora ha realizado para el proyecto de implementación de un sistema de calidad en la firma Elf de Francia, que tuvo una duración de cerca de diez años y en el cual trabajaron dos empresas de auditoría (ver *Enfoque del proyecto calidad*).

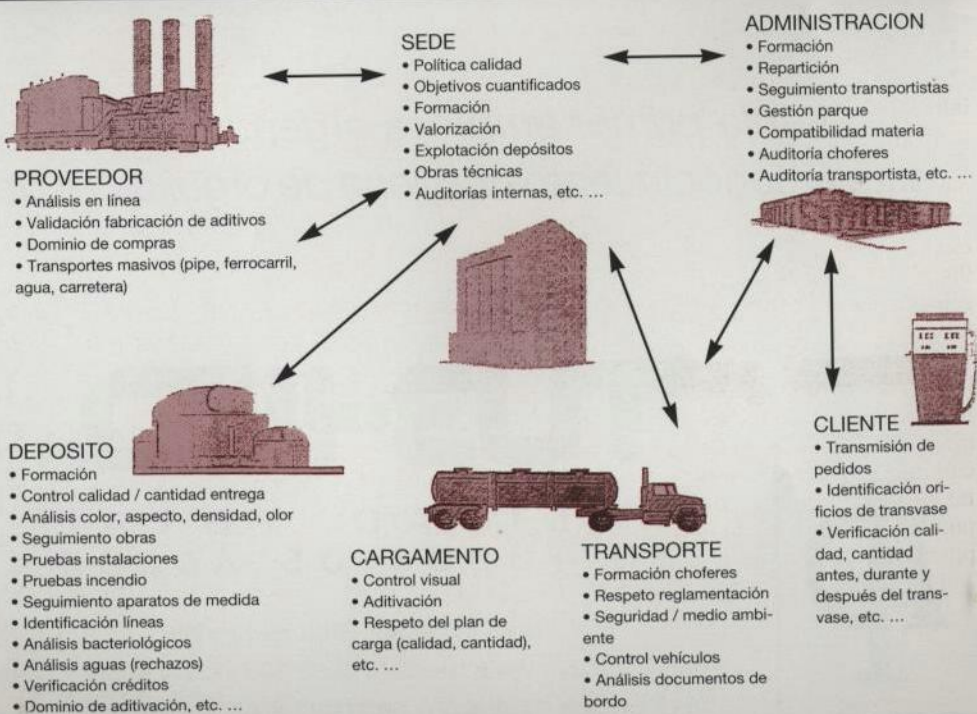
En primer lugar, se refirió a cuáles son las funciones del consultor en estos proyectos. En este aspecto, mencionó en primer lugar la función asesora que permite estructurar el sistema de calidad y proponer las soluciones para controlar las actividades que afecten directamente a la calidad de los productos y los servicios. En segundo término, se refirió a la función formadora o

sea transmitir el conocimiento para dirigir el proyecto abordando temas como las normas ISO 9000, la gestión de la documentación y las auditorías internas; y por último, a la función de auditoría que permite evaluar el conocimiento, el cumplimiento, la conformidad y la eficacia del sistema de calidad.

El proyecto de certificación

"El proyecto de certificación -apuntó Shepherd- comprende la gestión misma del proyecto que permita estructurar la calidad, cómo planificarla y cómo ejecutarla para, posteriormente, valorizar todo lo hecho a fin de ver cuánto nos ha costado en dinero y en cuánto tiempo podemos

Enfoque del proyecto calidad



recuperar la inversión. Después, explicar qué están haciendo después de la certificación. En todo este proceso, el compromiso de la dirección y la participación del personal son elementos claves para el éxito del proyecto."

Luego se refirió al Plan de Acción, describiendo cada una de las acciones. Se parte de un diagnóstico, que no es una auditoría, para arribar a un plan de acción para el proyecto. Después viene la formación del personal es decir, entrenarlo en el tema de la calidad, las normas, cómo escribir un procedimiento de cómo están trabajando, las instrucciones y el manual de la calidad. Es importante señalar que los consultores generalmente no escriben los procedimientos. Posteriormente, el plan contempla la formación en auditoría interna, la puesta en marcha de las auditorías internas, la auditoría final (muchas veces realizada por un auditor externo) con el fin de detectar problemas antes de que se produzca la auditoría de certificación para terminar en la misma certificación a través de los organismos correspondientes.

¿Por qué es importante comenzar con un diagnóstico para la empresa? se preguntaba el disertante. Porque permite traducir las exigencias de la norma a las especificidades de la empresa. "Sabemos -expresó Shepherd- que cada organización es diferente y tenemos que detectar todas las desviaciones entre la organización actual y las exigencias de la norma para que, de esta manera, se pueda iniciar un plan de acción verificando los puntos fuertes y las dificultades potenciales para el éxito del proyecto".

Después del diagnóstico se elabora un informe. Por ejemplo si nos referimos a la norma sobre Inspección y Ensayo, analizamos la recepción, el proceso y los registros finales. Luego, lo que se ha constatado en el terreno, los procedimientos escritos, el análisis según la norma ISO 9002 y las recomendaciones a la empresa sobre lo que debería hacer para su funcionamiento.

Posteriormente se deben estructurar los documentos de la calidad, es decir el manual (síntesis de las reglas de la organización), los procedimientos (descripción de las reglas de funcionamiento entre departamentos), las instrucciones (por puesto de trabajo) y los registros (con pruebas de los resultados).

La validación del proyecto, cuando to-

do está escrito, se va a dar con la puesta en marcha de las auditorías internas -no con la auditoría de certificación- a fin de verificar si todo lo que se ha escrito está en el camino trazado de valorizar la organización de la calidad.

Luego -agregó el disertante- viene la auditoría de certificación. Se inicia con la reunión de apertura, que sirve para explicar al personal en forma muy precisa lo que se está buscando, de manera que los objetivos de la auditoría externa estén muy claros. Después se producen las entrevistas y la reunión de clausura donde el auditor explicará detalladamente las desviaciones -si las hubiera- que ha constatado. Dos semanas después de la auditoría, se envía el informe a la empresa y ésta tiene dos semanas más para responder.

Una vez finalizada esta etapa, ¿cuál es la metodología de expedición del certificado? Las fases de la expedición del certificado comienzan con un paso preliminar en el cual el auditor escribe el cuestionario que ha enviado la empresa al organismo de certificación más un manual, a fin de clarificar el sistema. La fase siguiente es el informe de la auditoría, que es válido por tres años después del cual se vuelven a auditar completamente todos los sistemas. La certificación se extiende por tres años y durante ese período se produce un seguimiento con auditorías "más livianas" una vez por año.

"Una de las primeras dudas que se debe aclarar con la empresa es saber qué quieren certificar: ¿toda la empresa? ¿todos los productos? ¿todos los talleres? ¿o por el contrario solamente una actividad o un producto? Este es un punto muy importante para elegir el enfoque que se le dará a la certificación. En este sentido, en el caso de Elf, nuestra firma -apuntó Simon Shepherd- ha participado de varios proyectos de certificación tales como

plantas, redes de distribución, logística, estaciones de servicio.

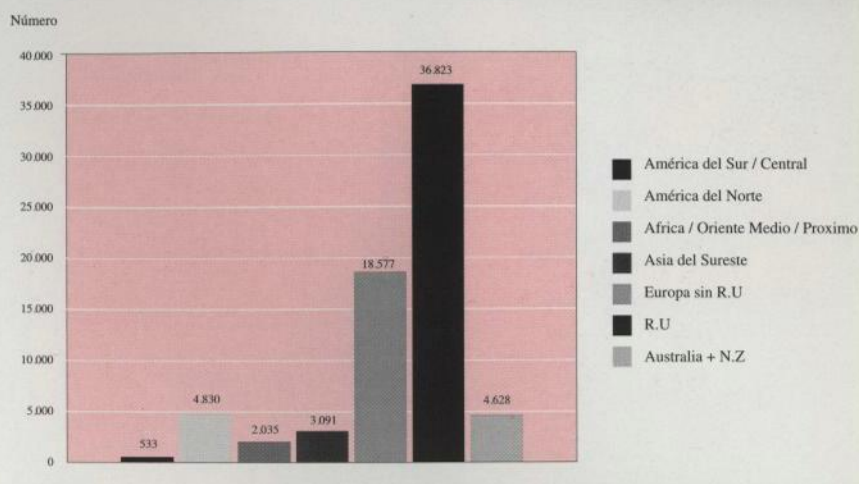
A partir de los varios proyectos en que hemos intervenido pudimos conocer la forma en que están repartidos los costos internos de una certificación" (ver gráfico Pag.66).

Cualquier proyecto que se quiera poner en marcha requiere de una comunicación interna muy fuerte. "En el caso de Elf, éste es uno de los puntos que hay que mejorar, ya que esta firma está en varias regiones, en varios departamentos y el mensaje de la "calidad" no es siempre homogéneo".

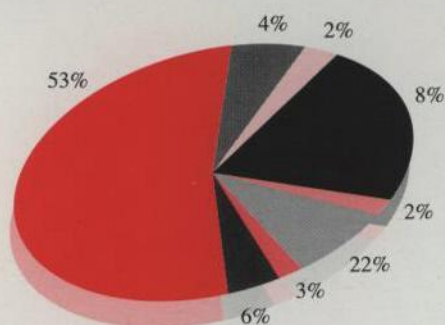
El trabajo en Elf

Con respecto a la logística en Elf -agregó-, se han identificado cuatro tipos de disfunciones o problemas mayores. El primero se trata de la devolución de producto, es decir cuando llega el camión a las estaciones de servicio y no hay capacidad de recepción ya que el gerente de la estación ha pedido demasiado producto. Esta situación tiene un costo interno importante. Los otros puntos tratan sobre las mezclas en la entrega de los productos y los picos de entrega de los días viernes. En este último caso, se da que a raíz de los picos de entrega se requieren mayores cantidades de camiones con choferes no siempre formados en el tema de la calidad, que no siguen los procedimientos normales de descarga. El cuarto punto se refiere a respetar la entrega unitaria o sea la cantidad comprometida de metros cúbicos de producto.

En este sentido, destacó que un aspecto importante es la relación entre el proveedor y el cliente interno, es decir entre la logística y las estaciones. La logística ha establecido respecto al plazo de entrega que lo va a respetar si es pedido antes de las siete y media de la mañana. En lo que a cantidad se refiere establecieron un corte



Repartición de costes del proyecto



Sueldos y cargas de personal y gastos de misión	22%
Formación a la calidad	3%
Auditorías calidad, asesoramiento, oficina de proyectos	6%
Diagnósticos (entidades de "producción")	53%
Diagnósticos (entidades comerciales)	4%
Sistema documental de Aseguramiento de la Calidad	2%
Seguros externos (certificación, UTAC, barómetros)	8%
Diversos (comunicación interna, compra de documentos...)	2%

máximo de un metro cúbico por producto.

Luego, refiriéndose al sistema de calidad en los depósitos que es donde se agitan los aditivos, mencionó la reducción de los problemas que se están produciendo. De 372 disfunciones detectadas en 1991, se redujeron a 85 en 1994, es decir un 80 por ciento en cuatro años. También, las primas de aditivación han experimentado un aumento del 75 por ciento en el mismo período, valorizando, de esta forma, el trabajo de la gente. Por otra par-

te, la reducción del número de mezclas a la entrega muestra un buen resultado: sobre 150 mil entregas por año han reducido a 60 el número de mezclas, es decir un 70 por ciento menos que en 1991.

Más adelante destacó que el año pasado, la formación en calidad en logística ocupó más de 300 días, para 150 personas formándose 27 auditores internos. Con respecto a las auditorías, se realizaron 33 internas con 70 auditores, habiéndose realizado 250 acciones correctoras que esta-

ban identificadas y obtenido a fines de 1994 las certificaciones correspondientes.

Las certificaciones en el mundo

Para finalizar, Shepherd se refirió al crecimiento del número de certificaciones ISO 9000 en el mundo a través de un cuadro elaborado por Mobil en 1994 que permite observar la tendencia entre enero de 1993 y junio de 1994. Estas cifras nos dicen que en 1994 había 70 mil empresas certificadas con ISO 9000 en el mundo y se habla de que en 1995 ese número se eleva a 90 mil e incluso hay quien habla de 130 mil. De ese total, América del Sur/Central (tanto en 1993 como en 1994) fue la región que mayor crecimiento tuvo en certificaciones (ver gráfico Pag. 65). La tendencia mundial en este tema es de un aumento exponencial.

Además, concluyó su disertación haciendo referencia a las ventajas de un sistema de calidad destacando el papel de los consultores externos para el aseguramiento de la calidad que permite a las empresas controlar su organización para mejorarla y ganar confianza con el cliente.

Crecimiento mundial de certificaciones ISO 9000

	EN-93	OCT-93	JUN-94		EN-93	OCT-93	JUN-94		EN-93	OCT-93	JUN-94
Argentina	3	9	23	Å % de crecimiento	-	130	162	Luxemburgo	4	10	21
Bahamas			1	Å % mundial	3,46	2,70	2,89	Malta	1	3	
Brasil 19	113	384		Å Países	7	8	16	Mónaco	1	1	2
Chile		9		Brunel	2	3		Norvega	91	172	400
Colombia		6	23	China 10	35	150		Países Bajos	716	1502	2718
Costa Rica		1	1	Corea del Sur	27	87	226	Polonia	1	1	16
El Salvador			1	Filipinas	4	13		Portugal	48	85	181
México 16	24	85		Hong Kong	69	161	336	República checa		18	47
Puerto Rico		2	4	Indonesia	1	8	22	Rumania			6
Venezuela	1	1	2	Japón 165	434	1060		Rusia	5	8	
América del Sur / Central	39	156	533	Malasia 122	224	258		Suecia	229	365	618
Å % de crecimiento	-	400	342	Singapur	243	523	662	Suiza	410	569	945
Å % mundial	0,14	0,34	0,76	Tailandia	3	9	24	Turquía	26	65	106
Å Países	4	7	10	Taiwán 43	96	337		Ucrania	1	4	
Canadá 292	530	870		Asia del Sureste	683	1583	3091	Yugoslavia	1	1	1
Estados Unidos	893	2059	3960	Å % de crecimiento	-	232	195	Europa sin R.U.	4515	9683	18577
América del Norte	1185	2589	4830	Å % mundial	2,45	3,40	4,38	Å % de crecimiento	-	214	192
Å % de crecimiento	-	218	187	Å Países	9	11	11	Å % mundial	16,23	20,8	26,34
Å % mundial	4,26	5,56	6,85	Alemania	790	1534	3470	Å Países	23	29	34
Å Países	2	2	2	Austria	101	200	434	R.U.	18577	28096	36823
Arabia Saudi	4	10	30	Bélgica	180	464	870	Å % de crecimiento	-	151	131
Bahrein		1		Chipre	1	5		Å % mundial	66,77	60,36	52,22
Egipto		9		Croacia		2		Å Países	1	1	1
Ghana		1		Dinamarca	326	608	916	Australia	1668	2695	3710
India 8	73	328		Eslovaquia		5	11	Nueva Zelanda	194	489	918
Israel 13	14	253		Eslovenia	3	16	43	Australia + N.Z.	1862	3184	4628
Marruecos			2	España	43	320	588	Å % de crecimiento	-	171	145
Omán		2		Estonia		1		Å % mundial	6,69	6,84	6,56
Pakistán		1		Finlandia	185	324	496	Å Países	2	2	2
Oatar		1		Francia	1049	1586	3359	TOTAL MUNDIAL	27824	46546	70517
República Sudafricana	933	1146	1367	Gibraltar		2		% CRECIMIENTO MUNDIAL	-	167	151
Sri Lanka	1	1	1	Grecia	18	46	90	PAISES 48	60	76	
Suazilandia			1	Hungría	3	23	58				
Túnez 1	1	2		Irlanda	100	893	1132				
U.A.E. 3	9	35		Islandia	2	3	4				
Zambia	1	1		Italia	188	864	2008				
África / Oriente Medio / Próximo	963	1255	2035	Liechtenstein			14				

"The Mobil Survey" - Mobil Europe Limites 1994