

Experiencia de implantación de un sistema de gestión de la calidad en Bennett Internacional S.L.

Objetivo de la entrevista: Documentar cuáles han sido los beneficios y los costos asumidos por la empresa en el proceso de implantación, certificación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad y medio ambiente.

Responsable de calidad: Sr. Jordi Cabezuelo Lusilla.

Consultor responsable: Ricardo Rocosa. De la empresa INTERFASE, Ingeniería de Organización y Sistemas, S.L.

Por Luis J. Benavides.

Para <http://www.calidadlatina.com/>

Introducción acerca de Bennett Internacional S.L.

Es una empresa que recientemente ha celebrado su 50 aniversario. En 1954 inicio su actividad realizando moldes y con el transcurso de los años se especializó en la elaboración de útiles y recambios de precisión para la fabricación de motores eléctricos.

Cada pieza es distinta, con tolerancias y ajustes que están definidos en los planos de los clientes. La definición del proceso de mecanización y el control de calidad es básica para Bennett Internacional, S.L. Cada operación es controlada utilizando aparatos de

alta precisión. Es imprescindible disponer de equipos de control dimensional 3D, para verificar durante y al final del proceso y garantizar el cumplimiento de las tolerancias requeridas.

Su gama de productos consiste en fabricar todo tipo de recambios y utillajes para máquinas de bobinar: útiles de insertar bobinas en estator; útiles de bobinar; útiles de aislar estatores; útiles de conformar bobinas. En cuanto a los servicios, Bennett ofrece la experiencia, la tecnología de fabricación y el conocimiento especializado en el sector de la fabricación de motores, prestando un servicio en un mercado global.

Información complementaria:

Número de empleados: 20
Facturación anual: 2 M €
Número de dependencias: 1 – 800 m2.
Ubicación: Cerdanyola del Vallès (Barcelona)
Mercado nacional e internacional: Un 80% de la facturación corresponde a mercado de exportación.
Fecha de certificación: 6 / 7 de Octubre de 2004
Fecha de implantación del sistema: 8 años en la gestión de fabricación y desde Junio '03, adaptando los aspectos más formales para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2000.
Fecha de renovación: 2007
Sello de certificación: TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg

Entrevista:

1. **Luis J. Benavides:** ¿Cuándo la calidad empieza a ser considerada en Bennett Internacional S.L.?
- **Josep Benito** *El proceso de fabricación de piezas de precisión con plano, ya implica la fabricación “con calidad” y con personal experto y utilización de maquinaria con alta tecnología. Pero si hablamos del proceso de certificación, es a partir de*

desarrollar proyectos para el sector del automóvil. En febrero del 2002, pasamos la primera auditoría externa por el fabricante Bosch, nos evaluó positivamente el proceso de fabricación, pero nos aconsejaron cumplir más formalmente con los aspectos de la norma ISO9001:2000.

2. **L.B.:** ¿Cómo se evidencia el compromiso de la dirección en el proceso de implantación, certificación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad?

- **J.B.:** *Para fabricar piezas de precisión y poder cumplir los plazos y costes aceptados dentro del sector es necesario apostar por la renovación tecnológica. Es decir hay que fabricar con mayor calidad, más rápido y a menor coste. En nuestro caso hemos invertido en nuevas máquinas y en la formación técnica de nuestras personas. En cuanto al S.G.C. hemos buscado una implantación "útil" y "ágil", utilizando el software Qualiteasy para el control documental, pero sobre todo, valoramos muy útil las utilidades para la mejora continua, comunicación de incidencias, y seguimiento de la actividad de mejora.*
- *Nosotros ya trabajábamos con un enfoque bastante cercano a la "Gestión por Procesos". Me parece que las empresas pequeñas no podemos permitirnos demasiada estructura y nos asusta llenarnos de papeles si debemos certificarnos.*
- *Primero analizamos si nuestro sistema inicial era ISO. En*

Junio'03, realizamos un flujo de todo el proceso, desde el contacto con el cliente, pasando por todo el proceso de fabricación, hasta la entrega y facturación de los pedidos. Detectamos algunas mejoras que se fueron implantando con normalidad. En enero '04 realizamos la primera auditoría interna y en Mayo '04, realizamos la preauditoría de Certificación para comprobar que no teníamos lagunas en el diseño de nuestro S.G.C.

3. **L.B.:** ¿Cuál fue la estrategia para la movilizar/sensibilizar a los empleados de la organización en el proceso de implantación?

- **J.B.:** *Hemos realizado una formación "on the job", formando a los usuarios de la Intranet Qualiteasy, todo el personal ha estado implicado en las pequeñas adaptaciones a partir del análisis inicial. En realidad la implantación no ha representado un trabajo adicional puesto que originalmente nuestra gestión ya era conforme con la norma ISO9001, sólo ha sido necesario mejorar algunos aspectos de detalle.*
- *Hemos implantado nosotros con el apoyo y la supervisión del asesor externo. Hemos incluido la implantación del S.G.C. dentro del "día a día", hemos utilizado la mayoría de los procedimientos que ya utilizábamos y/o los hemos mejorado. Esta forma es la que yo aconsejaría a todas las empresas pequeñas, me consta, que algunas empresas medianas, cuando tienen que pasar la ISO duplican los*

- papeles. Los que utilizan a diario y los de la ISO.*
- *Nosotros hemos visto que la ISO, no es sólo para la calidad, es realmente útil para mejorar los resultados de la empresa.*
4. **L.B.:** *¿Cuáles fueron los retos a superar en el proceso de documentar el sistema de gestión de la calidad?*
- **J.B.:** *Desde el principio vimos muy bien utilizar una Intranet para gestión documental del S.G.C.. La opción de poder pagar "por uso" el software a través de Internet, sin tener que invertir en una licencia nos ayudó a tomar la decisión.*
 - *Hemos introducido en la Intranet Qualiteasy todos los documentos. Se han definido distintas familias de documentos (Mapa de Procesos, Procesos, Flujos, Capítulos del Manual de Calidad, Procedimientos, formularios, instrucciones y formatos... todo se puede consultar por pantalla "sin papeles". Los documentos se elaboran, aprueban y distribuyen "on-line".*
5. **L.B.:** *¿Qué elementos clave fueron considerados en el plan de implementación del sistema de gestión de la calidad?*
- **J.B.:** *Inicialmente teníamos mucho respeto a aspectos formales del cumplimiento de la norma ISO. ¿Cómo documentar un Proceso? ¿Cómo crear un cuadro de indicadores? ¿Cómo sistematizar la mejora continua, desde la detección de incidencias hasta el seguimiento de las acciones de mejora? Nos parecía que para*
- cumplir con la norma tendríamos que "llenar mucho papel" sólo por el hecho de poder demostrar que realmente lo hacíamos.*
- *La sorpresa ha sido que ya estaban definidas todas la utilidades dentro de la Intranet, p.ej. Plan de Auditorías, Plan de Formación, gestión de incidencias, seguimiento de indicadores, seguimiento de las acciones de mejora con la participación "on-line" de todos los implicados, etc. Nos hemos adaptado a la Intranet con mucha naturalidad. Me imagino que una implantación "con papeles" debe ser mucho más complicada.*
6. **L.B.:** *¿Cuánto tiempo duró el diseño y ejecución del proceso de implementación del sistema?*
- **J.B.:** *En Junio'03 iniciamos el análisis del proceso de gestión original. El asesor nos comentó que éramos ISO, pero que faltaba mejorar algunos aspectos documentales y de mejora. Hicimos un calendario de actividades a 6 meses vista y en Abril '04 contratamos el uso del software Qualiteasy. Durante el mes de abril introducimos en la Intranet toda la documentación, creamos los accesos de los usuarios y creamos los vínculos entre documentos. El 13 de Mayo pasábamos la Preauditoría con una valoración positiva por parte del auditor.*
 - *De la forma que lo hemos hecho se me hace difícil responder si hemos tardado un año ó hemos implantado en un mes y medio. En cualquier caso hemos implantado casi*

todo nosotros mismos y de una forma bastante "natural".

7. **L.B.:** ¿Cuáles fueron las acciones llevadas a cabo para certificar el sistema?

- **J.B.:** *Inicialmente contactamos con TÜV para conocer los pasos para obtener la certificación. Evaluamos el coste económico del proceso de Certificación. Nos aconsejaron tener la ayuda de un asesor externo. A partir de aquí ha sido lo que he comentado anteriormente.*

8. **L.B.:** ¿Qué criterios fueron tomados en cuenta para seleccionar la empresa certificadora?

- **J.B.:** *Nosotros fabricamos un producto muy especializado, tenemos clientes por todo el mundo y viajamos muy a menudo. Necesitamos estar certificados por una entidad de prestigio mundial. Hemos escogido la Certificación con TÜV Rheinland porque tiene cobertura internacional.*

9. **L.B.:** ¿Cuál es valor agregado que da un consultor experto en el proceso de implantación?

- **J.B.:** *En nuestro caso hemos trabajado con Interfase. Hemos aplicado una metodología ágil. De entrada ellos no se dedican sólo a implantar ISO, sino que se enfocan más a la mejora de la Organización y de los Resultados de la empresa. Pienso que hemos conseguido la Certificación pero que además a la vez hemos implantado mejoras en nuestra gestión, p. ej. Hemos implantado un cuadro de mando, con seguimiento*

mensual de indicadores y objetivos. También hemos analizado la información y hemos definido un plan estratégico de la compañía.

10. **L.B.:** ¿De qué forma llevan a cabo la gestión de los documentos y record del sistema de gestión de la calidad?

- **J.B.:** *La Intranet está configurada de forma que los documentos se distribuyen sólo al personal autorizado. Para cada documento se define quién lo puede consultar, quién lo emite, quién está autorizado a modificarlo durante el proceso de elaboración del borrador y finalmente quién lo aprueba.*

- *Es decir hay que diferenciar entre el documento antes de ser aprobado y después que es cuando está disponible para su consulta. Para ello se dispone de una Intranet-web de visualización y otra de gestión/ administración.*

- *La web de gestión sólo es accesible para aquellos usuarios que estén autorizados como administradores del sistema. La Intranet es accesible por todos pero sólo en aquellos documentos en que dispongan de autorización.*

11. **L.B.:** ¿Qué criterios se consideraron para seleccionar el medio para la gestión de la documentación?

- **J.B.:** *Hay varios softwares disponibles en el mercado, por un lado se consultó con TÜV para comentar cuál de ellos consideraban que podía cumplir con los requisitos. En segundo lugar se evaluaron*

- las funcionalidades y la opción de pago por uso.*
- *Estamos muy satisfechos del resultado y del diseño de las utilidades.*
12. **L.B.:** *¿Cuál es valor de las auditorías en el proceso de implantación, certificación y mantenimiento del sistema?*
- **J.B.:** *En primer lugar fue muy positiva la auditoria externa hecha por Bosch, porque nos permitió sintonizar con el entorno ISO por primera vez. En segundo lugar hicimos una auditoria interna para evaluar la implantación de mejoras. En tercer lugar se han realizado los cuestionarios de TÜV y posteriormente la Preauditoría.*
 - *En todas ellas hemos detectado mejoras que son útiles y nos han facilitado la obtención de la Certificación.*
13. **L.B.:** *¿Cómo se practica la cultura de mejora continua en la empresa?*
- **J.B.:** *Nuestro proceso consiste en mecanizados de precisión en distintas operaciones de fresado, electro erosión y rectificado. Realizamos trabajos exteriores de torneado y de tratamientos térmicos. Siempre trabajamos con planos de nuestros clientes. Debemos cumplir con las tolerancias definidas en cada una de las fases. Nuestro personal es experto y verifica siempre el acabado de las operaciones. Siempre ha sido así, cuando hay mejoras respecto al método previsto se comentan, las hojas de método se revisan al final de cada ejecución. Se registran las*
- incidencias y los controles previstos en las piezas.*
14. **L.B.:** *¿Quiénes se involucraron en el proceso implantación, certificación y mantenimiento del sistema?*
- **J.B.:** *En el área de administración y de Calidad es donde ha habido más participación. La elaboración de los documentos ha sido intensa. La dificultad ha consistido más en relación a explicar lo que se hacia que en cambiar la forma de trabajar. Aunque no haya papeles no significa que no deban crearse los contenidos y formatos adecuadamente.*
15. **L.B.:** *¿Cómo se organizó “organigrama / recursos” el proceso de implantación, certificación y mantenimiento del sistema?*
- **J.B.:** *A partir de la preauditoría se presentaron dificultades por causas de enfermedad y baja de algunos implicados. Nos hemos coordinado con los asesores siguiendo un calendario de proyecto / implantación y hemos realizados sesiones conjuntas de trabajo con los distintos implicados. Hemos procurado no interferir en la gestión del “día a día”.*
16. **L.B.:** *¿Cómo se llevó a cabo la identificación de los procesos claves?*
- **J.B.:** *En primer lugar se identificaron cuáles eran las variables críticas valoradas por los clientes. En nuestro caso es el acabado dimensional de las piezas y la calidad de servicio. Identificamos cuáles*

de los procesos tenían una incidencia directa en estas variables y puntuamos en base a su impacto. Este trabajo quedó reflejado en un formulario de valoración de procesos críticos.

17. **L.B.:** ¿Cómo se involucraron a los proveedores de materias primas?

- **J.B.:** *En los materiales se dispone de una matriz de valoración parecida para catalogar los proveedores de materias primas en base a distintos factores. Calidad, emisión de certificados de materiales, plazo de entrega, precio, etc.*

- *Tenemos una relación de materiales críticos, aquellos que afectan a las características del producto terminado, para todos ellos se requiere certificado técnico emitido por el proveedor. Consideramos que tenemos calidad concertada con todos ellos pero se requiere el certificado.*

18. **L.B.:** ¿Qué requisitos se les pidió a los proveedores en el proceso de implantación, certificación y mantenimiento del sistema?

- **J.B.:** *Todos los proveedores de materias primas están ya certificados. Los proveedores de trabajos exteriores, algunos sí y otros no. En aquellos que no están certificados realizamos una inspección al 100% y previamente les hemos indicado el proceso de transformación a realizar. Para los tratamientos térmicos disponemos de los certificados y chequeamos las*

características de dureza requeridas.

19. **L.B.:** ¿Cuáles son los principales indicadores que dan evidencia del funcionamiento del sistema?

- **J.B.:** *No tenemos prácticamente reclamaciones por cumplimiento de tolerancias dimensionales. Los costes de calidad están disminuyendo.*

- *Debemos mejorar nuestra capacidad de fechado de pedidos y mejorar los plazos de entrega.*

20. **L.B.:** ¿Con qué frecuencia se tienen programadas las auditorias preventivas en el plan de calidad?

- **J.B.:** *Tenemos prevista una revisión del sistema anual, pero en este primer año hemos realizado una revisión adicional a 30 de Junio. Se han realizado la auditoría interna, la preauditoría, la auditoría de certificación y en enero '05 realizaremos la auditoría interna nuevamente.*

21. **L.B.:** ¿Cómo se comunica la política, los objetivos y los indicadores de la calidad en la organización?

- **J.B.:** *Disponemos de objetivos generales de empresa, que se despliegan en objetivos particulares para cada área. Cada objetivo se corresponde con un indicador. Se realiza un seguimiento del cumplimiento de objetivos en un cuadro de indicadores que se revisa mensualmente.*

22. **L.B.:** ¿Cuál es la valoración de todo el proceso seguido para la

obtención del Certificado ISO9001:2000?

- **J.B.:** *La valoración general es muy positiva. Somos la primera empresa de nuestro sector en obtener la Certificación ISO9000:2001.*
- *Cuándo comento con algunos clientes cómo lo han implantado, lo primero que les pregunto es si "tienen papeles?". Algunos comentan que la ISO tiene mucho papeleo.*
- *Estamos satisfechos de sentirnos un poco innovadores, hemos conseguido una subvención para el proyecto en colaboración con Foment del Treball i el Cidem, con las ayudas encaminadas a potenciar la e-calidad.*
- *Se nos hace difícil imaginar una implantación distinta. Nuestro proyecto ha sido "ISO_EXPRESS", hemos mejorado nuestra organización de una forma ágil y en poco tiempo. Pienso que el proceso que hemos seguido "es útil" y recomendable a aquellas empresas que se estén planteando implantar un sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 o para aquellas que consideren que su sistema tiene mucho papeleo y no es útil.*

Sr. Josep Benito
Director Bennett Internacional, S.L.

Entrevista Realizada por
Luis Benavides
Director de Calidad Latina