

80



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y
PRIVADAS, "DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD
PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN A
CLIENTES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE COSMÉTICOS".

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
ARNULFO MUÑOZ VALADEZ

ASESOR: L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PEREZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2000

11/2/2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN
 DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN C. Ma. de Carmen García Mijang
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 5º del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

"Diseño de un Modelo de Calidad para el Departamento de Atención a Clientes en una Empresa Comercializadora de Cosméticos."

que presenta el asante Arnulfo Muñoz Valadez
 con número de cuenta 08910993-1 para obtener el título de
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en EXAMEN PROFESIONAL correspondiente otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcal, Méx a 08 de Septiembre de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Signature]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Signature]</u>
<u>III</u>	<u>Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez</u>	<u>[Signature]</u>

Dedicatorias:

A la memoria de mi padre:
"Por su recuerdo inseparable".

A mi madre:
"Por sus palabras de apoyo siempre incondicional".

A toda mi familia:
Por creer en mi.

Agradecimientos:

A la Universidad Nacional Autónoma de México y Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
Por haber ayudado a mi formación profesional.

A todos Mis Maestros:
Por su guía y asesoría constante.

Índice

Introducción	2
Planteamiento del Problema	4
Objetivo General	4
Objetivos particulares	4

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

1.1 Concepto de administración	6
1.2 La administración en México	8
1.2.1 El proteccionismo	9
1.2.2 Las dependencias gubernamentales	10
1.2.3 El sindicalismo	10
1.3 Desarrollo organizacional (concepto)	12
1.3.1 Principios del D.O.	13

CAPITULO 2. CALIDAD

2.1 Concepto de calidad	17
2.2 Concepto de administración para la calidad	17
2.3 Inicios de la administración para la calidad	18
2.4 Que es la administración para la calidad	19
2.4.1 Los círculos de calidad	19
2.4.2 El control estadístico del proceso	21

2.4.3 Los inventarios justo a tiempo	23
2.4.4 La mejora continua	24
2.5 Como lograr la calidad?	27
2.5.1 Calidad personal	28
2.5.2 Control de calidad	29
2.5.2.1 El grafico de control	30
2.5.2.2 El diagrama de flujo	31
2.5.2.3 El diagrama de causa y efecto	33
2.5.2.4 El diagrama de Pareto	34
2.5.2.5 El grafico de tendencia	34
2.5.2.6 El histograma	35
2.5.2.7 El diagrama de dispersión	36
2.6 Pasos a seguir en el control de calidad	37
2.7 Calidad en empresas mexicanas	38
2.7.1 Reconocimiento a la calidad en México	38

CAPITULO 3. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

3.1 Concepto de pequeña y mediana empresa	42
3.2 Tipos de empresas (clasificación por giro)	43
3.2.1 Empresas de servicios	44
3.2.2 Empresas comerciales	44
3.2.3 Empresas industriales	45
3.3 Clasificación por numero de personal ocupado	46
3.4 Ventajas de las pequeñas y medianas empresas	46

3.5 La empresa mediana y pequeña en México	48
3.6 Interrelación entre pequeñas, medianas y grandes empresas	50

CAPITULO 4. SERVICIO CON CALIDAD

4.1 Definición de servicio	53
4.2 Tipos de servicio	53
4.2.1 Servicio principal	54
4.2.2 Servicio periférico	54
4.2.3 Servicio de valor agregado	54
4.3 El ciclo de servicio	55
4.3.1 El ciclo de servicio de la empresa	55
4.3.1.1 Determinar los clientes	55
4.3.1.2 Detectar las necesidades de los clientes	56
4.3.1.3 Planear los servicios	56
4.3.1.4 Crear los servicios	56
4.3.1.5 Prestar los servicios	57
4.3.1.6 Evaluar el cumplimiento de los requerimientos o satisfacción de los clientes	57
4.4 El cliente	59
4.5 Un método para orientar a las organizaciones hacia el servicio	61
4.6 Empatía	63
4.7 Para brindar un servicio de calidad es necesario	64
4.8 Diez formas de servicio a clientes	64

Introducción

Actualmente se vive una época con un enorme dinamismo, a diario se dan avances tecnológicos y cambios políticos. Países se crean y otros se unen para formar bloques comerciales y hacer frente a tales cambios. Así mismo hay empresas que se fusionan para fortalecerse o crecer. De igual manera se hace imprescindible que estas organizaciones planeen táctica y estratégicamente los procesos que usan en la operación diaria para lograr mejores resultados.

Con la revolución industrial y después a principios del siglo xx se dio inicio a la investigación de la forma como coordinar esfuerzos y recursos de una manera más eficaz y con mejores resultados y nació la Administración como ciencia. Durante las siguientes décadas se ha seguido aplicando y agregando nuevos modelos, métodos y técnicas.

En el primer capítulo de este trabajo se habla de la Administración como concepto, la aplicación que se le ha dado en México y el Desarrollo Organizacional como alternativa. En el segundo capítulo se trata el tema de la calidad, administración para la calidad, los modelos de calidad originados en Japón y Estados Unidos y las herramientas estadísticas básicas para el control de la calidad. Así también se menciona el inicio de la adopción que estos conceptos y modelos han tenido en México en tiempos recientes.

El tercer capítulo describe un panorama general de la forma de integración de las pequeñas y medianas empresas, su clasificación y perspectiva. Por otro lado el cuarto capítulo se dedica al servicio con calidad y en el se ofrecen

alternativas, métodos y técnicas para dirigir esfuerzos hacia la prestación de un servicio con calidad al cliente.

Por último en el quinto capítulo se describe un caso práctico, el diseño de un modelo de calidad en un departamento de atención a clientes en una empresa mediana, en el se propone un proceso sencillo con el cual se puede dar inicio a la implantación de un sistema de calidad y mejorar con ello el trabajo en equipo dentro del departamento de atención a clientes y el servicio que presta. En él se usa la hoja de verificación como herramienta para el control y evaluación del grado de satisfacción del cliente en el servicio que recibe de la empresa.

Planteamiento del problema

No existe en el departamento de Atención a Clientes de una empresa comercializadora de cosméticos delimitación de funciones, hay falta de coordinación entre las áreas, lo que provoca desperdicio de recursos humanos y técnicos, aunado esto a la carencia de espíritu de equipo.

Objetivo general

Diseñar un modelo de calidad para el departamento de atención a clientes con la finalidad de realizar cada función de manera más eficiente y alcanzar un nivel de calidad departamental que colabore con el desarrollo de la organización y la satisfacción de los clientes en general.

Objetivos particulares

- * Delimitar funciones.
- * Coordinar áreas departamentales.
- * Establecer un programa de calidad.
- * Alcanzar un mejor nivel de productividad en el departamento

Antecedentes de la Administración

1.1 Concepto de Administración

Agustín Reyes Ponce: La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa.

Harold koontz y Cyril O'Donell: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad para conducir a sus integrantes.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

George R. Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

José Antonio Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Administración significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman.. Tal proceso incluye necesariamente las funciones de diseñar e implementar los planes o programas, de organizar el trabajo, de distribuir y

asignar los recursos, de conducir al personal e influir sobre el mismo, de coordinar el trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar todas las decisiones y efectuar todas las comunicaciones necesarias para cumplir con los fines y la política.¹

A la Administración la podemos entender como un conjunto integral y coordinado de métodos y esfuerzos dirigidos hacia un objetivo establecido en cualquier grupo u organización.

También podemos agregar que es la coordinación de esfuerzos y recursos enfocados hacia un objetivo para alcanzar el máximo de beneficio de estos y llegar a metas organizacionales.

La administración es una ciencia social que se basa en métodos y procedimientos estructurados basándose en necesidades detectadas en campos específicos, es decir, una vez que se identifican áreas en las cuales se tiene la necesidad de planear, controlar y medir se aplica la administración como medio para cumplir esa necesidad.

Hoy en día se están suscitando cambios constantes en la forma de concebir la forma de hacer las cosas, esto es, cada vez las empresas quieren hacer las cosas con mucho más calidad y para ello desarrollan métodos y técnicas que guardan una estrecha relación con la administración o que parten de hecho de la misma, es por ello que antes que nada al estudiar cualquiera de estos modelos e intentar aplicarlos es imprescindible estudiar Administración.

¹ Larocca, Héctor A. Que es Administración? Argentina, Ediciones Macchi, 1998, Pág., 5

Nuestra sociedad esta basada en organizaciones o grupos y de ahí parte la necesidad de contar con métodos, modelos y técnicas que permitan la coordinación de esfuerzos, la maximización de recursos y lograr la productividad requerida para que estas organizaciones crezcan y se desarrollen.

1.2 La Administración en México

En México durante mucho tiempo y en algunos sectores se empleo y aplicado un enfoque tradicional basado en los principios de la escuela científica Taylorista, en él se encontraban inmersos los estudiantes de la materia en las universidades y más aun cuando se tenía la posibilidad de aplicarlo directamente en las organizaciones.

¿En qué consiste el Modelo tradicional? Además de la adopción de una Serie de Principios Administrativos creados por Frederik W. Taylor y la transformación de estos preceptos a las condiciones económicas, sociales, educación y desarrollo del país. En este modelo los directivos están en mayor magnitud preocupados por encontrar fuentes de ingreso externas, es decir que no dependen directamente del producto o servicio que elaboran en la empresa, que en realidad involucrarse en el desarrollo de métodos y procesos que permitan la mejora continua en la organización. Se creó en este sistema que los trabajadores de línea son los responsables de la mayor parte del proceso de operación y por ende de ellos depende el éxito o el fracaso.

Desde el punto de vista económico y partiendo de los preceptos mencionados anteriormente es posible identificar algunos factores y vicios en la economía de México que afectaron consistentemente el desarrollo económico y que lamentablemente aunque en menor magnitud aun siguen perjudicando en algunos sectores dicho desarrollo. Estos factores son: El Proteccionismo, los sindicatos, la burocracia, la globalización y la reprivatización, los cuales afectan cuando existe directamente la aplicación práctica de los modelos administrativos para la calidad.

1.2.1 El proteccionismo

Era usado masivamente, a través de éste el Estado ayudaba a algunos sectores empresariales cubriéndolos de la competencia externa, más todavía se establecían tantas barreras legales a productos extranjeros que de una manera indirecta se obliga a que el mercado interno consumiera los productos elaborados por estas industrias a pesar de que la calidad fuera menor y el costo mayor.²

Desde hace 6 años estas condiciones han cambiado radicalmente a consecuencia de los tratados comerciales firmados con Estados Unidos, Canadá, El MERCOSUR, y mas recientemente con la Unión Europea y Centroamérica. Algunos de estos en vías de entrar en vigor y otros ya vigentes. Esto significa que la imposición arancelaria mutua deje de existir y las mercancías lleguen a

² Colunga Dávila Carlos. Administración para la Calidad. Panorama Editorial, México 1995, Pág. 26

tener libre tránsito y por lo tanto la competencia aumenta provocando con ello que las empresas o sectores que no produzcan con calidad, no sean rentables y corran el riesgo de desaparecer.

1.2.2 Dependencias Gubernamentales

Continuando con esta línea y funcionando como un mecanismo de control podemos hablar de las Dependencias Gubernamentales: Estas tienen a su cargo la realización de procesos que permitan a las empresas la operación, es decir, el otorgar permisos, establecer reglas, etc. sin embargo lejos de facilitar las cosas y cumplir con el objetivo de coordinación y apoyo fijan procedimientos y trámites tan complicados y extensos que entorpecen desde el inicio y constitución de una empresa hasta la operación misma.³

En los últimos 10 años se ha hablado mucho de la simplificación administrativa en la burocracia sin embargo hasta ahora no se observan resultados cuantificables.

1.2.3 El Sindicalismo

Por su parte ha jugado un papel muy importante en el desarrollo e

³ Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad Panorama Editorial, México 1995, Pág 28.

implementación de modelos administrativos para la calidad, en éste se centra la idea que primero la organización ha de satisfacer a sus integrantes (clientes internos) para posteriormente cubrir las necesidades del exterior.⁴ Si bien es cierto que la satisfacción de los clientes internos es tan importante como la de los externos ésta no se dará consistentemente si no se adopta un enfoque el cual le permita a la organización producir para permanecer en el mercado y crecer.

Un punto central en la actualidad y que tiene relación estrecha con los sindicatos son los energéticos, el petróleo y la energía eléctrica. En México se ha iniciado la alarma de la carencia futura que se tendrá si no se reestructuran estos sectores y permiten la entrada de inversión privada y ante esto además de los motivos políticos, los sindicatos han manifestado su oposición.

Estos tres factores mencionados afectan directamente a los organismos públicos, sin embargo en la relación que tienen con los sectores privados también ejercen una influencia negativa.

Como efecto de los cambios en el entorno internacional y de camino hacia la globalización, en México se adopta además una política de apertura comercial, permitiendo la entrada de productos y empresas al país que actualmente compiten con la producción nacional en desventaja ya que estos productos e industrias gozan (salvo excepciones) de un prestigio de garantía de calidad que supera a la producción local.

Es importante recalcar que no en todos los sectores es así, por ejemplo las

⁴ Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Panorama Editorial, México 1995, Pág. 27.

empresas sementeras mexicanas. Al abrir sus fronteras comerciales México también comenzó una etapa de privatización de empresas públicas en el afán de ser más competitivo y como resultado de la presión ejercida del exterior para tener la posibilidad de invertir en el país en giros que se saben muy rentables; las comunicaciones y el sector financiero entre otros.

Por supuesto que bajo estas condiciones internas, externas y aunadas al grado de educación y aspectos sociales en México no se suscito la aplicación de modelos administrativos con tanta eficiencia y resultados positivos como en otros países como Japón y Estados Unidos, sin embargo en los últimos años se observa un mayor dinamismo empresarial y económico y existe un mayor numero de empresas interesadas en la aplicación de modelos de calidad y normas de calidad como el ISO 900.

1.3 Desarrollo Organizacional

Una de las técnicas o procedimientos que se puede dirigir hacia alcanzar un cambio en la organización y en sus integrantes con la finalidad de crear productos de calidad, crecer y mantenerse en el competido mercado actual es el Desarrollo organizacional.

Blake y Mouton; Es un modo sistemático de alcanzar un idcal de excelencia corporativa.

Bekhard; Es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde la alta dirección para aumentar la eficiencia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, mediante el uso de los conocimientos de la ciencia del comportamiento.

El planear el D.O. es realizar un diagnóstico en la organización estratégicamente, es decir por áreas y en general que permitan la coordinación de los recursos en la empresa. Es un cambio cultural que debe iniciar en la dirección y transmitirse a cada persona involucrada en los procesos con la finalidad de aumentar la eficiencia y alcanzar los objetivos organizacionales.

1.3.1 Principios del D.O.

- * Es un sistema de partes interdependientes, es decir, que al interactuar estas partes se afectan entre sí y alteran los procesos. Es decir todas las áreas de la empresa intervienen en la elaboración y aplicación de mecanismos que permitan mejorar los procesos.
- * Todos los sistemas involucrados son dinámicos y cambiantes y además se ven influenciados no sólo por características internas sino también por el entorno.
- * El centro de toda organización son los grupos por lo tanto se debe trabajar en equipo y colaboración mutua dejando a un lado la competencia destructiva.

De esta forma se da inicio a la aplicación de un proceso de cambio interno y de grupos que dará resultados positivos en el seguimiento de los procesos y finalmente en la producción de artículos o servicios de calidad.

- * Las decisiones se deben tomar basadas en la información de que se disponga y no dependiendo del nivel jerárquico que se tenga. Es decir, no siempre el director o gerente dispone de la mejor información o capacitación, también es necesario considerar las ideas y experiencias de quienes intervienen en la operación así como otras áreas involucradas.
- * Para tener una empresa sana es necesario se dé una comunicación abierta entre los empleados y en general con todos los integrantes de la misma. La comunicación se convierte entonces en un elemento primordial en el desarrollo de nuevos esquemas de cambio e implementación de estrategias enfocadas hacia la obtención de beneficios organizacionales.
- * Al intentar cualquier cambio organizacional en los procesos es necesario que cada integrante haga suya la idea y participe activamente en ella, si no es así no resultará.
- * Cualquier cambio organizacional será basado en un diagnóstico fundado y enfocado a la salud de la empresa. Es importante dimensionar el tipo de cambio que se realizará y los resultados posibles que se obtendrán.⁵

La aplicación de los principios y en general del modelo de Desarrollo

⁵ Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Panorama Editorial, México 1995, Pág. 50

Organizacional conlleva una serie de cambios estructurales, educacionales y de comportamiento por lo que no es fácil su implementación. En las empresas mexicanas suelen iniciarse cambios superficiales tratando de reparar errores y obtener resultados inmediatos, en la mayoría de ellas se cambia la superficie sin realmente elaborar un diagnóstico profundo y basado en la raíz de sus problemas o persistencia de errores que limitan su crecimiento y las mantiene en un estado de pasividad estructural, a veces con crecimientos laterales, en el nivel de producción y hasta en las utilidades, sin embargo podrían fijar metas altas y objetivos ambiciosos y alcanzarlos mediante la práctica y el mejoramiento continuo de los sistemas administrativos.

El Desarrollo Organizacional es una técnica que se implementa con la finalidad de iniciar un cambio en la empresa, dirigido a alcanzar un grado de competitividad que retribuya bienestar y salud a la compañía. Esta técnica contribuye a alcanzar un nivel de calidad en la organización.

Calidad

2.1 Concepto de Calidad

Joseph M. Juran dice que: La calidad es la satisfacción del cliente.

La calidad es satisfacer al cliente, ¿cómo? Al producir productos y servicios de calidad y para ello es necesario que cumplan con ciertos requisitos como: función, durabilidad, precio, etc. que satisfagan las necesidades del cliente.

La calidad la podemos entender como la excelencia en todas y cada una de las operaciones y procesos que se realizan en una organización.

La calidad es también entendida como el cumplimiento de estándares de las organizaciones al elaborar un producto o prestar un servicio.

2.2 Concepto de Administración para la Calidad

Para Carlos Colunga Dávila la Administración para la Calidad es: Planear proveer recursos y coordinar esfuerzos sistemática y organizadamente para lograr la calidad.

La administración para la calidad es el conjunto de principios, sistemas,

procesos, métodos y técnicas, cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y la reducción sistemática de los errores.

2.3 Inicios de la Administración para la Calidad

El iniciador de esta técnica fue el doctor W. Edwards Deming, quién en plena guerra mundial comenzó a ofrecer una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso a ingenieros que trabajaban en empresas que fabricaban armamento. A partir de esto llamó la atención de algunos directivos ya que contenía aplicaciones estadísticas que permitían corregir errores en la calidad de la producción. Sin embargo el enfoque de este sistema no fue el adecuado ya que se dirigió a ciertas aplicaciones para reducir los errores en la operación de línea que según el autor corresponden sólo el 15% y el otro 85% tiene ingerencia directa con problemas que los directivos pueden controlar y no obstante no se entendió así. Al contrario de lo que ocurrió en EE.UU. el desarrollador del sistema fue invitado a Japón en donde después de una derrota en la segunda guerra mundial y con una estructura industrial y social en plena necesidad de surgir y competir se adopta esta práctica con un enfoque en el cual los involucrados en la aplicación y utilización eran todos los miembros de la organización: Directivos, Gerentes, Supervisores y a nivel operación.

Los empresarios de Japón entendieron, adaptaron y aplicaron la Filosofía Deming en sus organizaciones y sus resultados fueron excelentes, tan es así que

en un corto tiempo empezaron a producir una gran cantidad de productos que eran competitivos a escala mundial y después de unas décadas se convirtieron en una potencia económica y los bienes que producen gozan de una gran aceptación y fama con garantía de calidad.

2.4 ¿Qué es la Administración para la Calidad?

Es un modelo administrativo que a través de la aplicación de una serie de sistemas, métodos y técnicas permite a la organización desarrollar un proceso administrativo y operacional adaptado a las condiciones de la empresa mediante el cual identificará áreas en las cuales existen incidencias en errores, establecerá estándares de medición y una forma de corregirlos.

Los enfoques en los que se apoya y son la base de la Administración para la Calidad son: Los círculos de calidad, El control estadístico del proceso, Los inventarios justo a tiempo, El proceso de la mejora continua y Las operaciones a prueba de errores.

2.4.1 Los Círculos de Calidad:

Son asociaciones espontáneas de trabajadores de la misma área operativa que se reúnen regularmente a fin de analizar los problemas de la empresa fuera

de su horario de trabajo y sin remuneración.⁶

Este sistema se inicio en Japón en 1962 y partió de la idea original del control de calidad en la cual cada miembro de la organización debe ser protagonista de un proceso global de mejora continua en la empresa y opera a través de un proceso de retroalimentación constante, el cual genera entusiasmo y satisfacción y amplía la posibilidad de tener resultados positivos futuros a través de la creación de grupos que colaboran conjuntamente en la mejora de cada proceso y solución de cada problema.

Para que se pueda iniciar “los círculos de calidad” es necesario que exista una sensibilización en todos y cada integrante de la organización donde se desee mejorar y a partir de esa premisa crear los grupos de actuación.

Los conocimientos requisito para emprender “círculos de calidad” por parte de la empresa son:

- 1.- Filosofía de Círculos: Entender de una misma forma el concepto de calidad la que será orientada hacia el cliente y hacia la empresa y cada área de la misma y lo más importante es que la participación sea voluntaria
- 2.- Técnicas para generar y transferir la información: Enseñar a utilizar las siete herramientas estadísticas y saber interpretar la información.
- 3.- Técnicas para la generación de ideas: Discusiones libres, estimular la

⁶ Fea, Ugo. Hacia un Nuevo Concepto de Empresa Occidental. Díaz de Santos, Barcelona 1994, Pág. 54.

intervención de cada integrante, discutir y llegar a la solución final.

4.- Técnicas del proceso de solución de problemas: Para escoger autónomamente los problemas en función de la importancia, urgencia y significado.

5.- Técnicas de presentación de resultados: Enseñar métodos que permitan ofrecer informes de solución de una forma sencilla y simple lo que provoque que todos los miembros de la organización la puedan entender y asimilar cuando se trate de un proceso.

La creación de los círculos de calidad tiene dos acepciones más que se deben cumplir de inicio; El compromiso de la dirección quienes elaborarán el presupuesto necesario y el entusiasmo de cada integrante.

2.4.2 El Control Estadístico del Proceso

Es un Control de proceso realizado mediante una organización específica y la gestión de un circuito de control basado en técnicas estadísticas que tiene por objeto mantener constantemente controlado la salida de un proceso para garantizar su calidad dentro de los límites establecidos, incluso en presencia de fuentes de disturbios.⁷

⁷ Fea Ugo. Hacia un Nuevo Concepto de Empresa Occidental. Díaz de Santos, Barcelona 1994, Pág. 84

Utiliza las herramientas de campana de Gauss Y la curva de errores o probabilidades en donde se mide la distribución o variabilidad de cada proceso en relación con los estándares establecidos.

Las causas de variabilidad se agrupan dos familias denominadas Causas Comunes las que son implícitas del proceso y Causas Especiales que se derivan de variables independientes, el distinguir cada una de estas resulta imprescindible ya que a través del resultado que arrojen se toman las medidas necesarias para corregir en caso de que un proceso esté transcurriendo con anomalías.

Para conseguir un Ouput de calidad es necesario disponer de un proceso adecuado capaz de mantenerse dentro de tolerancias reducidas y también verificar todas las circunstancias que lo condicionan.

Tradicionalmente el nivel de defectuosos se expresaba en porcentajes sobre el total de unidades producidas que regularmente iba del 2% al 5% es decir de 20,000 a 50,000 por cada millón producido y utilizando el Control Estadístico se hace en partes por millón en el cual los japoneses generan 100/300 y actualmente 10/30, es decir 10 defectuosos por cada 3 millones.

Estas cifras informan sobre la efectividad que puede ofrecer el mantener un proceso controlado a través de un proceso medido en el cual se pueda intervenir para corregirlo cuando sea necesario sin necesidad de esperar al termino del mismo.

2.4.3 Inventarios justo a tiempo

El JIT puede definirse como un sistema de programación de la producción.

Nace de una visión estratégica de la empresa que lo inicia, se considera determinante para el éxito competitivo y la capacidad para responder con prontitud, flexibilidad, precisión y producto justo en el momento que se requieren los insumos para su elaboración o justo en el momento que lo requiere el cliente. Opera bajo los siguientes fundamentos:

- Eliminación de todos los desperdicios
- Mejora continua de la calidad del producto y flexibilidad del proceso
- Reducción del circulante de producción
- Minimización del tiempo de espera, para conseguir para conseguir una elevada capacidad de respuesta al mercado.⁸

Para que sé de la ausencia de defectos y no interrumpir el proceso productivo, es necesario tener flexibilidad en los procesos y de esta forma no influir de manera relevante en el aumento de los costos, ya que una serie de procesos en los cuales no se pueda intervenir de manera pronta y en el momento en que ocurra un desperfecto genera un retraso o que la producción salga con defectos. Es importante también la calidad del factor humano para garantizar asimismo la calidad de los procesos empleados y del producto resultante. La principal premisa de este modelo es la de operar bajo inventarios justos, es

⁸ Fea, Ugo. *Hacia un Nuevo Concepto de Empresa Occidental*. Díaz de Santos, Barcelona 1994, Pág. 97

decir, contar con los insumos necesarios justo en el momento en que se requieran en la línea y los productos a la hora de ser necesaria su distribución y entrega al cliente.

También es necesaria la descentralización de las decisiones para con ello resolver los problemas o ajustar los procesos en el momento en que se necesite sin tener que esperar a que algún error provoque lentitud o detenimiento de la producción por falta de toma de acciones.

2.4.4 La Mejora Continua

El autor Ugo Fea al respecto de la Mejora Continua expone lo siguiente: El modelo japonés, al centrar el principal factor de éxito en los recursos humanos y el punto constante de referencia de su actividad en la satisfacción del cliente. La dirección japonesa, consciente del dinamismo del mercado, motivo por el cual ninguna realidad de la empresa puede considerarse definitiva, sabe que la satisfacción estándar del cliente es evolutiva y que se precisa introducir un mecanismo que mantenga continuamente adecuados sus procesos a las nuevas realidades, "mejora continua".

El Kaizen representa una revolución impensable en la tradicional interpretación de la empresa, por que se basa en la convicción de que el verdadero valor de ésta son los recursos humanos, mientras que los medios son nada más que instrumentos.

La conquista y el mantenimiento del liderazgo absoluto únicamente se puede alcanzar mediante un proceso institucionalizado de mejora continua, es decir a través del constante incremento de los conocimientos del potencial humano que, a su vez serán aplicados al perfeccionamiento de los procesos, y finalmente a los productos.

El Kaizen, se desarrolla por medio de tres técnicas fundamentales:

1. El ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar, también conocido como por el nombre de su inventor como “Rueda de Deming”.
2. La relación cliente- proveedor.
3. La gestión de la rutina diaria. (Hacia un nuevo concepto de empresa occidental, Ugo Fea)

1.-

a) Planear: Planificar a fondo las acciones antes de desarrollarlas, es decir, definir exactamente el tema, o sea los límites y contenidos del área que se desea explorar, verificar los motivos que han substanciado la elección, establecer el orden prioritario de los objetivos, analizar los hechos para determinar las causas y decidir las acciones a realizar para conseguir los objetivos previstos

b) Hacer.- Ejecutar todo lo que se ha planificado capacitando a los operarios para que se comprendan las modificaciones a introducir y explicar las acciones correctivas.

- c) Verificar.- Verificar los resultados obtenidos contra los planeados.
- d) Actuar.- Si los resultados obtenidos corresponden a los previstos se debe: Estandarizar las acciones correctivas y extender las nuevas modalidades a todos los operadores mediante el adiestramiento.

2.- La relación Cliente – Proveedor: En esta técnica se introduce el concepto de Cliente interno y “next in line” o próximo en la línea, es decir, la unidad que sigue en el proceso se convierte en el cliente el cual debe estar completamente satisfecho del producto recibido. El objetivo del Kaizen es, por tanto la optimización de la relación cliente proveedor de todas las unidades organizativas para propiciar la mejora continua de la calidad del producto o servicio. Y una primera norma para lograr este objetivo es definir en forma exacta al cliente a fin de determinar las acciones exactas para satisfacerlo.

3.- Gestión de la rutina diaria: Es el instrumento de gestión para el mantenimiento y mejora continua de las prestaciones de todas las unidades organizativas. Consiste en una aplicación diaria del ciclo PDCA en todos y cada uno de los procesos de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades del cliente interno o externo. Tiene las siguientes orientaciones:

Orientación al proceso: Identificación de la actividad y el proceso prioritario, sobre los que son necesarios concentrar la atención y los esfuerzos e identificar las finalidades para saber como asegurar la satisfacción.

Orientación al cliente: Identificar las necesidades y expectativas del cliente para concentrar los esfuerzos en ellas e identificar los indicadores de calidad donde se pueda medir adecuadamente su satisfacción.

Orientación al control del proceso: Definir el sistema de control para asegurar el correcto desarrollo del proceso mediante un sistema de puntos y modalidades de control.

Orientación a la mejora: Verificar los resultados conseguidos para constatar el nivel de satisfacción del cliente, aplicar las medidas correctivas necesarias a la adecuación de lo requerido y estandarizar para que el resultado que satisfaga al cliente se consiga y se convierta en un ciclo repetitivo.

2.5 ¿Cómo lograr la calidad?

Hoy en día es necesario darle un enfoque más humano a la administración de la calidad y por lo tanto se puede empezar por involucrar al personal en el inicio de un comportamiento y actitud que permita disfrutar el realizar una función importante en el desarrollo de un producto o en la prestación de un servicio.

El precepto inicial para alcanzar la calidad es el cambio de actitud que los integrantes de una organización deben tener hacia el logro de los objetivos organizacionales, es decir, un comportamiento en el cual se sientan inmersos en un sistema y una actividad que es importante, nos referimos también a la calidad personal.

2.5.1 Calidad Personal

El departamento en el cual se debe empezar a desarrollar la calidad de una empresa es en la actitud y actuación de cada individuo. De esta manera se traslada después al departamento en general y posteriormente a todas las áreas de la organización y más todavía influye en el entorno empresarial. Una compañía de personal con calidad crea productos de calidad que satisfacen las necesidades de sus clientes internos y externos.

¿Cómo? Al crear productos de calidad hace que sean competitivos en el mercado y que por lo tanto se vendan y ello trae consigo dividendos que generaran utilidades las cuales pueden contribuir a la mejora de los salarios y /o condiciones de trabajo en general y además dejará satisfechos y con deseos de continuar comprando sus productos o solicitando sus servicios a los clientes externos que al hacerlo aseguran el nivel de permanencia de la compañía en el mercado.

En los últimos años el interés por la calidad del servicio ha crecido y ha generado una revolución en la prestación de los servicios, es decir un cambio significativo tanto en la idea como en la forma de proporcionar satisfactores por parte de la industria de servicio.

La calidad personal repercute en una serie de mejoras y crea un proceso de desarrollo de calidad que inicia en un individuo y va cubriendo primero a un área, después un departamento y termina envolviendo a la compañía en general. Por supuesto este proceso no se da de manera fortuita, si no que debe ser

iniciado y continuar con sistema que permita involucrar a cada persona paulatinamente.

Enorgullecerse por los éxitos de la compañía crea una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad elevado. De esta forma se genera un círculo de desarrollo positivo continuo y que se refuerza en cada etapa que transcurre.

2.5.2 Control de calidad

Joseph M. Juran; Es el proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares.

Armand V. Feigenbaum; Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

El control de calidad es implementar un procedimiento de medición que permita verificar y evaluar que la elaboración de un producto o la prestación de un servicio se realice conforme a estándares establecidos por la empresa enfocados a alcanzar la satisfacción de los clientes.

Al igual que el sólo concepto de calidad, el control persigue el mismo fin, lograr la satisfacción de los clientes, ¿Cómo? a través de la elaboración de una serie de procesos y programas con la utilización de métodos estadísticos que permiten estandarizar, medir, programar y evaluar las actividades de las diferentes áreas y registrar las incidencias. Se vale de las siguientes herramientas; El gráfico de control, el diagrama de flujo, el diagrama de causa efecto, el gráfico de tendencia, el histograma, el diagrama de Pareto y el diagrama de dispersión.

2.5.2.1 El Gráfico de Control

Es una herramienta de control estadístico de calidad y se usa para analizar el comportamiento de los procesos a través del tiempo y detectar variaciones con relación a una medida de tendencia central.⁹

Consiste en un sistema de coordenadas y se grafica el tiempo en el eje horizontal y las mediciones efectuadas en el vertical, los puntos resultantes se unen con líneas rectas y se determinan estadísticamente los límites superiores e inferiores.

Si las variaciones se encuentran dentro de los límites, sus orígenes se denominan causas comunes o persistentes (la iluminación, la habilidad de los trabajadores, la capacidad de los equipos, etc.) y afectan permanente el proceso.

⁹ Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad. CECSA, México 1992 Pág. 86.

Estas causas por su naturaleza generalmente solo pueden ser intervenidas por la autoridad de la alta dirección.

En cambio cuando se presentan en la grafica 7 puntos consecutivos fuera de los limites superior e inferior, cuando se presentan estos 7 puntos consecutivos en orden decente o ascendente se hace necesaria la intervención del sistema.

Los pasos para graficarlo son los siguientes:

- a) Identificar el proceso
- b) Determinar los límites máximo y mínimo y la norma del proceso
- c) Obtener periódicamente los datos del comportamiento del proceso
- d) Graficar los datos obtenidos
- e) Identificar los datos fuera de los limites de control, su tendencia y posibles causas.
- f) Atacar las posibles causas más importantes.

2.5.2.2 El Diagrama de Flujo

Es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, son la documentación de una secuencia y muestran la relación que guardan entre sí los pasos del proceso, donde empieza y donde termina, las acciones y las alternativas.¹⁰ Se utilizan básicamente los símbolos siguientes:

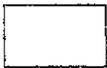
¹⁰ Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad. CECSA, México 1992, Pág. 74



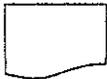
Inicio o fin del proceso.



Hechos o datos, es decir, la decisión.



Describe brevemente la actividad que se realiza.



Símbolo de documento



Conector, se utiliza para indicar el fin o inicio de una pagina.



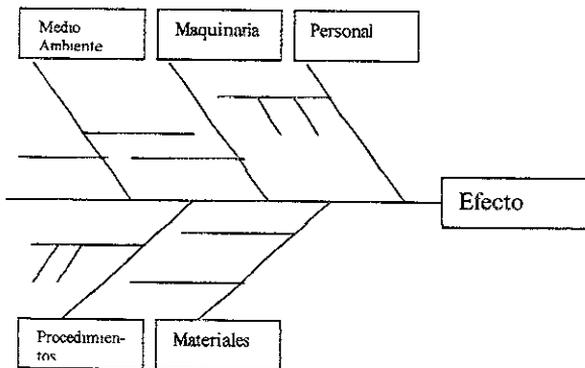
Son flechas que conectan los elementos del proceso.

Pasos para diseñar un diagrama de flujo:

- a) Identificar el proceso
- b) Determinar el inicio y el fin del mismo
- c) Señalar las actividades de que se compone
- d) Ordenar las actividades de acuerdo al proceso
- e) Describir las actividades precisando los recursos empleados
- f) Graficar el proceso utilizando los símbolos.

2.5.2.3 El Diagrama de Causa y Efecto

Es conocido como Diagrama de Ishikawa quien es su autor, también como Diagrama de pescado por la forma que tiene. Utiliza 5 categorías generales para su elaboración: Personal, Maquinaria, Medio ambiente, Materiales y Procedimientos.¹¹



Para graficar el diagrama de causa y efecto se siguen los siguientes pasos:

- Identificar el problema
- Clasificar las categorías principales
- Dividir las causas principales en sus posibles componentes
- Jerarquizar las posibles causas en cuanto a su grado de influencia
- Atacar las posibles causas más importantes.

2.5.2.4 El Diagrama de Párete

Esta gráfica se elabora para visualizar la importancia relativa de los problemas a resolver con el objeto de atacarlos, controlar las distintas soluciones e identificar la causa básica de determinado problema de alta prioridad.

Consiste básicamente en una gráfica de barras verticales que indica que problema debe resolverse primero y el orden en que se prestara atención a los demás. Puede construirse con los datos tomados de la hoja de verificación. En el eje horizontal se anotan los errores o posibles defectos y en el vertical el grado de incidencia o numero de ocurrencia, en el eje horizontal se anota el tiempo y en el vertical la medición de variables.

2.5.2.5 El Gráfico de Tendencia

También llamada Gráfica de Corrida, se utiliza para llevar a cabo una visualización más sencilla de tendencias en puntos observados durante un periodo específico. El propósito es monitorear el sistema y observar si el promedio tiene variaciones en un determinado tiempo. Los puntos se marcan en el orden en que los datos se obtienen o están disponibles.¹²

¹¹ Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Panorama Editorial, México 1995, Pág.90

¹² Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad. CECSA, México 1992, Pág. 81.

Como aplicar un gráfico de tendencia:

- a) Identificar la situación a medir.
- b) Obtener periódicamente los datos del comportamiento del problema.
- c) Graficar los datos obtenidos.
- d) Unir los puntos de ocurrencia con líneas rectas.
- e) Identificar los puntos que están fuera de la tendencia deseada y sus posibles causas.
- f) Atacar las causas más importantes.

2.5.2.6 El Histograma

Es una gráfica que se utiliza para visualizar en forma de barras la frecuencia con al cual ocurren ciertos eventos, es decir, a través de una distribución de frecuencias. Tal vez sea la herramienta estadística más sencilla graficándose en coordenadas cuyo eje horizontal se divide de acuerdo con las fronteras de clase y en el vertical la frecuencia de ocurrencia de estas clases. Las clases son intervalos de medición de factores.¹³

Pasos para aplicar un histograma.

- a) Obtenga la información cuidando de que sean aproximadamente 50 o 100 datos.
- b) Obtenga el dato mayor y el dato menor

¹³ Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad. CECSA, México 1992, Pág. 82.

- c) Determine la diferencia entre estos datos, divídala entre 10 y aproxíme el número entero más cercano. Esto determinará el tamaño y las fronteras de los intervalos.
- d) Determine cada uno de los intervalos partiendo del dato menor y aumentándole el tamaño de intervalo.
- e) Registre el número de datos que caen en cada intervalo.
- f) Grafique las barras.

2.5.2.7 El Diagrama de Dispersión

Este diagrama es usado para estudiar la posible relación entre dos variables, de alguna forma puede probar la relación entre causa y efecto. Se ordena de tal manera que en el eje horizontal se presentan mediciones de una variable y en el eje vertical las de la otra.

- a) Obtenga por lo menos 30 pares de valores de las variables que están siendo investigadas.
- b) Analice los rangos dentro de los cuales se encuentran los valores y úselos para determinar las escalas de los ejes X (causa) y Y (efecto).
- c) Grafique los datos.
- d) Decida si existe o no correlación.
- e) Actúe sobre la causa cuando sea necesario.

El uso de herramientas estadísticas es fundamental para el control de calidad

y constituye una disciplina que sirve para la identificación y el análisis de los problemas. Es importante hacer notar que ninguna proporciona la solución por sí misma a los defectos que un proceso de producción este generando, sin embargo si informa en que parte del mismo se puede intervenir para mejorarlo, de esta forma es el responsable de la vigilancia del proceso quien deberá tomar la decisión de en que momento actuar así como la línea a seguir.

2.6 Pasos a seguir en el control de calidad

Según Juran es un proceso de retroalimentación con los siguientes pasos:

- 1.- Seleccionar el sujeto de control
- 2.- Elegir una unidad de medida
- 3.- Establecer una meta para el sujeto de control
- 4.- Crear un censor que pueda medir el sujeto de control en términos de la unidad de medida
- 5.- Medir el desempeño real
- 6.- Interpretar la diferencia entre el desempeño real y la meta
- 7.- Tomar medidas sobre la diferencia.

Seleccionar el sujeto de control, es decir definir que actividad se desea regular, establecer la forma en la cual se le va a medir, fijar una meta que deba cumplir la actividad o programa que se controla, medir esta actividad con objetividad en términos de la unidad de medida que se estableció, evaluar el

desempeño real, identificar si existió diferencia entre la meta establecida y la realizada y saber qué hacer con la diferencia obtenida.

El control de calidad debe tener una orientación hacia el cliente, a cumplir sus necesidades de adquirir productos con la confianza de que cuentan con las características que satisfagan sus expectativas y cumplirán con la finalidad para lo que son adquiridos, a buen precio y calidad de uso.

2.7 Calidad en Empresas Mexicanas

Aunque sin reconocimiento, estudio elaborado y dirigido a la mejora continua la calidad siempre ha existido, desde que se suscito la necesidad de crear productos y ofrecer servicios a otros. En el siglo XX se le empieza a dar una importancia relevante especialmente en países que establecieron una estructura industrial y comercial avanzada. A mediados de siglo esta importancia cobra mayor relevancia motivada por diferentes factores; competencia en el mercado, permanencia comercial, crecimiento organizacional, diversificación de productos, cambios constantes en las necesidades de los clientes, globalización económica, cambios en la actitud de compra y en general la exposición que se mantiene actualmente en la dinámica mundial.

México y las empresas mexicanas no pueden ni deben sustraerse de esta dinámica empresarial y se hace imprescindible adaptarse a las condiciones

dictadas por el entorno, sin olvidar claro que la situación nacional difiere en gran medida de la mayoría de los países en los que se encuentran casi todas las empresas que han logrado implementar exitosamente y desde hace mucho tiempo modelos administrativos para la calidad. Para que las empresas mexicanas puedan acceder a los mercados internacionales y competir han de adaptar sistemas de calidad según las condiciones internas, económicas, culturales y sociales presentes en el país.

2.7.1 Reconocimiento a la Calidad en México

Los primeros los encontramos en 1981 cuando se creó el grupo de Desarrollo de Calidad de Vida por Joaquín Peón, también en ese año inicio la publicación de Cambio Organizacional y Reflejos, dentro de éste grupo se gestó el establecimiento de los primeros programas de calidad en empresas mexicanas.

En 1982 fue fundado el Centro de Calidad del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey el cual tenía la misión de investigar, diseñar y promover modelos de calidad adaptados a las empresas del país. En 1986 la Secretaría de Comercio creó el Premio Nacional de Calidad y en 1988 Joaquín Peón estableció la Fundación Mexicana para la Calidad Total, la cual fue integrada por un grupo de directivos de los sectores, público, privado, académico y laboral, nació como respuesta al cambio en el entorno y con la finalidad de contribuir al desarrollo nacional.

En noviembre de 1989 se crea el Nuevo Premio Nacional de Calidad en

México por decreto presidencial y en noviembre de 1990 se entregaron los primeros nuevos premios a las empresas: Hylsa, Xerox, Alambres profesionales en Morelia y a American Express.

En 1991 los ganadores fueron: General Motors de México y Crysler del grupo Cydsa. En los primeros 3 años de entrega de este premio de una puntuación total de 1000 que concede la evaluación del premio para ser entregado, de 379 organizaciones que han concursado sólo 8 pasaron de 500 puntos, sólo 2 tuvieron más de 600 y ninguna paso de 650.¹⁴

Estos datos reflejan en primer lugar la importancia y necesidad que cobra el incentivar y promover la implantación de modelos de calidad en las empresas mexicanas que como se ha explicado apenas inicia y se encamina hacia una dirección que les permita competir eficazmente en el mercado nacional e internacional.

¹⁴ Colunga Dávila Carlos. Administración para la Calidad. Panorama Editorial, México 1995. Pág. 46,47.

La Pequeña y Mediana empresa en México

3.1 Concepto de Mediana y Pequeña Empresa

Invariablemente las empresas pueden efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

El concepto de mediana y pequeña empresa varia según la persona y el juicio que utilice para hacerlo, sin embargo los generalmente aceptados son: Tamaño, giro, actividad, capital, etc. Broom y Longenecker analizan partiendo de los siguientes puntos.:

Definiendo si la propiedad es independiente.

El volumen de ventas o el número de empleados

Comparando el tamaño con el de la competencia y observando si es menor con relación a estos.

Saber si puede llamarse pequeña o mediana empresa cuando sus ventas las realiza al menudeo.

Para Pierre Yves Barriere la pequeña y mediana empresa es:

Constituyen una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”.

Es decir, la propiedad del capital y la dirección de la empresa se concentra en unas cuantas personas o en una sola que generalmente puede llegar a ser el mismo propietario o dueño.

Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta a este respecto:

- * Un capital social entre unos cuantos socios.
- * Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- * Un nivel de desarrollo dimensional.

La asociación de Empresas Pequeñas (SBA) define a la empresa pequeña como:

.-“Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera”

3.2 Tipos de Empresas (clasificación) por giro:¹⁵

- A) De servicios
- B) Comerciales
- C) Industriales

¹⁵Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. ECASA, México 1985, Pág.19.

3.2.1 Empresas De servicios

Son aquellas organizaciones en las que a través de un proceso y esfuerzo del hombre se obtiene un servicio ofrecido a un sector sin que dicho servicio sea tangible. ejemplos; Escuelas, Hoteles, Restaurantes, Bancos transporte etc.

Esta constituye una apreciación un tanto limitada que sirve únicamente para identificar un giro o sector ya que en la actualidad todas las empresas ofrecen en realidad servicios, no obstante que la finalidad de su operación sea la de fabricar un *producto*.

3.2.2 Empresas Comerciales

Son empresas cuyo giro consiste en adquirir bienes y/o servicios con la finalidad de venderlos posteriormente, es decir funcionan como intermediarios; un ejemplo son los centros comerciales y cadenas de tiendas en las cuales se expende una gran cantidad de artículos y a veces también servicios los cuales son adquiridos en diferentes formas a otras empresas para después ser vendidos al público en general.

Este tipo de organizaciones ha tenido un crecimiento considerable originado en gran medida por la diversificación en la producción que dado en la actualidad y la necesidad de los clientes de encontrar una gama de productos

concentrados para su adquisición y por lo tanto trae consigo que en muchas ocasiones las empresas que transforman el producto se vean en la necesidad de hacer uso de este medio para vender su producción y llegar al consumidor final. Ahora bien la demanda creciente por parte de los clientes trae consigo la necesidad de acercarles los productos independientemente de los canales que sean utilizados y además utilizando los medios adecuados se ahorran gastos y disminuyen los costos.

Bajo estas circunstancias se ha creado un vicio que en muchas ocasiones es perjudicial para el cliente como lo es la especulación.

3.2.3 Empresas Industriales

Aquellas empresas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado (natural) original, así como las que adquieren materia prima para transformarla en producto y ofrecerlo a la venta.

Constituyen un sector que significa la base de la producción de una gran cantidad de bienes los cuales pueden ser vendidos terminados y listos para el consumo o semi-terminados y el intermediario o empresa comercial le da la presentación final o lo reprocesa según corresponda.

3.3 Clasificación por Número de Personal Ocupado.

Es una clasificación que toma como base para definir el tamaño de una organización el número de empleados y Joaquín Rodríguez Valencia lo expresa así:

Tamaño	Nº. De Empleados
Pequeña Empresa	Menos de 25 empleados
Mediana	Entre 50 y 250
Grande	Más de 250

Existen muchos otros criterios para definir si una empresa es grande, mediana o pequeña o más aún en el entorno actual "microempresa" y estos son:

- * Por el capital social
- * Por el número de activos
- * Etc.

3.4 Ventajas de la Mediana y Pequeña Empresa¹⁶

Es muy importante establecer la dimensión en la cual están ubicadas las

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. ECASA, México 1985, Pág. 61, 62.

empresas medianas en el entorno empresarial comercial en relación con las grandes, para de esta forma elaborar estrategias de operación y procesos que les permitan competir y desarrollarse en el medio.

Algunas de las ventajas que se pueden mencionar de las empresas pequeñas en relación con las grandes son:

- Servir como medios de distribución para las grandes fabricas, es decir, funcionar como vías de acceso al mercado final.
- Por la cantidad de la inversión el riesgo es mucho menor.
- También funcionan como proveedores de materia prima o producto terminado que a las grandes empresas no le es redituable elaborar pero que sin embargo lo requieren en su línea de producción o como consumo interno.

Una gran cantidad de empresas que en la actualidad son grandes iniciaron siendo pequeñas, esto como consecuencia del desarrollo que han obtenido, hoy son empresas rentables y trabajan en gran escala con perspectivas de productividad elevadas.

En muchos casos no seria rentable para las grandes empresas establecer unidades de distribución, tan bien situadas como las que poseen las empresas pequeña y mediana.

3.5 La Empresa Mediana y Pequeña en México

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país o también a la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer notar es que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria y algunas de las consideraciones o factores de importancia son las siguientes:

A) Importancia Económica.¹⁷

La pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como y posteriormente como un factor de impulso en el desarrollo de las fuerzas productivas, la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país, desde el periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etc.

Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial la que crece y se desarrolla permanentemente-es la pequeña

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. ECASA, México 1985, Pág. 25

y mediana industria.

La importancia de la pequeña y mediana industria no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios.

B) Importancia Social.¹⁸

La importancia de la pequeña y mediana industria en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico sino también de orden social.

La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo a diversos sectores contribuye a generar empleo y de esta forma retribución que se convierte en la posibilidad por parte del trabajador de adquirir productos lo que provocara que el ciclo económico continúe.

La pequeña y mediana industria colaboran a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo de distribución entre muchos sectores tanto quienes forman y trabajan directamente en la organización como los que de forma indirecta ya sean como consumidores o proveedores se benefician de del

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. ECASA, México 1985, Pág.26.

sistema. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de capacitación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra manera permanecerían ociosos.

3.6 Interrelaciones entre Pequeñas, Medianas y Grandes empresas

Las pequeñas y medianas empresas realizan dos funciones fundamentales para las de gran tamaño y son:

- * Facilitar la concentración en las zonas de mayor rendimiento
- * Servir de ensayo y preparación de futuras grandes empresas.¹⁹

Las grandes empresas alcanzan su máxima eficiencia en las industrias antiguamente establecidas, para las que existen mercados de productos de bajo costo por unidad, o bien, allí donde una considerable experiencia ha conseguido desarrollar la tecnología y la mecanización hasta un grado de eficiencia, pero requiriendo enormes inversiones de capital donde ella normalización y la simplificación (limitación de variedad son deseables y aceptables, donde sea preferible la concentración de la función) producción, distribución o financiamiento y por supuesto para los monopolios naturales.

En todos estos casos es esencial la existencia de numerosas pequeñas

¹⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. ECASA, México 1985, Pág. 61.

empresas que permitan que unas pocas grandes empresas se concentren allí donde sus esfuerzos sean más eficaces.

Las pequeñas empresas satélites tienen su función propia en cuatro aspectos básicos:

- * Como suministradoras de materiales y piezas(subcontratistas).
- * Como agencia de servicio para la grande empresa
- * Como agentes o distribuidoras.
- * Como clientes que usan, más que distribuir productos de la gran empresa.

El medio económico que ha prevalecido en México durante los años de 1930 a 1988 propicio que el volumen de pequeñas empresas creciera considerablemente y no como respuesta a que se promoviera masivamente o al financiamiento y apoyo gubernamental, si no mas bien como consecuencia de la limitante de poder formar una organización de mayor magnitud dada la inversión requerida y las condiciones de rezago e inestabilidad que trae consigo la incertidumbre al invertir.

En los dos últimos sexenios se ha hablado mucho del apoyo a la pequeña empresa, otorgando créditos y facilidades para su constitución e incluso promoviendo la exportación de sus productos. Tal vez los resultados a estos impulsos podrán ser observados a mediano plazo.

Servicio con Calidad

4.1 Definición de Servicio

Para Juran: “servicio es el trabajo realizado por otra persona”

Es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

El servicio además de constituir una ocasión o actividad de un proveedor hacia un cliente es una labor de dar, es decir al ofrecer un servicio se realiza una actividad la cual debe ser dirigida o enfocada a la satisfacción de una necesidad.

No obstante que estas actividades persiguen inicialmente la satisfacción de necesidades del cliente externo durante el proceso en la empresa se genera una relación entre las personas que intervienen lo cual es a la vez servicio entre clientes internos..

4.2 Tipos de Servicio

Podemos enumerar tres tipos de servicio:

4.2.1 Servicio Principal

Significa el más importante que presta la empresa, la razón de su constitución y el objetivo fundamental por el que la organización opera. Por ejemplo; en una empresa de telefonía es la comunicación, en una escuela es la educación y en un hotel una habitación.

Es muy importante identificar y mantener como misión de la empresa el servicio principal para de esta forma planear, ofrecer y mejorar continuamente el mismo

4.2.2 Servicio Periférico

Es aquel o aquellos servicios que complementan la prestación principal. Por ejemplo; en una empresa telefónica que presta el servicio de comunicación celular es la posibilidad de ofrecer al cliente entre un equipo u otro o entre contratarlo para usarlo en aun sola ciudad o varias tener buena recepción y claridad en llamadas etc.

4.2.3 Servicio de Valor Agregado

Es aquel que está libre de costo hacia el cliente y tiene la finalidad de agregar un valor a plus al principal o periférico que lo haga mas atractivo al consumidor. Siguiendo con el ejemplo anterior es el ofrecer equipos atractivos, ligeros o con características físicas que al cliente le parezcan atractivos, pero

que no tienen en realidad implicación directa en la comunicación para lo que fueron creados.

4.3. El ciclo del servicio

Definición: Conjunto sistematizado de pasos para la prestación de un servicio.

Significa la ruta de acciones que sigue una empresa hacia la prestación de un servicio y la importancia que esto tiene ya que de ello dependerá la calidad del servicio que se ofrezca. Existen 2 ciclos de servicio: el de la empresa y el del cliente.

4.3.1 Ciclo de Servicio de la Empresa

Para Carlos Colunga Dávila en el libro *La Calidad en el Servicio*. Es el conjunto sistematizado de pasos que lleva a cabo la empresa para la creación y prestación de un servicio. Está compuesto por los siguientes pasos:

4.3.1.1 Determinar los Clientes

Esta determinación proviene de la alta dirección quienes observarán hacia quienes dirigirán u ofrecer ese servicio que preste la empresa.

4.3.1.2 Detectar las Necesidades de los Clientes

Las necesidades, costumbres, gustos preferencias y expectativas son detectadas mediante las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios y/o en casos de innovaciones se estiman

4.3.1.3 Planear los Servicios

Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios o la innovación estimada, la dirección y gerencia planea los procesos capaces de desarrollar y producir el servicio requerido por los clientes y se formula a la vez un presupuesto para la operación.

4.3.1.4 Crear los Servicios

Toda la organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los

servicios planeados de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos en la que se involucra a todas las áreas de la empresa y proveedores.

4.3.1.5 Prestar los Servicios

Los empleados atienden directamente a los clientes prestan el servicio principal y/o el periférico de acuerdo lo planeado, este paso se realiza con cada cliente atendido.

4.3.1.6 Evaluar el Cumplimiento de los requerimientos o Satisfacción de los Clientes

El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, sistema, empleado, equipo maquinaria e instalación.

La satisfacción del cliente es algo personal, puede ser más exigente o menos que lo establecido en los requerimientos; por lo tanto es necesario medirla desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Una empresa cuyo giro es la prestación de servicios necesita reiniciar

sistemáticamente, entrando en un proceso de mejora continua lo que le redituará crecimiento económico y satisfacción interna.

Es importante añadir que cuando una empresa se enfoca a prestar un servicio determinado el cual es la razón de su existencia y sustento es indispensable que sistemáticamente realice los pasos antes mencionados sin embargo debemos hacer notar que toda organización presta un servicio en su relación con clientes y proveedores y empleados y por lo tanto necesita también hacer uso de las herramientas procesos y métodos de evaluación que le garanticen calidad en sus productos(procesos) lo que redituara en permanencia en el mercado y crecimiento constante.

En los últimos años se desarrolló una especie de revolución en los servicios, se observa un impacto mayor en la forma como la empresa realiza sus tareas comerciales esto como consecuencia de la necesidad de examinar la diferenciación que puede acarrear el ofrecer un servicio de calidad basado en gestiones y prácticas organizacionales.

Ahora se convierte en una necesidad empresarial que al ofrecer un servicio se le dé además un plus que lo distinga de los demás e identifique al cliente:

Joseph.M. Juran dice que: La calidad es la satisfacción del cliente.

La calidad es satisfacer al cliente, ¿cómo? satisfaciendo sus necesidades de bienes y servicios con productos o servicios que cumplan con los requisitos función. durabilidad, precio, etc. cuando el cliente satisface sus necesidades considera que el producto tiene calidad.

Cuando nos referimos a la calidad nos se mencionan clientes internos y externos: Los clientes internos incluyen a todo el personal involucrado en la dirección, desarrollo, producción y comercialización de un producto o servicio y a todos los sectores encargados de proveer de los elementos necesarios para su elaboración:

compras, operación, proveedores etc., son todas las personas de una forma u otra colaboran en el proceso que permite que el producto o servicio llegue a manos del consumidor final. Clientes externos, estos son las personas que realizan un proceso de intermediarios y por supuesto el usuario y consumidor final es un cliente externo.

4.4 El Cliente

El cliente es lo más importante para la organización, porque es la clave del negocio, sin él, no habría a quien vender un producto o servicio, imaginemos simplemente que no hubiera quien lo comprará, sencillamente no existirían las organizaciones. Por esto las empresas deben brindar un excelente servicio, no basta vender un buen producto o servicio, es necesario que se incluya un valor agregado, es decir proporcionar un extra que el cliente merece, para que quede satisfecho no sólo con el producto adquirido sino también por la atención brindada, el trato, la amabilidad, la disponibilidad, el respeto, la rapidez y la cortesía. Las organizaciones deben preocuparse por dejar satisfecho a su cliente, de lo contrario es muy probable que se pierda al mismo, lo más grave es que no

se pierde sólo uno, sino más, ¿cuántos? Todos los que pregunten acerca del producto o servicio y se les informe negativamente, ya que nunca lo recomendarán generando así mala fama. De ésta forma se ganan y pierden clientes, lo triste es que muchas empresas no lo entienden o no le dan la importancia que se merece, pero si culpan a la economía y la crisis.

No olvidemos que el cliente es quien hace grande a la organización, con actitudes tan sencillas se puede lograr que él, se sienta bien, por ejemplo; “Demostrar atención, disposición de ayudar, resolver posibles problemas y satisfacer o superar las expectativas del cliente y para ello se puede iniciar con una serie de hábitos a desarrollar como por ejemplo: sonreír, saludar, escuchar, reflejar y comunicarse en los mismos términos de quienes nos escucha.

El personal de servicio al público debe evitar las actitudes desagradables hacia los clientes, actitudes que dejan mucho que decir como: una sonrisa fingida, comer cuando se atiende al cliente, hablar por teléfono, únicamente para cosas sin importancia mientras el cliente esta esperando ser atendido, mascar chicle, algunos empleados son rápidos, pero no son amables ni atentos.

A los clientes les gusta recibir un trato amable, que se les hable con un tono de voz agradable, y paciente. Todo negocio, cualquiera que sea necesita valorar a sus clientes y tener cuidado al momento de brindar un servicio, para proporcionarlo con calidad e incluso mejorarlo día a día.

Hoy en día la calidad en el servicio que brindan las empresas es fundamental para permanecer y crecer en el mercado. Es necesario cautivar al cliente con el

servicio, de tal forma que desee regresar.

Para dejar satisfecho al cliente es necesario saber que espera él de nuestro producto o servicio, investigar si realmente siente cubierta esa necesidad que él espera que la organización le proporcione.

4.5 Un Método para Orientar a las Organizaciones Hacia el Servicio

Lo podemos numerar en 12 fáciles pasos, que a saber son:

Paso 1.- Decidir cuál es exactamente nuestro “negocio esencial” y el servicio que brindamos.

Paso 2.- Conocer a nuestros clientes, quiénes son, y qué esperan.

Paso 3.- Tener clara nuestra visión:Cuál es la gran visión de nuestra organización y cuál es la visión de nuestro círculo como contribución.

Paso 4.- Definir nuestros momentos de verdad; tener claras cuáles son las pautas cruciales de contacto con nuestros clientes, tanto internos como externos, en las que definen las impresiones.

Paso 5.- Brindarnos buen servicio unos a otros; tratar a nuestros clientes internos tan bien como a los externos.

Paso 6.- Aplicar nuestras habilidades en el trato con los demás: relacionarnos con nuestros clientes de modo que los hagamos sentir especiales.

Paso 7.- Desarrollar prácticas orientadas hacia el cliente estudiar nuestros sistemas y métodos de trabajo para cerciorarnos de que estén diseñados teniendo en cuenta al cliente

Paso 8.- Diseñar la presentación que rodea a nuestro servicio de modo que impacte, es decir, hacer más agradable nuestro medio físico: hacer atractivo nuestra papelería, sacar el máximo provecho de las llamadas telefónicas etc.

Paso 9.- Desarrollar productos sensacionales: para que nos podamos sentir bien respecto a lo que proveemos al cliente siempre tratando de mejorar lo que ofrecemos.

Paso 10.- Beneficiarse con los reclamos: estableciendo métodos efectivos para aprender del descontento de nuestros clientes, aprendiendo de cada uno y actuando para que no se repita.

Paso 11.- Mantenerse cerca del cliente: emplear estrategias que fomenten el diálogo con nuestros clientes para que continuamente brindemos “ese poquito más de lo que esperan” que es lo que marca la diferencia.

Paso 12.- Brindar reconocimiento y celebrar la excelencia en el servicio: la motivación se logra si las prácticas excelentes se reconocen y se recompensan de diversas maneras.

4.6 Empatía

Empatía quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar, para saber como se siente, es más que la cortésia, es realmente ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo, el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales, específicas. Para lograr esto, es necesario saber escuchar, tener una buena comunicación con ellos manteniendo un lenguaje claro y acorde a su preparación y forma en que ellos se expresen haciéndoles sencillos los términos.

“Escuchar y comprender al cliente incluye”

- Conocer sus requerimientos específicos.
- Prestar atención individualizada sin apresuramientos.
- Reconocer visualmente a los clientes regulares y llamarles por sus nombres.
- Conocer el sector de actividad del cliente.
- Conocer la organización del cliente.

4.7 Para Brindar un Servicio de Calidad es Necesario

- Tener presente que el servicio con calidad lo brindan todos los integrantes de la organización, por lo mismo ellos deben ser siempre su primer cliente.
- Proporcionar abundante reconocimiento a su personal, ya que es una fuente de importante motivación.
- Generar la formación de equipos de mejora continua en el servicio; ellos conforman los procesos evolutivos de la organización.
- Desarrollar en la organización una cultura de calidad y excelencia en el servicio.
- Diseñar productos y servicios que cubran las necesidades de los clientes y además en ellos una necesidad por la satisfacción que les produce.
- Proporcionar continuamente al cliente un valor agregado, en cada servicio y/o producto.
- Mantener la empatía en el trato con los clientes.
- Mantener una imagen atractiva del personal, productos e instalaciones.
- Mantener precios competitivos, nacional e internacional.

4.8 Diez Formas de Servicio al Clientes

1. -El cliente es la persona más importante.

2. -Los clientes no dependen de nosotros, nosotros somos quienes dependemos de los clientes.
3. -Los clientes jamás nos quitan el tiempo, mientras la puerta esté abierta, nuestro tiempo es de los clientes.
4. -Los clientes nos hacen un favor cuando nos buscan. Nosotros no les hacemos ningún favor sirviéndoles.
5. -Los clientes no son extraños al negocio; son la parte esencial para que el negocio exista.
6. -El cliente no es “una venta”; es una persona que anhela, siente y trabaja con nosotros.
7. -Los clientes no vienen a competir con nosotros en inteligencia e ingenio; viene a confiarnos sus necesidades.
8. -Los clientes son dignos del trato más amable que podamos brindarle
9. -La cortesía honra y engrandece quien la otorga.

Caso Práctico

Antecedentes de la Organización Yves Rocher

El origen de esta empresa se remonta al año de 1959 en La Gacilly Francia lugar en el que Yves Rocher inicia la fabricación y venta de productos naturales para la belleza, actualmente esta marca tiene presencia en más de 80 países y se encuentra entre las más grandes del ramo en el mundo.

En febrero de 1989 se inician las primeras actividades comerciales de Yves Rocher en la Ciudad de México, como distribuidor con el nombre de Biotecnología de cosméticos, S.A. de C.V. localizada en San Ángel DF., En abril se hace el lanzamiento oficial de la línea y se realiza el primer reclutamiento de 20 vendedoras y 6 empleados.

En septiembre de 1991 Yves Rocher Paris viendo el gran desarrollo y aceptación que existía para sus productos decide convertir a esa empresa en filial y cambia su razón social a la de Yves Rocher de México S.A. de C.V. y se instala en la ciudad de México.

A partir de esa fecha la empresa ha tenido un desarrollo significativo sin embargo no ha alcanzado el nivel de crecimiento que podría tener según la visión y objetivos de la organización.

Yves Rocher de México comercializa sus productos de belleza por medio del sistema de venta directa, llegando así a miles de clientes en todo el país a través

de este medio.

La distribución y venta de sus productos se realiza en varias ciudades en todo el territorio nacional sin embargo se centra con mayor empeño y mejores resultados en ciertos mercados o plazas como los son: Area metropolitana de la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Torreón y Morelia.

Problemática (Diagnóstico).

De acuerdo a mi observación y experiencia dentro del departamento, en las tres áreas que lo integran no se muestra interés por el trabajo en equipo y por desarrollar y aplicar procedimientos que permitan cumplir con las tareas eficientemente y con calidad.

No existen estándares de calidad ni procesos aplicados a los cuales se les pueda medir e intervenir para mejorarlos. Cada proceso se dirige a cumplir una función básica sin considerar los objetivos de área y departamento y más aun no se toma en cuenta que cada tarea es susceptible de mejora continua y es posible por consecuencia mejorar todo el proceso y obtener mejores resultados. Las tareas son medidas únicamente por el resultado inmediato y nunca son intervenidas en el proceso por la falta de un método que permita verificar y asegurar que se sigue un procedimiento, que sé esta haciendo sin desviaciones y dirigido a obtener mejores resultados.

Dentro del departamento la interrelación entre áreas no se da dentro de un ambiente de armonía y esto provoca que los esfuerzos en conjunto no vayan en la misma dirección y no se cumplan los objetivos.

Se trabaja para cumplir una actividad y un horario y muy pocas veces es toma conciencia que se ofrece un servicio y no se considera verdaderamente la satisfacción del cliente.

Propuesta

Implementar un modelo de calidad en el departamento que permita coordinar esfuerzos y dirigirlos hacia un objetivo común, mejorar y medir la calidad del servicio que se ofrece en cada área y actividad.

Se informara acerca de la importancia de mejorar cada proceso y cada tarea y enfocar conjuntamente el esfuerzo hacia el objetivo común, ofrecer un servicio excepcional al cliente que lo deje satisfecho y por lo tanto se alcance la calidad en el servicio.

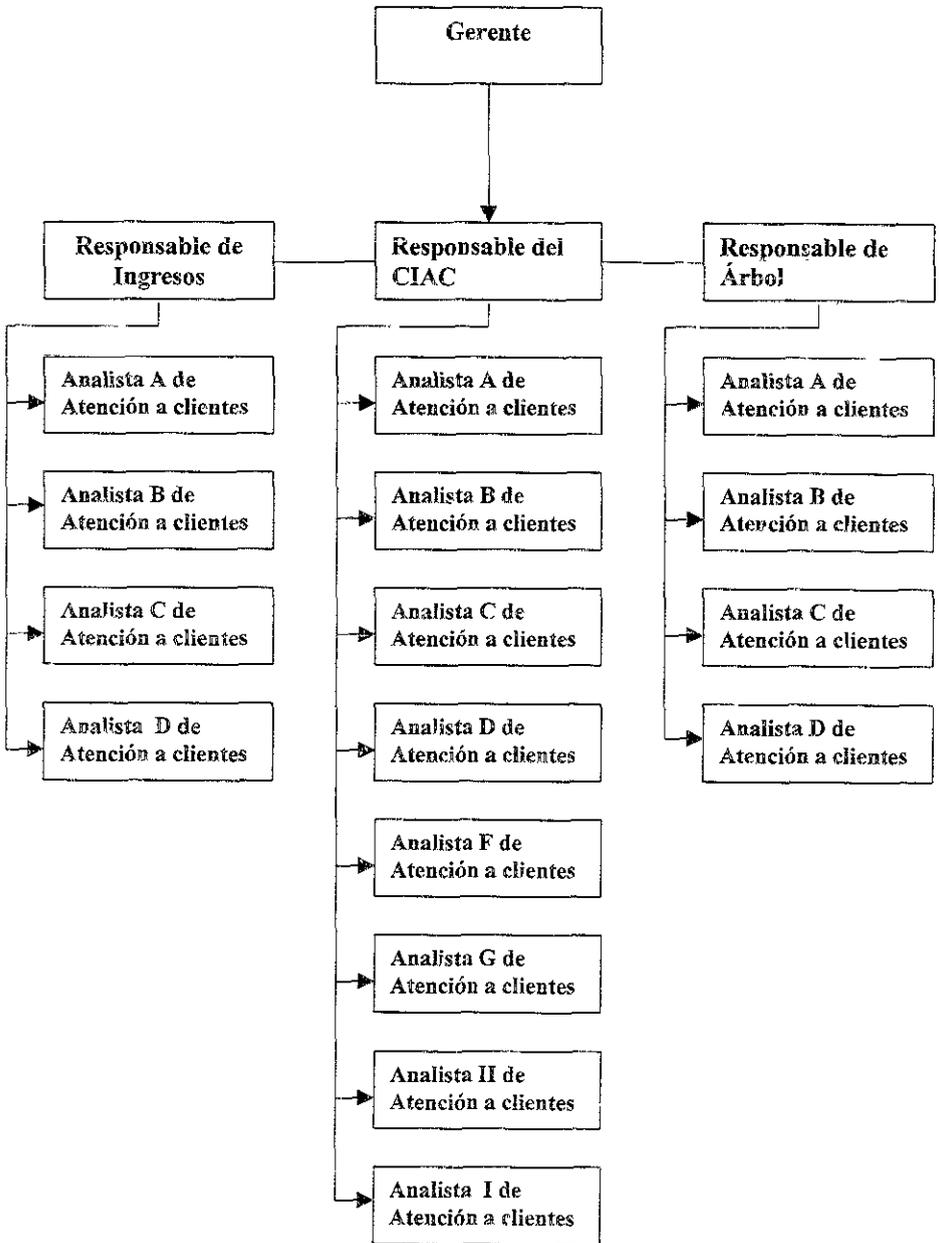
Para llegar a este objetivo el proyecto se realizara en tres etapas:

- 1.- Estructura y delimitación de funciones por área.

- 2.- Seminario de Integración y Capacitación departamental, que incluirá:
 - a) Sesión de integración de equipo.
 - b) Sesión de información sobre la misión, visión y objetivos departamentales y de la organización.
 - c) Comprender que es servicio, cliente, calidad y mejora de la calidad.
 - d) Enseñar a aplicar las herramientas básicas para la calidad: especialmente La hoja de verificación.
 - e) Hacer saber que se empezara a aplicar la hoja de verificación como primer elemento, indicando los elementos que la componen y el fin que

Organigrama del Centro de Información y Atención a Clientes

1.-



Funciones por Área:

Una vez iniciado este proceso quedaran de la siguiente forma:

Ingresos:

Tiene a su cargo las siguientes atribuciones:

- Recepción y verificación de documentos para registro de nuevas asesoras de belleza (vendedoras.)
- Registro de nuevas asesoras (vendedoras.)
- Autorización de límite de crédito en su primer pedido
- Facturación de primer pedido
- La atención es exclusiva a ejecutivas de plaza (distribuidoras master). También se les informa sobre los requisitos y procesos para la integración de nuevas asesoras a la fuerza de ventas.

Centro de Información y Atención a Clientes (CIAC).

- Atención a las ejecutivas de plaza (Distribuidoras master) sobre ventas y facturación personal y de grupo o fuerza de ventas, registro y monto de compras de nuevas asesoras, así como brindar información sobre la existencia de productos, precio y oferta de los mismos.
- Información acerca de productos y servicios (al público en general) y a todas las asesoras de belleza.
- Recepción de inconformidades, quejas y aclaraciones de facturación, recepción de pedidos, productos en mal estado o facturados erróneamente o entregados fuera de tiempo.
- Analizar y fijar límites de crédito.

Vías de Ascenso de la Asesora (Árbol.)

- Análisis, control e información a cerca del plan de carrera de una asesora (vendedora) de la empresa a las ejecutivas de plaza.
- Verificación de cumplimiento de metas y manejo de incentivos a las (coordinadoras.)
- Control y emisión de cheques
- Envío de Pagos(chèques) de productividad por manejo de grupo a todas las plazas.
- Plancación e información del plan de carrera de la asesora Yves Rocher.
- Información al público en general sobre requisitos, incentivos y carrera de la asesora de belleza al público en general.

Con la relimitación de funciones se pretende eliminar la duplicidad que trae consigo la interferencia en el desarrollo del trabajo y por ende del servicio que se esta prestando o que existan tareas en las cuales nadie desee intervenir por considerar de la incumbencia de los demás. Con esto cada área podrá planear mejor los procesos y para ello se le sugerirá al Responsable el uso de un

diagrama de flujo en el cual podrá reflejar todas las actividades a desarrollar y las líneas de acción a tomar.

2.- Seminario de Capacitación

Contenido del seminario (Capacitación):

Será dividido en 6 sesiones, la primera tendrá una duración de 5 horas y se impartirá en las instalaciones de la empresa en día sábado de 9:00 a 14:00 y las restantes 5 de 2 cada una y se darán de lunes a viernes de 8:00 a 10:00. Con esta agenda no se daña el horario de atención a clientes ni se obliga a los empleados a permanecer mucho tiempo en el trabajo fuera de su hora habitual.

Contenido de las sesiones:

1era. Sesión:

Será impartida por un asesor externo en colaboración con el gerente del departamento y con la participación de los responsables de área y ejecutivos.

a) El asesor fungirá como coordinador y propiciara la integración del grupo a través de una dinámica en la cual se le dé a cada uno 5 minutos para presentarse como deseen sugiriendo los siguientes puntos:

Preferencias personales y profesionales, objetivos en el trabajo, perspectivas dentro de la empresa y apreciaciones hacia el equipo. El asesor no hará ninguna pregunta cerrada ni permitirá la crítica en esta parte. Y Finalmente dará a conocer el objetivo del seminario.

b) Se dará a conocer la *misión, visión y objetivos* de la empresa y los del departamento y para ello se auxiliara en el manual de inducción.

c) ¿Qué es *servicio*? Ayudado por material de referencia explicara el concepto y la esencia del servicio así como la importancia que tiene en cada tarea que se realiza. Cada uno podrá dar su percepción de servicio.

d) ¿Quién es el cliente? Enfatizar que clientes somos todos, internos y externos y que su satisfacción es el objetivo del trabajo diario en la empresa.

e) ¿Qué es *calidad*? Se apoyara en lecturas de referencia y explicara el concepto de calidad, los resultados que se tienen cuando no se trabaja bajo estándares de calidad y los que se alcanzan cuando se aplican. Fomentara la participación de todo el grupo en este punto hasta saber que se haya entendido que la calidad la hacemos todos. Al cierre de esta sesión se hará una dinámica mediante la cual se evalúen los resultados de la misma y se dé pie a la siguiente.

2da. Sesión

¿Cómo lograr la calidad? Esta sesión se basará en la calidad personal como base de todas las calidades y tocará los siguientes puntos:

- 1.- Calidad y autorrealización
- 2.- Plan o proyecto: Que hacer, como hacerlo, Cuando.
- 3.- Acciones: Inmediata, Constante, Dinámica, Organizada
- 4.- Invitar a que realicen un análisis de su calidad personal y el potencial por desarrollar.

Se incluirán también los tres conceptos siguientes:

Momento de verdad, ¿qué es? Constituye cualquier evento en el que una persona entre en contacto con cualquier aspecto de su organización y que da como resultado que una persona se forme una impresión sobre la calidad de su servicio.

Cultura Organizacional: Son las creencias y valores que existen en la organización y que generan entre sus integrantes una serie de comportamientos específicos y de respuestas similares ante estímulos semejantes. Es necesario hacer énfasis en que cada organización y cada grupo tiene su propia cultura como consecuencia del comportamiento de cada miembro.

Se pretende crear una Cultura de Servicio, que es un contexto social que influye en las personas para comportarse de una manera en la que se piensa y actúa con la premisa de que el cliente es primero y es ahí donde queremos llegar.

Esta sesión básicamente será una invitación a reflexionar sobre el potencial a desarrollar en cada uno y la relación existente entre la satisfacción que provoca realizar una actividad planeada, organizada y con agrado a efectuarla sin estas características. Para ello podrá ser utilizado este trabajo y los Apuntes de Seminario del Modulo de Calidad Personal como base de todas las demás calidades.

3ra Sesión

Enseñar el uso de las herramientas para la calidad: Hoja de verificación, por medio de la cual se les evaluara y auxiliara para mejorar a cada momento en los procesos, esta hoja será de la siguiente forma:

Grado de satisfacción del cliente (monitoreo de atención.) Aplica para todas las áreas y se explicara como esta integrada y el objetivo que se persigue.

ESTADÍSTICA Y CONTROL DE CALIDAD
INGENIERÍA EN SISTEMAS DE COMPUTACIÓN

Hoja de Verificación:

ves Rocher de México **Evaluación del Grado de Satisfacción del Cliente**

Centro de Información y Atención a Clientes		Fecha:
Área:		Tipo de servicio que se otorga: IG, AG, Ped, Fac.
INDICADOR	VALOR	COMENTARIOS
Saludo Gracias por llamar a ... ¿Con quién tengo el gusto? Buenos días, tardes	10	
Verificación Solicita No. De asesora y nombre completo Se asegura de no dar información sobre la cuenta si no confirma la titularidad	10	
Atención Entiende la solicitud y necesidad del cliente Muestra disposición a ayudar No interrumpe al cliente Interactúa en la conversación	15	
Respuesta Demuestra empatía y comprensión de la solicitud del cliente y toma la responsabilidad de solución sin desviarla a otras áreas No hace esperar mucho al cliente	15	
Reflejar Otorga un trato amable Llama al cliente por su nombre Habla con claridad Usa volumen de voz apropiado	10	
Resolución Hace preguntas aclaratorias Provee de alternativas Actualiza el perfil de la cuenta(cambios Sugendos) Informa sobre los productos o servicios Solicitados Soluciona el problema(sí lo hay) o se compromete a darle seguimiento	15	
Despedida Ofrece ayuda adicional Agrade la llamada y menciona su nombre	10	
Notas Se asegura de dejar anotado en el sistema los movimientos realizados o archiva las modificaciones hechas en la carpeta de Plaza	15	

Nombre y Firma del Ejecutivo: _____ Evaluador: _____

Fecha de firma _____ Resultado _____
IF= Información General, AG=Aclaración General
Ped=Pedidos, Fac=Facturación Hoja de Verificación, Versión HV/01

Con esta herramienta se busca evaluar la actitud de servicio por parte de los ejecutivos, evaluar la calidad de la atención y encontrar las áreas de oportunidad de mejora en los procesos empleados así como la satisfacción del cliente. A partir de los datos obtenidos pueden mostrarse en un diagrama de Pareto y así llevar un control de avance en cada uno de los elementos o factores de observación.

4ta Sesión

Durante esta se hará una dinámica en la cual cada integrante ofrecerá un servicio, es decir simulara la prestación de uno y todos los demás serán observadores. Tendrá la finalidad de ver como funcionara la aplicación de la hoja de verificación expuesta. Durante esta actividad el Asesor no permitirá la crítica irónica o destructiva de quienes observan y fomentara por el contrario la aportación de posibles acciones a tomar como respuesta inmediata a la petición de un cliente.

Dado que el servicio que se presta es fundamentalmente vía telefónica se

simulara que se reciben y una persona fungirá como cliente externo y otro como Analista de atención quien le brindara un servicio.

5ta Sesión

En esta se expondrá la manera en que se le dará seguimiento al punto anterior se hará de la siguiente forma:

Una vez implementado se aplicara en una llamada recibida o un servicio otorgado al azar a razón de una por semana y ejecutivo y una mensual. Los encargados de hacerlo serán los responsables de área y el gerente. Cada vez que se aplique el encargado tendrá la obligación de informar el resultado así como retroalimentar al sujeto de evaluación. Por ultimo se presentaran los resultados mensuales en una reunión con todas las áreas en donde se expondrá por parte del gerente los logros alcanzados y los puntos susceptibles de mejorar.

Este monitoreo de calidad se efectuara durante un periodo de tres meses fecha que durara el proyecto en su fase de prueba mismo que se le presentara al director para su aprobación y aplicación permanente.

6ta Sesión

Durante la 6ta sesión y ultima se realizara una dinámica en la cual el asesor invitara a cada uno de los participantes a exponer puntos de vista respecto el aprendizaje obtenido y la perspectiva que ahora tendrán tanto de la posibilidad

de mejorar en el trabajo como de la ayuda que este seminario pudiera haber dejado en el desempeño personal cotidiano.

Consistirá en otorgar un tiempo de exposición a cada uno y para ello se habrá generado un ambiente de cordialidad y respeto de opiniones que cause que cada uno manifieste su verdadera percepción y aprendizaje obtenido.

Se formara un **Comité de Calidad de Primer Nivel** que será integrado por el Gerente y responsables de las tres áreas, quienes tendrán el compromiso de observar una vez iniciado el proyecto que se siga de acuerdo a los objetivos establecidos, así mismo mantendrán contacto directo a través de la retroalimentación que entreguen cada ocasión que un analista sea evaluado. Dicho comité deberá coordinar también la creación de otros mecanismos mediante los cuales se siga mejorando en la atención al cliente y en el trabajo del departamento y será punto de partida para la creación de comités subsecuentes.

Conclusiones

El desarrollo, la productividad, la rentabilidad y la eficacia de las organizaciones no es producto de la suerte ni de la habilidad de una sola persona para dirigir y coordinar esfuerzos o del giro en el que compita, sino del compromiso de cada individuo hacia el trabajo bien elaborado y de la correcta aplicación de los medios disponibles.

La aplicación de modelos administrativos para la calidad con la dirección de expertos administradores no dará resultados positivos si ellos no se adecuan a las condiciones de cada organización y sus elementos. El compromiso de mejora continua debe ser iniciado siendo conscientes que implica cambios estructurales y por lo tanto traerá consigo resistencia por parte de los miembros de la empresa donde se aplique.

Cada grupo posee características que lo diferencian de los demás y otras que los unen, es ahí donde se debe identificar el potencial para intervenir, unir intereses y proponer un objetivo común. Al igual que las empresas también las personas desean bienestar y crecimiento por lo tanto es indispensable para las organizaciones que deseen desarrollarse considerar este factor y no separarlo de sus fines.

Como una consecuencia del crecimiento comercial en todos los niveles y la competencia que lo acompaña se ha hecho necesario diferenciarse de los demás y un punto vital lo constituye el ofrecer servicios y productos de calidad. En

este trabajo se enumeran modelos y controles de calidad así como técnicas y herramientas para planear y controlar los procesos en la elaboración de productos o la prestación de servicios e intervenir cuando sea necesario.

Los conceptos Calidad, Servicio y Cliente se pueden conjugar y así, decir que todos somos clientes, ofrecemos y pagamos por servicios y los deseamos con características que satisfagan nuestras necesidades. Dentro y fuera de las empresas se da este ciclo, a veces como clientes internos y otras como externos.

.En la empresa Yves Rocher será implementado el modelo descrito en el presente año y una vez que pase el periodo de prueba y evaluación de resultados que será de tres meses se presentara como propuesta al director general para su implantación permanente. Con el se pretende solucionar la falta de coordinación entre áreas departamentales y establecer estándares de calidad con los cuales se pueda medir el desempeño así como crear un ambiente de cordialidad entre colaboradores y aprovechar mejor los recursos.

Bibliografía

- Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad.
CECSA, México 1992, Pp. 272.
- Alexander, Alberto G. Aplicación del ISO 9000 y Como implementarlo.
Addison-Wessley Iberoamericana, E.U.A. 1995, Pp. 189.
- Brown, Andrew. Gestión de la Atención al Cliente
Díaz de Santos, España 1994, Pp. 133.
- Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad.
Panorama Editorial, México 1995, Pp. 161.
- Colunga Dávila, Carlos. Calidad en el Servicio.
Panorama Editorial, México 1995, Pp. 122.
- Colunga Dávila, Carlos. Modelos Administrativos.
Panorama Editorial, México 1995, Pp. 173.
- Fea, Ugo. Hacia un Nuevo Concepto de Empresa Occidental.
Díaz de Santos, Barcelona 1994, Pp. 436.