



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES
(EMPRESAS E INSTITUCIONES DE PRODUCCION
Y DE SERVICIOS). MODELO LOGISTICO DE CALIDAD
EN EL SERVICIO AL CLIENTE”.**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO QUIMICO

P R E S E N T A :

LUCIA DOROTEA PADILLA ARAUJO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ



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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



Departamento de
Exámenes Profesionales

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Calidad en las Organizaciones (Empresas e Instituciones de

Producción y de Servicios). Modelo Logístico de Calidad en el

Servicio al Cliente".

que presenta 1ª pasante: Lucía Dorotea Padilla Araujo.

con número de cuenta: 8133147 - 7 para obtener el título de :

Ingeniero Químico

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 27 de Marzo de 2001.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I y IV</u>	<u>Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Dr. Armando Aguilar Márquez</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Miguel y Raquel,

Una dedicatoria especial para ustedes por el ejemplo de fortaleza, dedicación y trabajo que ha sido parte de mi formación como persona. No existen palabras para expresar mi profunda gratitud y cariño por el invaluable e incondicional apoyo así como sus consejos durante toda mi vida y sus sacrificios para concluir mi carrera profesional.

Doy gracias a Dios por la bendición de tenerlos.....

Los quiero

A MI ESPOSO:

Gabriel,

Por tu Amor, Comprensión, Paciencia y sobretodo, por el apoyo incondicional a mi vida profesional. Mi agradecimiento a Dios por permitirme conocerte, y a ti por tu compañía durante éstos años.....

Te amo

A MIS HIJOS:

César y Pao,

Por ser la luz y fuerza que guían mi vida. Sirva el presente para demostrarles la enorme satisfacción que siento por ser su madre.....

Los amo

A MIS HERMANOS:

Norma, Rebe, Quique, Migue, Oni y Adib,

Por su enorme espíritu de lucha, trabajo y superación, que los ha hecho Hombres y Mujeres de bién. Para Ustedes mi profunda admiración y respeto. Agradezco su apoyo y cariño.....

Los quiero

AGRADECIMIENTOS

Con sincera gratitud y cariño para mi asesor Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez por su tiempo y paciencia en la realización de éste trabajo.

Mi agradecimiento para la máxima casa de Estudios, UNAM y concretamente a la FES - Cuautitlán por el espacio que en ella me permitió recibir una digna formación profesional.

No puedo omitir en éste espacio a mis profesores; a todos ellos mi agradecimiento por su apoyo profesional.

Gracias

**“CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES (EMPRESAS
E INSTITUCIONES DE PRODUCCION Y DE
SERVICIOS). MODELO LOGISTICO DE CALIDAD EN
EL SERVICIO AL CLIENTE”.**

**MODELO LOGISTICO DE CALIDAD EN EL
SERVICIO AL CLIENTE**

INDICE

OBJETIVOS.....	1
INTRODUCCION.....	2
CAPITULO I. DESPLIEGUE DE LA FUNCION DE CALIDAD.....	3
1.1 Modelo de empresa de alta calidad.....	4
1.1.1 Características del líder de alta calidad.....	5
1.1.2 Empresas de alta calidad para el siglo XXI.....	5
1.2 Las tres dimensiones de la Calidad para empresas de servicio.....	7
1.3 Cultura de la humanidad y la era del servicio.....	8
1.4 Proceso de creación y cambio de una cultura organizacional.....	10
1.5 Modelo de cultura de servicio.....	11
1.5.1 Pirámide orientada al cliente.....	14
1.5.2 Filosofía hacia el cliente.....	15
1.6 Mejora continua: los tres niveles de progreso.....	16
1.7 Características de una organización con servicio de clase mundial.....	17
CAPITULO II. EL CLIENTE.....	19
2.1 Concepto del valor del cliente.....	20
2.2 El ciclo del cliente y el momento de la verdad.....	22
2.3 Relación cliente-proveedor.....	23

2.3.1	Cadena de proveedor-cliente internos.....	24
2.3.2	Sistemas de medición de satisfacción de los clientes.....	24
2.3.3	Sistemas para mejorar la calidad interna.....	25

CAPITULO III. EL SERVICIO.....27

3.1	Definición.....	28
3.2	Problemática de la calidad de servicio.....	28
3.3	Calidad en el servicio al cliente.....	29

CAPITULO IV. PREMIOS DE CALIDAD.....31

4.1	Premios Deming.....	32
4.1.1	Antecedentes.....	32
4.1.2	Objetivos.....	33
4.1.3	Categorías de participación.....	33
4.2	Premios Malcolm Baldrige.....	34
4.2.1	Antecedentes.....	34
4.2.2	Objetivos.....	34
4.2.3	Categorías de participación.....	35
4.3	Premio Nacional de Calidad.....	35
4.3.1	Antecedentes.....	36
4.3.2	Objetivos.....	36
4.3.3	Categorías de participación.....	36
4.4	Premio Europeo a la Calidad.....	37

CAPITULO V. NORMAS ISO 9000.....	40
5.1 Generalidades.....	41
5.2 Panorama de las Normas ISO 9000.....	42
CAPITULO VI. LA NORMA EN LOS SERVICIOS.....	44
6.1 Norma ISO 9004.....	45
6.2 Principios fundamentales.....	46
6.3 Campo de aplicación.....	47
6.3.1 Definición de Calidad en los servicios.....	47
6.3.2 Cómo se controla.....	48
6.3.3 Implantación en el sistema.....	48
6.3.4 Compromiso del personal.....	49
6.3.5 Objetivos.....	49
CAPITULO VII. PRESENTACION DEL SISTEMA.....	50
7.1 Presentación del sistema actual.....	51
7.1.1 Organigrama.....	51
7.1.2 Parámetros de medición actual.....	52
7.2 Propuesta de modificación al sistema.....	53
7.2.1 Parámetros de medición al nuevo sistema.....	55
7.2.2 Reportes e índices de medición al nuevo sistema.....	55
7.2.3 Resultados.....	56
CONCLUSIONES.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	60

OBJETIVOS

Dado que la palabra Calidad también se refiere a la ausencia de deficiencias, y algunas de ellas también pueden ser el retraso en las entregas que concluyen a su vez en un fallo en el servicio en la etapa final de la entrega del producto o servicio, el objetivo de éste trabajo es presentar una idea de cambio en la etapa final de la entrega del servicio al cliente referida a un proceso cuyas características presentan áreas de mejora.

Dicho proceso se describirá brevemente refiriéndose a datos que revelan una necesidad de implantar un sistema de medición que permita controlar y dar seguimiento a la mejora continua.

En función de lo anterior, es necesario evaluar el sistema actual y planear una actividad que permita controlar el proceso de servicio al cliente, para asegurar un cumplimiento de los requisitos en su totalidad. Para lo cual se describirá en una forma general, haciendo énfasis en la estructura y los resultados del mismo, para plantear una sugerencia de mejora y lograr el objetivo final deseado: entrega de un servicio dentro de las especificaciones deseadas y en tiempo.

Cabe aclarar que el enfoque de éste trabajo se refiere exclusivamente al tiempo de entrega, dado que las especificaciones están, dentro de control.

INTRODUCCION

Es un hecho inevitable que en esta época, casi en cualquier parte del mundo, y México no es la excepción, la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener los satisfactores materiales y/o emocionales que le permitan vivir con calidad. Estos satisfactores pueden ser muchos y variados, así como las expectativas de cada individuo con respecto al nivel de éstos; sin embargo, en todos los casos se requiere que las organizaciones dedicadas a generar dichos satisfactores sean competitivas. Ser competitivos significa poder operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

Debido a que la competencia global creciente en los últimos tiempos ha conducido a que sean cada vez más estrictas las expectativas de los clientes con respecto al servicio, las organizaciones necesitan emplear sistemas cada vez más efectivos y eficientes para asegurar que dicho servicio se da en el margen requerido.

Frecuentemente los requisitos de los clientes se detallan en las especificaciones del producto, sin embargo, las especificaciones no necesariamente pueden garantizar por sí mismas que los requisitos del cliente se satisfacen completamente si existen deficiencias en el sistema de suministro y entrega del producto.

Con el presente trabajo se pretende remarcar los puntos de calidad más importantes en el servicio al cliente proponiendo un modelo Logístico que permita mejorar y por consiguiente aumentar los índices de servicio de entrega y los servicios de recepción en la planta del cliente.

Se propone un cambio en el flujo, así como en la dirección de las tareas que nos permitan lograr un servicio óptimo para la completa satisfacción del cliente. Así también se harán las recomendaciones necesarias para el cumplimiento del objetivo.

Así pues, se detallaran los puntos importantes referidos a un proceso específico que no necesariamente pueden ser aplicados a otro.

De ésta manera, se presentaran algunas gráficas y se sugerirán factores de medición que puedan contribuir en la mejora del servicio al cliente.

I. DESPLIEGUE DE LA FUNCION DE CALIDAD.

1.1 MODELO DE EMPRESA DE ALTA CALIDAD.

Si en Japón hubieran preguntado hace 40 años qué es una empresa de calidad, seguramente hubieran contestado que es aquella que produce productos de alta calidad para sus clientes.

La percepción era entonces que cumplir con sólo cumplir los requisitos del cliente sobre el producto, se tenía una empresa de calidad. En aquéllos tiempos, hacer un buen producto era suficiente para hacer un buen negocio.

Los tiempos, los clientes y sus percepciones han cambiado mucho desde entonces. Ahora se consideran tan importantes los clientes internos como los externos; los primeros son el personal que atiende a los clientes externos y los inversionistas que arriesgan su capital en la empresa.

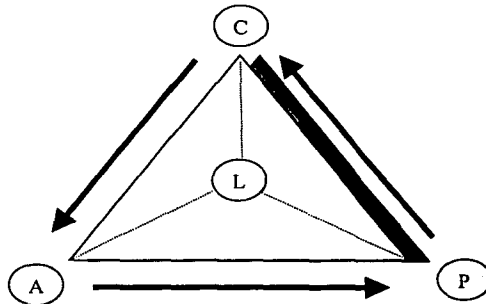
El servicio se considera entonces como la sonrisa del vendedor para colocar su producto; hoy, el servicio ha llegado a ser la ventaja competitiva de la década al igualar su importancia con la relativa a la calidad de los productos.

En 1992 se publicó una investigación de dos profesores de Harvard, Kotter y Heskett, titulada "Cultura corporativa y resultados"; en ésta investigación se demuestra que aquellas empresas que se han enfocado a la satisfacción de sus clientes, de su personal y de sus accionistas, se mantienen como líderes en resultados, mientras que en aquéllas que sólo se satisface a uno o dos de éstos elementos, los resultados son pobres.

Como base en la investigación mencionada se desarrolló el siguiente modelo:

Una empresa está en equilibrio y es de alta calidad cuando supera expectativas de clientes (C), Personal (P) y accionistas (A).

El líder (L) de alta calidad está en el centro del modelo buscando siempre superar las expectativas de los tres en un proceso de mejora continua; si falla alguno de los tres, la empresa pierde el equilibrio y no puede perdurar a largo plazo. Ver fig. 1.1



Si el inversionista cuida al personal, éste cuidará de los clientes y, entonces, éstos últimos regresaran y cuidaran así al inversionista. Esto es muy simple, pero muy cierto; el líder de calidad cuida que ésta relación de equilibrio suceda y permanezca.

1.1.1 Características del líder de alta calidad

De acuerdo con la experiencia con líderes que tienen éxito en procesos de calidad, se exponen a continuación una serie de características que les son comunes:

- a) El líder de alta Calidad es inalcanzable e incansable en la empresa que maneja porque está en un proceso de mejora continua enfocado a superar expectativas de clientes, personal y accionistas.
- b) El líder está implicado en el proceso; lo vive y desea el éxito.
- c) Tiene alta calidad en sus valores , y éstos son el principio de todo el proceso.
- d) "Vende" el proceso de calidad al personal; el principal convencido es él mismo.
- e) Se rodea de gente de calidad con altos valores que coinciden con los suyos.
- f) El y su grupo de colaboradores forman parte de un grupo de mejora y dan el ejemplo al resto de la organización.
- g) Inicia el proceso de calidad y continua dando seguimiento.
- h) Desarrolla líderes de calidad que realizan el proceso en su propia área y que pueden, en cualquier momento, sustituirlo en su puesto.
- i) Cree en la calidad de la gente, de sus productos y de sus servicios, desarrolla una cultura de calidad en su organización.
- j) Finalmente, aplica la calidad en todo lo que lo rodea.

1.1.2 Empresas de alta calidad para el siglo XXI

En un proceso de mejora continua para la satisfacción de clientes, personal e inversionistas, las empresas llegan a tener alta calidad y alto crecimiento además de

utilidades; entonces se genera un polo más de desarrollo hacia la sociedad (S), como se muestra en la figura 1.2

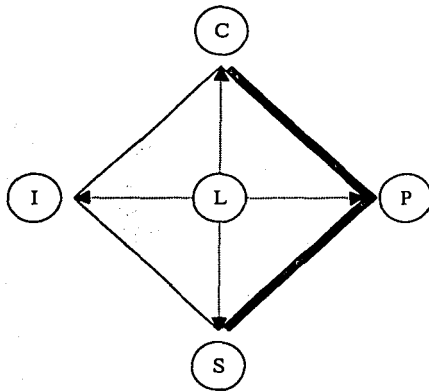


FIG. 1.2

En éste modelo, la empresa obtiene tanto valor agregado que empieza a compartirlo con la sociedad; desea la calidad para el lugar en donde opera y se involucra en grandes proyectos que mejoran la calidad de vida de la sociedad. Afortunadamente ya se cuenta con éste tipo de modelos en empresas que marcan la pauta para el siglo XXI.

1.2 LAS TRES DIMENSIONES DE LA CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIO.

a) Primera dimensión. Fig. 1.3.

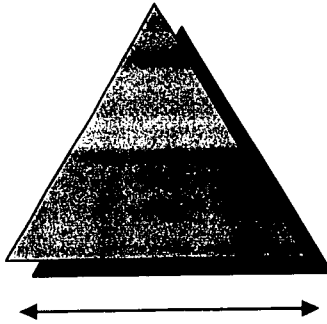


FIG. 1.3

- La banda horizontal del servicio.
- Primera alternativa para mejorar la calidad
- Mejorar la satisfacción del personal.
- Mejorar la satisfacción del cliente.

b) Segunda dimensión. Fig. 1.4.

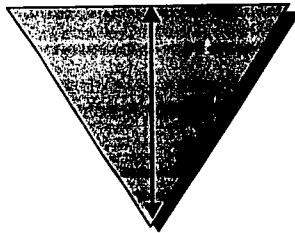


FIG. 1.4

- La banda vertical del servicio interno.
- Se mide y se mejora la calidad de los servicios internos en todos los niveles.
- Se invierte la pirámide convirtiendo al cliente en lo más importante de la organización.
- Se da el poder a la gente para mejorar el servicio.

c) Tercera dimensión. Fig. 1.5.

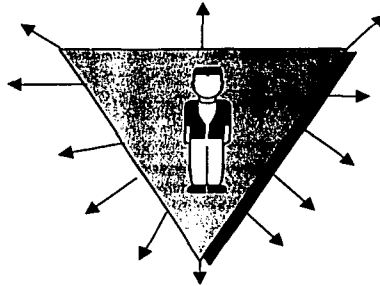


FIG. 1.5

- La calidad penetra en todo el personal.
- Se mejora la calidad de las personas.
- Se mejora la calidad de la empresa.
- La calidad se irradia a todo lo que rodea; a las personas y la empresa.
- Entonces se alcanza la calidad total.

1.3 CULTURAS DE LA HUMANIDAD Y LA ERA DEL SERVICIO.

Los grandes cambios abarcan todos los ámbitos de la vida de una sociedad: sus patrones de ingreso, su educación, la forma en que trabaja, la forma en que gobierna, etc.

Si nos referimos a los cambios de cultura que afectan las empresas, se puede decir, que todas las organizaciones, independientemente de que sean manufactureras, de servicios, e incluso de beneficencia, son afectadas por los mismos. Los grandes

cambios son el fruto de muchas causas, no de una sola. Por ello, las organizaciones modernas requieren de un cambio de cultura hacia la calidad.

Para hablar de cultura de calidad es necesario hablar de cultura o civilización entendiéndose por ello como el complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad.

Desde una perspectiva antropológica, se define como la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de sus historia. En un término más preciso, cultura también significa la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada. Esto lo podemos desglosar en términos de:

- Comportamiento social (Los hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres de una sociedad)
- Aprendizaje (La cultura es aprendida mediante una diversidad de mecanismos)
- Historia (El pasado es de gran importancia pues muchos mitos y tradiciones quedan establecidos en ciertos momentos de la historia).
- La manera tradicional de hacer las cosas (como los métodos de trabajo o las costumbres de trabajo).
- Sociedad determinada (Cada sociedad tiene su cultura y su forma muy particular de hacer las cosas así como sus valores propios y su historia, lo que se traduce en un estilo de vida, de trabajo y de comportamiento).

Así pues encontramos que a través de la historia se presenta una evolución de la misma.

Cultura de la caza.- El hombre primitivo se alimentaba de la caza y su vida dependía de ella, a menudo emigraba en busca de su presa. Esta cultura subsistió por miles de años.

Cultura agrícola.- Hace aproximadamente 10 000 años que se inició la revolución agrícola, el hombre dejó de cazar y encontró una manera más fácil de vivir. Cultivar la tierra lo llevó a una nueva forma de vida más segura, más cómoda, más estable. Esta fue la primera ola cultural que barrió la cultura anterior.

Cultura industrial.- La ola de la cultura agrícola fue perdiendo ímpetu y la ola de la revolución industrial dominó este planeta. El cambio del artesano al industrial sucedió rápidamente, para 1930 ya había más población trabajando en la industria que en el campo.

Cultura de servicios.- En 1955 , el número de empleados de servicios por primera vez supera al número de los obreros manuales. Se calculaba que en Estados Unidos, un pequeño porcentaje de la población que trabajaba se dedicaba a la agricultura, un porcentaje regular laboraba en la industria y un gran porcentaje ofrecía servicios internos y externos. Este último porcentaje se incrementa cada año.

Así, dado el tema de éste trabajo, sólo hablaremos de la actividad humana que busca atender la organización. Desde éste punto de vista, las organizaciones son sistemas de personas que mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés como son los accionistas, clientes, empleados o la misma sociedad.

Toda organización, ya sean escuelas, hospitales, tiendas de autoservicio, plantas industriales o manufactureras tienen su propia cultura que ha sido desarrollada a través del tiempo.

1.4 PROCESO DE CREACION Y CAMBIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura en las compañías se inicia cuando alguien decide fundar una empresa, posteriormente, si la empresa sobrevive, el líder va creando la propia cultura, cualquiera que ésta sea; si la cultura es apropiada y ésta cultura es dominante y permanece, puede ser un importante elemento para que ésta empresa se convierta en líder en su ramo.

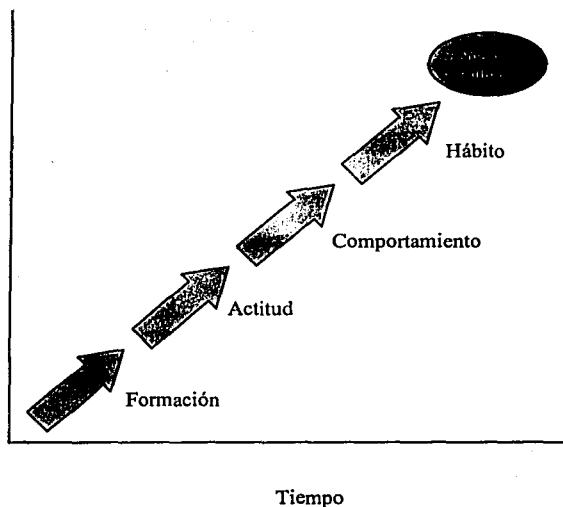
En ocasiones es necesario cambiar la cultura de una empresa o acelerar su proceso de mejoría. De ésta manera se da la información que se define como la parte del proceso donde se da a conocer la nueva cultura a todo el personal.

Si se hace un buen trabajo en la comunicación se tendrá una actitud favorable y una motivación hacia el cambio de cultura y el cambio real sucede cuando la gente se comporta de acuerdo con la nueva cultura.

Si el comportamiento se repite en forma automática se da un hábito y de ésta manera, la nueva cultura se logra cuando todos los individuos en la organización conocen la nueva cultura, tienen una actitud favorable y se comportan consistentemente con los nuevos valores, políticas, estándares, etc. Ver fig. 1.6

(+)

Grado de
Cambio cultural



(-)

FIG. 1.6

1.5 MODELO DE CULTURA DE SERVICIO.

Para hablar de cultura de servicio, es necesario hablar del cambio cultural que una organización requiere en éste ámbito. Y para que la organización tenga éxito, ésta debe involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado. Entendiéndose por cultura de calidad, como el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, y que complementados con el uso de prácticas y herramientas le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

Una persona de calidad tiene, además de las características que se mencionan previamente, una actitud de servicio en sus actividades personal y profesional que, aunadas al trabajo en equipo le dan el valor cultural requerido.

La complejidad en la mayoría de los procesos que se aplican en la actualidad en la industria, en el comercio y en las organizaciones de servicio es tal, que no pueden ser subdivididos para ser controlados en forma efectiva por un solo individuo, por lo que hace evidente la necesidad del trabajo en equipo.

Los individuos tienen que aprender a trabajar en forma eficiente en un ambiente de interdependencia, confianza y comunicación libre. Las empresas exitosas saben que la única manera de ser competitivas es a través de la participación de sus empleados en la planeación, el control y el mejoramiento de sus operaciones de manufactura y de servicio.

Dada la naturaleza intangible de los servicios, las empresas deben considerar en su proceso administrativo la interacción humana que se presenta cuando sus empleados proporcionan un servicio a sus clientes y la importancia de que los primeros cuenten con sistemas operativos de calidad que los soporten para así poder entregar un servicio de calidad y en el tiempo requerido por el cliente.

Las compañías se estructuran, dirigen y administran como una cadena en la que a través de procesos eslabonados se genera el producto, que comercializado y entregado con un servicio de calidad, logra la satisfacción de los clientes. Estos pueden ser internos o externos (consumidores), pero la satisfacción de los últimos se logra mediante el cumplimiento de las necesidades de los primeros.

La calidad en el servicio tiene una naturaleza de interrelación humana, en la que la cultura del servidor y del consumidor se mezclan durante el ofrecimiento del servicio, proceso cuya correcta administración es indispensable para conseguir la satisfacción del consumidor.

En la cultura organizacional, el servicio al cliente debe tener un alto significado. Todos en la empresa deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un cliente y de tratarlo siempre con calidad. Siempre se necesita de clientes y se debe hacer todo lo necesario para que ellos también necesiten de la empresa.

En el siguiente modelo se explican en forma gráfica los elementos más importantes de una cultura de servicio. (fig. 1.7).

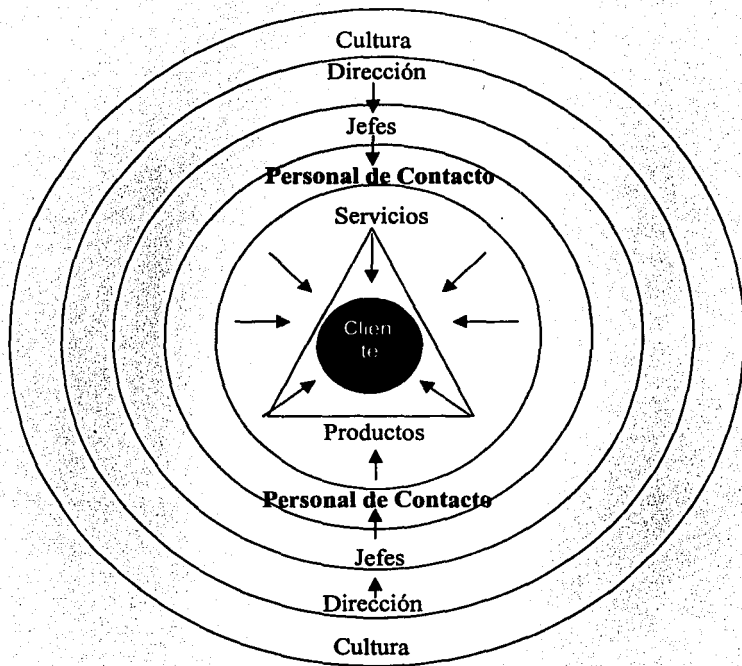


FIG. 1.7

- *El cliente.*- Es el centro, todo gira en su alrededor; sin él el modelo queda desarmado. Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta hacia él.
- *Servicios orientados al cliente.*- Los servicios que se ofrecen al cliente son adaptados a sus necesidades. El personal se convierte en detector de éstas

necesidades que son satisfechas usando el ingenio, la creatividad y la buena disposición del personal en línea.

- *Productos orientados al cliente.*- Los productos están diseñados pensando en las necesidades del cliente. Contienen estándares de alta calidad, los cuales son auditados constantemente por el mismo personal que los produce y los maneja. Los productos son mejorados escuchando al cliente.
- *Sistemas orientados al cliente.*- Los sistemas en la organización apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del cliente, más que para la conveniencia de la organización; son sistemas amigables que redondean una experiencia más de satisfacción del cliente.
- *Personal de contacto orientado al cliente.*- Es el nivel en la organización que sirve directamente al cliente y está en contacto íntimo con él por medio de servicios, productos y sistemas que ofrece al cliente. Si logramos una buena cultura de servicio, éste personal estará atento a las necesidades del cliente al momento que se presentan. Esto nos dá un nivel de respuesta, atención y voluntad, que hace que el cliente califique el servicio como superior, regrese y recomiende el buen servicio a otros.
- *Jefes orientados al cliente.*- Los jefes son vitales en éste proceso pues están en contacto con el personal de línea. Ellos son determinantes para el cambio de cultura de su personal. Si están convencidos apoyarán el cambio. Se necesita un perfil especial de jefe en una cultura de servicio que logre que su gente quiera, sepa y quiera mejorar el servicio.
- *Dirección orientada al cliente.*- El siguiente círculo es la dirección donde se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.
- *Cultura de servicio.*- El último círculo es la cultura que abarca todos los elementos culturales de la organización.

1.5.1 Pirámide orientada al cliente.

En la pirámide de servicio, los clientes son el punto de inicio para definir el negocio y los empleados de servicio son el primer punto de contacto. Supervisores, gerentes y directores son apoyos para que el personal de servicio haga su trabajo de satisfacer a los clientes. Ver fig. 1.8

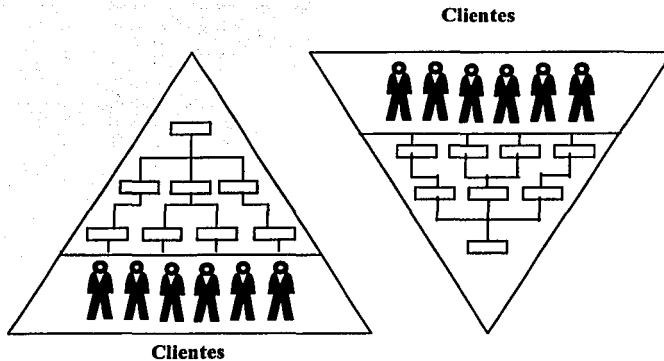


FIG. 1.8

En realidad los clientes de los jefes son sus subalternos. De ésta manera, si la gerencia satisface necesidades del personal, éste satisfará las necesidades del cliente. Si los jefes tiene personal satisfecho, éste producirá clientes satisfechos.

1.5.2 Filosofía hacia el cliente

La filosofía enfocada al cliente es una manera de hacer negocio en donde el objetivo no es sólo satisfacer las necesidades del cliente, sino excederlas.

Investigaciones demuestran que clientes satisfechos están dispuestos a cambiar a la competencia cuando ésta ofrece valores comparables y satisface necesidades básicas.

La clave para conservar a los clientes no es sólo satisfacerlos, se debe satisfacer las expectativas del cliente con mejores productos y servicios¹.

¹ Fortune, Enero, 1988.

1.6 MEJORA CONTINUA: LOS TRES NIVELES DE PROGRESO

NIVEL 1: Dedicación

La administración (en particular en los niveles de ejecutivos) se entusiasma con la posibilidad de establecer un proceso por medio del cual mejorará la calidad y la eficiencia. En el centro de éste entusiasmo se encuentra la creencia de que los costos declinarán, aumentará la satisfacción de los clientes y la organización será un mejor lugar para trabajar. El despliegue de políticas, término que se emplea para describir la selección de aspectos y objetivos en los cuales concentrar el esfuerzo de mejora, va de arriba hacia abajo.

Se fomenta la solución de problemas en equipo, por lo general siguiendo algún procedimiento de pasos bajo la dirección de algún instructor capacitado.

Se establecen sistemas de comunicación para dar publicidad a las historias del proceso y del éxito.

Por lo general se deja a los gerentes intermedios con la tarea de asegurar la implantación, y los supervisores de línea tienen el grueso de la responsabilidad de motivar las acciones que se requieren.

Este nivel tiene un ciclo de vida ya que sencillamente el proceso cae en desuso debido a que los líderes dirigen su atención hacia otros sitios y los gerentes intermedios regresan a sus asuntos usuales.

NIVEL 2: Sostenimiento

Las organizaciones que fracasan en el nivel encuentran que deben repetir el proceso si han de tener éxito; las que pasan al nivel, lo hacen debido a que reconocen las muchas barreras contra el sostenimiento del proceso y se niegan a dejar la chispa que incita el fallecimiento del esfuerzo.

Estas organizaciones sostienen la orientación hacia la mejora continua, pero trabajan más duro al encontrar los aspectos y oportunidades que tienen significado para toda la organización.

La organización continúa seleccionando las iniciativas de mejora, pero debido a la creencia en la capacidad de los trabajadores para contribuir, la formación de los equipos de acción se convierte en un procedimiento normal.

Cuando se identifica un aspecto se forman con rapidez equipos para buscar la solución. Los equipos son interfuncionales y tienen representación tanto de los empleados como de la dirección.

Las debilidades de los sistemas y procedimientos incluyendo la forma de manejar las recompensas, promociones, informaciones y crítica se identifican y comienzan los esfuerzos de mejora.

La capacitación se torna un factor importante en éste nivel y los empleados comienzan a identificar sus propias áreas de necesidad, más que esperar que lo haga la dirección.

Las comunicaciones son mucho más abiertas y las áreas que por tradición permanecían cerradas quedan expuestas a una fuerza de trabajo más interesada y contributiva.

NIVEL 3: Continuidad

En éste nivel, el proceso de mejora se institucionaliza, el despliegue de políticas se desplaza en ambas direcciones, y la función de la dirección supone más consejo y asesoría de lo que antes hubo.

La necesidad de capacitación se deja de cuestionar y se resarce a base de recompensa y en todas las áreas.

Los trabajadores recopilan y analizan los datos e información necesarios para mejorar la organización y son quienes después recomiendan cambios sensibles. Se reconoce y recompensa a aquéllos dentro de la organización.

1.7 CARACTERISTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN CON SERVICIO DE CLASE MUNDIAL.

Accesibilidad.- los empleados están disponibles cuando se les requiere, son amigables con los clientes; ya sea que el contacto sea personal o por enlaces electrónicos; los clientes saben que podrían ponerse en contacto con una persona responsable cuando lo requieran. Las personas adecuadas realizan el seguimiento en el menor tiempo posible.

Competencia.- Los empleados poseen habilidades y conocimientos necesarios y son proactivos en la demostración de éstos a los clientes. El personal tiene experiencia y asume la responsabilidad por las satisfacciones efectivas de los clientes con la más alta calidad posible. La pericia interna está disponible para apoyar el proceso de mejora continua o para comunicarse con los clientes.

Actitud.- El personal demuestra una actitud positiva y flexible , con un compromiso para mejorar en forma continúa. Poseen un espíritu de poder hacer las cosas y actúan con un sentido de urgencia por la importancia del cliente; son entusiastas. El cliente recibe el sentimiento de que los problemas recibirán cuidado personal y atención prioritaria.

Comunicación.- Los empleados tienen un sentimiento interno de que los clientes deberán estar bien informados como ellos y luchan por transmitir toda información necesaria para sostener una relación superior. Los cambios que afectan la relación de negocios (políticas, procedimientos, organización, servicios nuevos) se comparten con los clientes.

Credibilidad.- Los empleados demuestran credibilidad, integridad y son dignos de confianza. El personal se comporta en forma consistente y de una manera ética; las prácticas comerciales inspiran confianza.

Aspectos/Innovación.- La firma se encuentra en la ventaja de liderazgo en la introducción de nuevos servicios que son amigables con los clientes y dan como resultado una mayor satisfacción. Las mejoras anuales son parte de las prácticas estándar.

Capacidad de respuesta.- Los empleados se caracterizan por su deseo de proporcionar servicio a los clientes. Las quejas se resuelven en forma efectiva y rápida. Los clientes poseen un sentimiento de tratamiento justo en la resolución de asuntos y problemas.

Resultados tangibles.- La firma es notoria por la evidencia física de servicios que se documenta y disemina. Todos los empleados son capaces de articular soluciones efectivas a las necesidades específicas de los clientes. Los servicios que se proporcionan se equiparan con los compromisos que se hacen con los clientes. La mejor calidad se mide y el reconocimiento se conecta en forma clara con el progreso.

II. EL CLIENTE

2.1 CONCEPTO DEL VALOR DEL CLIENTE

Los clientes son posiblemente el recurso más importante con el que puede contar una empresa. El concepto de valor del tiene muchos significados y puede ser aplicado en varios contextos. El valor del cliente se define como la sumatoria de los beneficios y sacrificios que resultan como consecuencia del uso de un producto o servicio por un cliente para satisfacer ciertas necesidades.

En términos generales, el significado de valor denota un sentido de lo que debe ser o lo que es importante. Los clientes quedarán satisfechos o incluso agradecidos, lo cual es otra virtud de calidad importante, cuando un producto o servicio les proporciona un beneficio mayor al esfuerzo en el que incurrieron para adquirirlo. Es común que se enfoquen éstos aspectos bajo una perspectiva económica, pero éste es uno de los parámetros a considerar en el intercambio de bienes y servicios. La satisfacción de un cliente no sólo se traduce en una solicitud continua de bienes y servicios, con la consecuente transferencia monetaria al proveedor que cumple con sus expectativas; la satisfacción interna de una persona que sabe que ha servido con calidad y el agradecimiento recibido por el cliente, son también parte de la recompensa que recibe el proveedor.

Por lo tanto, el valor es necesariamente una combinación de aspectos tangibles e intangibles

El valor del cliente² no está solamente en el conjunto de funciones básicas con que cuenta un producto, sino también en las que espera y desea un cliente, e incluso en aquéllas inesperadas que influirán favorablemente en su satisfacción. El valor se va creando a través de diferentes procesos, para finalmente ser proporcionado al cliente por medio de un producto o servicio que cuenta con las características funcionales, el precio, el tiempo de entrega, un trato de calidad mediante el servicio de comercialización, etc.

Las organizaciones son una cadena de valor formada por procesos eslabonados en los que se va agregando valor. El planteamiento de valor comienza por la identificación y segmentación de los clientes para después conocer sus necesidades y expectativas, así como los procesos emocionales y de razonamiento mediante los cuales percibe el valor.

Un concepto popular de valor equivale al valor de algo lo cual es el precio. Otro concepto de valor asume que el valor es una función de ambos, beneficio y sacrificio.

Por ejemplo, un producto se puede denominar con un valor bueno porque ofrece al comprador altos beneficios a bajo precio. En éste caso, " el valor alto" acompaña al bajo precio y de ésta noción, el valor del cliente es igual a los beneficios menos los sacrificios.

El concepto del valor del cliente se mueve a través de la noción de que el valor es algo inherente al producto o servicio.

De ésta manera, la relación entre cliente- proveedor puede tener un profundo impacto en las percepciones del valor.

Una vez que se tiene identificado lo que el cliente percibe como valor, las empresas definen sus estrategias de valor al cliente, que se crean a través del

² Albrecht K., Customer Value. Journal., Executive Excellence, vol. II, Septiembre de 1994.

conocimiento de lo que somos (misión), dónde estamos y dónde queremos estar en el futuro (visión), y qué debemos hacer para movernos hacia allá (estrategias de valor).

Las estrategias se despliegan a lo largo de toda la organización por medio de políticas de calidad que regulan los criterios de toma de decisiones operativas, en función con las acciones que se quieren emprender para lograr los objetivos que ayudarán a la empresa a cumplir con su misión y a moverse en la dirección deseada.

En los tiempos actuales, se es competitivo como organización, si se está entre los que, de acuerdo a los criterios del mercado, proporciona mayor satisfacción al cliente. La satisfacción del cliente se conoce cuando el cliente decide de quién adquirir el servicio utilizando como criterio (en forma consciente o inconsciente) la maximización del valor esperado menos los esfuerzos que tiene que realizar para conseguirlo; el proveedor seleccionado realiza esfuerzos internos para crear y entregar el valor al cliente; el cliente percibe el valor y lo compara con los esfuerzos propios involucrados, lo cual da como resultado su grado de satisfacción.

Para algunos autores³ la cadena de valor es el conjunto de actividades que se utilizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar servicio al producto, que debe mostrar cómo la empresa crea valor para sus clientes. El valor es creado mediante un conjunto de actividades entrelazadas. Las actividades primarias están asociadas con los eslabones generales de la cadena como:

- a) La actividad logística de abastecimiento de insumos
- b) Las operaciones del negocio
- c) La actividad logística de distribución
- d) La comercialización y la venta
- e) El servicio.

Por otro lado, existen actividades que dan soporte a las actividades primarias como: la administración de los recursos humanos, la infraestructura de servicios (finanzas, legal, relaciones públicas, etc.). El grado de coordinación que exista entre éstas actividades es lo que permitirá a una organización ir creando valor para el cliente.

³ Michael Porter Competitive Strategy, The Free press, 1980, Competitive Advantage, Free press, Nueva York, 1986.

2.2 EL CICLO DEL CLIENTE Y EL MOMENTO DE LA VERDAD.

Es un sólo proceso para el cliente, aunque para la organización son diferentes contactos, con diferentes personas y departamentos.

Lo que importa al cliente es el ciclo completo, el cual un simple contacto puede echar a perder.

El servicio de calidad está en los detalles. La relación entre el proveedor y el receptor del servicio se manifiesta en múltiples puntos individuales de contacto. El servicio se elabora en el momento de entregarlo al cliente, y en muchos casos se entrega en varios puntos.

Cada persona de contacto es un fabricante de servicios. Los servicios predecibles pueden ser estandarizados, los servicios impredecibles solo pueden ser controlados por personal motivado, entrenado y que puede dar un buen servicio. Por lo cual una organización de calidad debe lograr que cada uno de los individuos que la conforman sepa identificar quién es su cliente interno inmediato y cómo se estructura la cadena de valor hasta el cliente externo par poder entender en forma clara cómo su trabajo agrega valor.

La compañía existe en la mente del cliente únicamente durante esos momentos en que el cliente entra en contacto directo con algún elemento de la organización, cuando se genera la calidad de servicio o bien, cuando se satisface una necesidad manifiesta o no manifiesta.

De ésta manera, los momentos de la verdad son episodios o acontecimientos, no características. Pueden suceder con la presencia o no de la gente de la compañía. Cuando suceden con el personal, éste los produce y les da las características.

Son la materia prima para producir un servicio de calidad. Habrá momentos más críticos que otros y la suma de ellos será la imagen de servicio que tendrá el cliente.

Que los consumidores reciban un producto o un servicio de calidad es resultado de una larga cadena en la que a través de diversos procesos los insumos van recibiendo valor hasta llegar, si ha existido calidad en todo el recorrido, al que finalmente desean o esperan los consumidores.

Por lo cual, todos los esfuerzos de los integrantes de la organización deben estar orientados hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes para que éstos a su vez vuelvan a favorecerla con su compra ya que el desarrollo de la lealtad y la rentabilidad de los clientes es responsabilidad de la empresa. La lealtad inherente en los clientes no existe; son leales mientras se encuentren satisfechos con los productos y servicios que la empresa les proporcione. La rentabilidad se obtendrá mediante una operación de calidad que permita operar con un nivel de costos tal que pueda obtener un margen atractivo de ganancia. Ver fig.2.1.

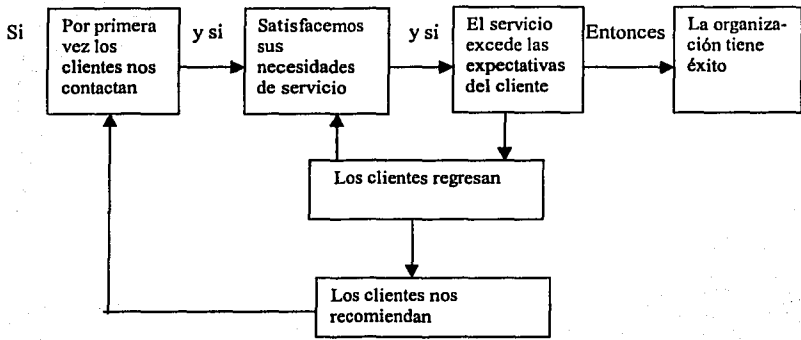


FIG. 2.1

2.3 RELACION CLIENTE - PROVEEDOR

La relación cliente proveedor es el antecedente del aseguramiento de la calidad. El propósito final de cualquier programa de Aseguramiento de la calidad es garantizar la plena satisfacción del cliente con los productos o servicios proporcionados por el proveedor. A su vez, esto implica una acción más activa que pasiva. En primer lugar se tiene que determinar la necesidad del cliente. De acuerdo con la naturaleza del producto o servicio, el cliente proporcionará, o al menos debe hacerlo, la especificación completa de sus necesidades; si esto no ocurre el proveedor proporcionará bienes o servicios de acuerdo con las necesidades de un posible cliente, necesidades determinadas mediante la investigación del mercado y la retroalimentación recibida del mercado. Por consiguiente, en cualquier programa de Aseguramiento de la calidad el cliente tiene que participar en forma directa o indirecta. Aunque ésta relación cliente - proveedor se puede considerar, al menos en forma parcial, como ajena a las actividades del proveedor. Una filosofía muy parecida se emplea dentro del lugar de trabajo del proveedor en cada una de las operaciones de la compañía, desde la recepción del pedido hasta la entrega definitiva. Puede considerarse al cliente como la siguiente etapa del proceso y por lo tanto, se aplica un programa que asegure la calidad a través de todo el conjunto de actividades. La siguiente figura (Fig. 2.2) es un ejemplo típico de ésta relación interna entre el cliente y el proveedor:

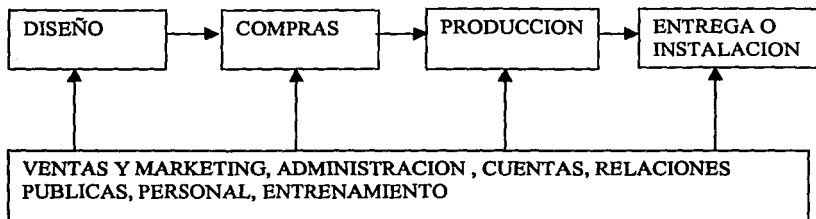


FIG. 2.2

2.3.1 Cadena de proveedor - cliente interno.

Todo el mundo tiene un cliente, si no lo tiene, sobra en la organización. Mi cliente es el proceso siguiente, mi proveedor es el proceso anterior.

La calidad interna es medir y mejorar constantemente el cumplimiento de los requisitos de tus clientes internos.

Cada trabajo es un proceso en el cual los empleados somos proveedores y clientes mutuos y se forma una cadena.

Somos proveedores cuando proveemos información, materiales o servicios a un proceso posterior; y somos receptores cuando lo recibimos de un proceso anterior.

2.3.2 Sistemas de medición de satisfacción de los clientes.

La medición del cliente debe ser un sistema permanente de información y mejora. Puede realizarse por medio de cuestionarios aplicados directamente al consumidor o mediante entrevistas:

- Entrevista por encuestador externo
- Entrevista por personal interno
- Encuesta por correo o en el lugar
- Entrevista por teléfono
- Tiempo en el mostrador
- Consejo de clientes

Las preguntas de los cuestionarios deben ser muy específicas y fáciles de cuantificar para poder realizar análisis posteriores.

En algunas ocasiones conviene también realizar mediciones de calidad en servicios internos cuando éstos afectan directamente a los servicios externos. Los resultados de las encuestas sirven para tomar acciones correctivas o preventivas que mejoren continuamente la satisfacción del cliente.

2.3.3 Sistemas para mejorar la calidad interna.

a) Definir requisitos del puesto.

- Seleccionar las tres funciones más importantes del puesto.
- Establecer para cada función: cuáles son los requisitos de mi cliente interno, y cuáles son mis requisitos, respecto a mi proveedor interno correspondiente.
- Negociar con cada cliente y con cada proveedor interno los requisitos de cada servicio.
- Verificar periódicamente el cumplimiento de los requisitos.
- Tener un programa de mejora permanente para incrementar la satisfacción de los clientes internos.

b) Definir cada puesto en función de los servicios que presta.

- Especificar áreas de resultados , tipo de servicio y estándares de cada servicio.
- Negociar con el cliente.
- Verificar periódicamente con cada cliente interno su nivel de satisfacción y mejorarlo constantemente.

c) Establecer el sistema de medición de clientes internos.

- Escoger las funciones de servicio más importantes.
- Elaborar con ellas cuestionarios de medición.
- Medir los servicios con los clientes y pedir sugerencias para mejorar.
- Mejorar continuamente.

III. EL SERVICIO

3.1 DEFINICION.

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas del servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

Por una parte, el servicio es una acción utilitaria que satisface la necesidad específica de un cliente como servir un plato de alimentos, reparar un teléfono o llenar un tanque de gasolina.

Por otra parte, el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona éste; como la necesidad específica del cliente por alimentarse sintiéndose apreciado e importante (necesidad psicológica) por un servicio de alta calidad.

Dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe; la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicios posteriores.

3.2 PROBLEMATICA DE LA CALIDAD DE SERVICIO.

La calidad de un servicio requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la producción de servicios. El desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son pilares fundamentales para la competitividad de una empresa. En servicios, las experiencias e imagen previas influyen fuertemente en el juicio de calidad y satisfacción del cliente.

La calidad de un servicio es más difícil de medir, es complicada de inspeccionar y no se puede anticipar un resultado.

Las empresas de servicios se enfrentan a los siguientes problemas:

- No se tienen claros los conceptos de cultura y de calidad del servicio.
- La calidad del servicio no se mide estadísticamente, no se controla y no se mejora.
- No se tiene la cultura de invertir en la calidad.
- Hay una alta rotación del personal.

- No se tienen estándares de la calidad de servicios ni del producto.
- Sus programas de calidad son simplemente eso y no cambios culturales.
- No hay conciencia de que la competencia actual es en la calidad del servicio.

3.3 CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

La calidad en el servicio es un tema importante porque aún en organizaciones de transformación se presenta una cierta proporción de servicios.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles

Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos y tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona su problema o carencia. No obstante, entenderemos como producto tanto un tangible como un intangible siempre que nos refiramos a la prestación principal de una organización.

Toda organización, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la prestación principal. Pues bien, la calidad de servicio supone el ajuste de éstas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente. El objetivo es conseguir clientes satisfechos.

De éste modo, se debe distinguir entre Calidad de producto referida al producto/servicio central o principal, y la Calidad de Servicio referida a las prestaciones accesorias y al modo como se recibe la prestación principal.

Así, el cliente recibe como valioso, además de la prestación principal, una serie de elementos adicionales:

- Las prestaciones añadidas a la principal
- El modo de entrega de la prestación principal, o
- Una combinación de ambas.

Con las prestaciones añadidas al producto o servicio básico, el cliente obtiene un enriquecimiento cuantitativo del mismo.

En cuanto al modo de entrega, se gana partido ya que un punto de mejora es precisamente la entrega, pues optimizando éste servicio se asegura la satisfacción del cliente pues e genera un valor agregado que puede o no ser contemplado por el receptor del servicio pero que adquiere una relevancia importante. Algunos ejemplos sencillos pueden ser: el tiempo de entrega, puntualidad y oportunidad en la entrega. En definitiva, los aspectos anteriormente comentados son vitales para la secuencia de un servicio adecuado.

En virtud de lo anterior, se pueden hacer algunas reflexiones para enmarcar definitivamente la calidad de servicio.

El servicio debe girar en torno de la prestación principal ya que el cliente que busca una prestación concreta, pretende satisfacer un tipo de necesidad, por lo que un buen servicio debe apoyarse en un buen producto principal.

Un buen servicio puede ser el mejor modo de lograr buena impresión y de ésta manera, la calidad del Servicio es más difícil de controlar que la del servicio principal.

Sin embargo, algunos autores⁴ creen que hemos subestimado los aspectos emocionales del servicio al consumidor y que existe un factor subjetivo sumamente personal que no hemos logrado advertir en las relaciones cliente - proveedor y que se requiere de audacia para incorporar sentimientos más profundos que agrado y satisfacción entre nuestros objetivos para poder manejar ese componente crucial que es la lealtad del cliente. Y la única manera de llegar al fondo de la cuestión es obtener nuestra propia información directamente de los clientes a través de sus propios (y a veces imperfectos) puntos de vista, basados en sus propias experiencias y expresados en sus propios términos.

Es aquí, según dichos autores que se establece una ley de reciprocidad: si usted no muestra interés en sus clientes, ellos no mostrarán interés en usted.

⁴ Zemke y Chip R. Bell

IV. PREMIOS DE CALIDAD

4.1 PREMIOS DEMING.

4.1.1 Antecedentes.

Los premios Deming viene como resultado de un seminario cuyo conferencista fue el Dr. W. Edwards Deming en el año de 1950 sobre el tema de Control Estadístico para gerentes e ingenieros. Los temas tratados fueron:

- Cómo mejorar la Calidad mediante el ciclo de planear-hacer- verificar-actuar. Este ciclo es conocido como ciclo Deming y está relacionado con el diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño.
- La importancia de detectar y controlar la dispersión de las estadísticas.
- Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y cómo aplicarlos.

El premio Deming fué el primer reconocimiento en su género. Se otorgó por primera vez en 1951 en Osaka. En ésta ocasión se celebró una conferencia sobre Control de Calidad y ésta reunión vino a ser la primera Conferencia anual de Control de Calidad.

En 1960 el Comité del mes de la Calidad se instituyó como una iniciativa privada y escogió el mes de Noviembre como el mes de la calidad para cada año.

El premio Deming en general evalúa seis áreas que cubren todo el sistema administrativo de la empresa:

1. Política de la compañía.- Donde se analiza la congruencia entre las políticas de la compañía y los principios del control total de calidad; los indicadores utilizados para planear, diseñar, producir, vender y en general, asegurar la entrega de productos y servicios de calidad al consumidor.
2. Organización y administración.- Se centra en la forma de organización que se utiliza para implantar y administrar el control estadístico de calidad, así como la autoridad y las responsabilidades.
3. Educación y extensión.- Enfoca los programas educativos que se ofrecen a los empleados en forma sistemática así como la efectividad de los mismos.
4. Ejecución del programa de control total de calidad.- En ésta área se evalúan las actividades realizadas para asegurar la calidad en procesos clave de las áreas de investigación y desarrollo, diseño de productos, abastecimiento, manufactura y comercialización.

5. Impacto del control total de la calidad.- Se califica el efecto que ha tenido en la organización la introducción del programa de control total de calidad con relación al servicio a clientes.
6. Planes futuros.- Se concentra en determinar si la empresa conoce sus fuerzas y debilidades actuales y si en base a ello se ha desarrollado planes para continuar con el programa de control total de calidad.

4.1.2 Objetivos.

Los objetivos principales de los Premios Deming son:

- Promover el Control total de Calidad
- Promover el Control estadístico en la empresa.

4.1.3 Categorías de participación.

Los premios Deming son entregados anualmente en el mes de Noviembre por el comité en cada una de las siguientes categorías:

- El premio para individuos que han contribuido en el Japón al Control de Calidad y a los métodos estadísticos.
- El premio de aplicación que se otorga a las industrias.

Este último tiene categorías adicionales en las áreas siguientes: por división, para las empresas pequeñas y para las fábricas. Es un premio que se otorga a una empresa que se haya desempeñado excepcionalmente en el campo de control estadístico en ese ejercicio.

4.2 PREMIOS MALCOLM BALDRIGE.

4.2.1 Antecedentes.

Durante varios años la industria de Estados Unidos se ha orientado hacia la excelencia. Varios de sus intentos por alcanzar el control total de la calidad no fueron concebidos y fracasaron . En años recientes, han cambiado mucho gracias en gran parte al Premio Nacional Malcolm Baldrige. Este reconocimiento fue el resultado de un proceso de consulta al que convocó el expresidente de los Estados Unidos Ronald Reagan en 1982 con el objeto de analizar el declive de la productividad de las empresas en dicho país.

En 1987 el presidente Ronald Reagan inició éste premio que tuvo su nombre en honor a Malcolm Baldrige quien fuera secretario de Comercio del presidente Ronald Reagan y quien además contribuyera al desarrollo de la industria en Estados Unidos.

En 1988 se anunciaron los primeros ganadores. El interés por el premio ha crecido debido al reconocimiento a escala nacional pero sin duda alguna por la productividad esperada y las ganancias en ventas que se derivan de las mejoras que se hacen en los procesos necesarios para ganar el premio. En algunos casos los clientes requieren que las compañías logren obtener el premio. El premio se estableció para que las compañías en Estados Unidos se crearan un estándar de excelencia y lo alcanzaran y de ésta manera mejoraran su posición competitiva en mercados internacionales y domésticos.

Sin embargo, una desventaja de éste premio es que los ganadores están obligados a abrir sus puertas y mostrar como manejan sus procesos y sus metodologías mejoradas.

Aunque no es necesario que los ganadores divulguen información competitiva propia, la información provista debe estar abierta a compañías e industrias competidoras y no competidoras.

4.2.2 Objetivos.

Los objetivos principales de éste premio son:

- Estimular a la empresa a mejorar su productividad y calidad por medio del reconocimiento y el logro de mejores resultados financieros.
- Dispersar entre las empresas el enfoque de calidad por medio del ejemplo de las empresas ganadoras del reconocimiento.

- Establecer lineamientos y criterios que sirvan como guía para las empresas interesadas en aplicar modelos de calidad.
- Poner a disposición de las empresas interesadas la información relacionada a los modelos de calidad de las empresas ganadoras.

4.2.3 Categorías de participación.

El premio lo otorga el departamento de Comercio de Estados Unidos, el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología en asociación con la Asociación Americana para el Control de la Calidad y es entregado anualmente a un máximo de dos organizaciones en las siguientes categorías:

- Compañías de manufactura
- Compañías de servicio
- Empresas pequeñas (no más de 500 empleados)

4.3 PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

4.3.1 Antecedentes.

Fue creado por el gobierno federal y el sector privado con el propósito de fomentar una mayor competitividad de las organizaciones mexicanas y reconocer los esfuerzos que han realizado para implantar procesos de calidad total

En 1985 la secretaría de Comercio y fomento Industrial hace entrega por primera vez de premios nacionales y reconocimientos a la Calidad con un enfoque de productos y cumplimiento de normas.

En 1986 se hace pública la existencia del Premio Nacional de Calidad a través del Diario Oficial de la Federación.

En 1989, por decreto Presidencial se fijan las reglas para el otorgamiento del Premio Nacional de Calidad con un enfoque integral y de creación de valor.

México es el tercer país a nivel mundial después de Japón con el Premio Deming y de Estados Unidos con el Premio Malcolm Baldrige en tener un premio nacional de Calidad.

4.3.2 Objetivos.

Los objetivos principales del Premio Nacional de Calidad son:

- Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad y la mejora continua en las unidades productoras de bienes y servicios
- Promover la productividad y la Calidad en productos, servicios y procesos.
- Fomentar las exportaciones con base en la calidad.

4.3.3 Categorías de participación.

El Premio Nacional de Calidad es entregado anualmente por el C. Presidente de la República con un máximo de 10 reconocimientos y no más de dos en cada una de las siguientes categorías:

- Industrias grandes
- Comercios grandes
- Servicios grandes
- Gobierno
- Industrias medianas y pequeñas
- Comercios medianos y pequeños
- Servicios medianos y pequeños.

Los elementos en que se enfoca el Premio Nacional de Calidad son los siguientes:

- 1 **Calidad centrada en dar valor superior a los clientes.-** Las organizaciones deben contar con procedimientos formales y dar prioridad a los procesos que tiendan a asegurar la entrega al consumidor de un producto que exceda sus expectativas.
- 2 **Liderazgo.-** Se evalúa el rol y la participación de la alta administración durante la etapa de implantación del programa calidad.
- 3 **Desarrollo del personal con enfoque de calidad.-** Se juzga la eficiencia de los mecanismos que establece la organización para estimular, desarrollar y optimizar el potencial de sus empleados.
- 4 **Información y análisis.-** En ésta etapa se estudia la información que se utiliza para determinar las estrategias de calidad de la compañía y saber cómo avanza el proceso de calidad total.
- 5 **Planeación.-** Se evalúa la forma en que se utiliza la misión y visión de la compañía para el logro de los objetivos estratégicos.
- 6 **Administración y mejoramiento de procesos.-** En ésta sección se examinan los principales elementos del proceso administrativo como el desarrollo tecnológico, el diseño del producto, etc.
- 7 **Impacto en la sociedad.-** Se valoran los esfuerzos que realizan las organizaciones para el mejoramiento continuo de su entorno físico, ecológico y ambiental.
- 8 **Resultados de calidad.-** En ésta etapa se evalúan los indicadores numéricos y las tendencias de mejoramiento de la calidad del producto y servicio así como la calidad de sus procesos internos y la de sus proveedores.

4.4 PREMIO EUROPEO A LA CALIDAD (EFQM) .

El Premio Europeo a la Calidad, introducido en 1991, se basa en el modelo de calidad total de la EFQM (European Foundation for Quality Management). Sin embargo, su desarrollo se fundamenta en el premio Deming de Japón y en el Malcon Baldrige de estados Unidos. Este modelo, que cuenta con 9 criterios que posteriormente serán descritos, se representa gráficamente en la fig. 4.1 , en la que además se muestra el porcentaje que cada cada uno de ellos representa del total de puntos asignados en el proceso de evaluación.

El siguiente párrafo define brevemente este modelo: posicionar a la empresa hacia la consecución de excelentes resultados requiere de la satisfacción del cliente, de los empleados y que se influya en la sociedad a través de una política y una

estrategia con directrices de liderazgo y de la administración eficiente del personal, los recursos y los procesos.

La explicación de cada uno de los 9 elementos del modelo de la EFQM, es la siguiente⁵:

1.- Liderazgo. Orientación de todos los administradores para dirigir la compañía hacia la calidad total. Se evalúa la forma en que los ejecutivos dirigen y motivan el programa de mejoramiento continuo. Se requiere evidencia de 6 aspectos: El involucramiento visible de la alta administración en la dirección del programa de calidad total, la existencia de una cultura de calidad coherente, el reconocimiento de los esfuerzos y el éxito de los individuos y equipos en calidad, el soporte al programa mediante la asignación de recursos apropiados, el involucramiento de los ejecutivos con clientes y proveedores y la promoción activa de la calidad total fuera de la compañía.

2.- Políticas y Estrategias. Forma en la que se ponen en práctica la misión, valores, visión y dirección estratégicas. Se juzga la forma en que se reflejan las políticas y estrategias en el sistema de calidad y cómo éstas se determinan, despliegan y revisan. Se requiere evidencia de que las políticas y estrategias se basen en conceptos de calidad total, se formen con apoyo de información relevante, sean la base del plan del negocio, se comuniquen apropiadamente y se revisen y mejoren regularmente.

3.- Administración de Personal. Como promueve la compañía el surgimiento de todo el potencial de su personal para el mejoramiento continuo. Se necesita de la existencia de un plan de mejoramiento continuo del personal, que asegure que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar con nivel de excelencia su labor, que el personal se fije metas de desempeño individuales y de equipo, que se promueva y faculte al personal para involucrarse en el proceso de toma de decisiones, y que exista una comunicación efectiva en todas las direcciones.

4.- Recursos. Con que efectividad se despliegan los recursos de la compañía para apoyar sus políticas y estrategias y la conservación de los mismos. Se solicita evidencia del mejoramiento en la administración de los recursos financieros, de la información, recursos materiales y en uso de la tecnología.

5.- Procesos. Cómo se detectan y revisan los procesos para asegurar el mejoramiento continuo de la compañía. En general se evalúan todas las actividades que representan un valor agregado para la compañía. Se juzga la forma en que se detectan los procesos críticos para el éxito de la compañía, la administración sistemática de todos los procesos, la medición del desempeño de los procesos y la retroalimentación que estos reciben para su control y mejoramiento, como estimula la empresa la innovación y creatividad para el mejoramiento del proceso y la forma en que se ejecutan los cambios a los mismos.

⁵ Robert Heller, TQM: *The Quality Makers, the Leaders and Shapers of Europe's Quality Revolution*, Norden Publishing House, Ltd, 1993.

6.- Satisfacción del Cliente. Cual es la percepción que los clientes externos tienen sobre los productos y servicios que proporciona la compañía. Se busca evidencia sobre los parámetros clave que utiliza la empresa para medir su desempeño con los estándares y metas previamente establecidas, el desempeño de los competidores y de las mejores empresas que utilicen procesos productivos y/o administrativos similares.

7.- Satisfacción de los empleados. Los procedimientos que utiliza la empresa para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de su personal.

8.- Impacto en la Sociedad. Cuál es la impresión que la comunidad tiene de la empresa. El enfoque que utiliza ésta para preservar y el mejorar la calidad de vida de la sociedad, el medio ambiente y los recursos naturales. Esta búsqueda requiere de hechos que demuestren que la compañía satisface las necesidades y expectativas de la comunidad.

9.- Resultados del Negocio. Que obtiene la compañía en relación con su desempeño planeado. Se evalúa la continuidad del éxito alcanzado por la empresa en el logro de sus metas y objetivos financieros y no financieros, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todo aquel que tenga intereses financieros en la organización. Se debe demostrar que se cuenta con un plan de negocios sólido.

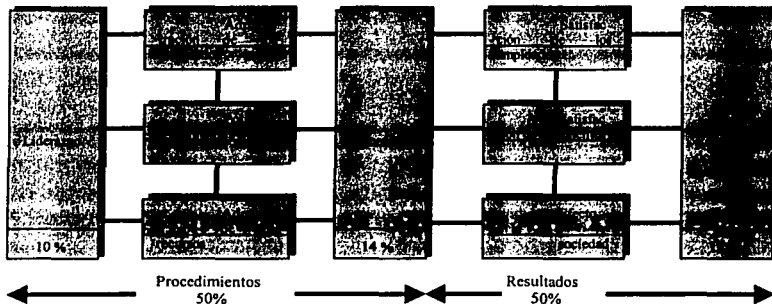


FIG. 4.1

V. NORMAS ISO 9000

5.1 GENERALIDADES.

Con base en Ginebra Suiza, la organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) es un consorcio que agrupa a prácticamente todas las naciones industrializadas. Su misión es desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional. Las Normas ISO 9000 se orientan hacia la estandarización de los sistemas de calidad, y no están relacionadas con algún producto en particular.

Para poder funcionar como una norma genérica, hace obligatoria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos, y se enfoca hacia principios, metas y objetivos, todos ellos relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos del consumidor. Se supone que un sistema de calidad que cumple con los estándares de ISO 9000 es lo suficientemente confiable como para producir con seguridad productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

En general, las Normas ISO 9000 requieren, para que una organización sea acreditada, que todos sus procesos productivos y administrativos que afecten directamente la calidad del producto y el servicio se realicen dentro del ciclo continuo de planear, controlar y documentar. Todos los procesos que afecten directamente la calidad se deben planear, y a la vez asignarles a cada uno de ellos metas, responsabilidades y niveles de autoridad apropiados. También se deben controlar para asegurar el cumplimiento de requisitos específicos, evitando la ocurrencia de problemas, así como la solución de los mismos. Por último, deben documentarse para asegurar la comprensión de los objetivos y procedimientos y la interacción adecuada entre los miembros de la organización, de tal forma que el desempeño de la calidad satisfaga al cliente.

En muchos países se cuentan con estándares compatibles con la Norma ISO 9000 que en esencia son similares y persiguen los mismos objetivos. Dicha Norma es por un lado, una guía para poner en práctica un sistema de calidad total y por otro, un instrumento que utiliza con propósitos contractuales con los clientes al certificar que la empresa en cuestión cuenta con un sistema que le permite la elaboración de productos de calidad. Las empresas se interesan en obtener la certificación ISO 9000 ya sea porque alguno de sus clientes la obliga como parte de los acuerdos contractuales, cree que en el futuro inmediato será un requisito o porque la administración ve en ISO 9000 una forma de implantar un sistema de calidad que ha probado tener éxito en otros contextos. Cualquiera que sea la causa, la realidad es que desde 1994 aproximadamente el interés por obtener dicha certificación por parte de las empresas mexicanas ha crecido.

De ésta manera, ISO es una organización internacional, no gubernamental, de carácter técnico que tiene como objetivo elaborar normas internacionales con el propósito de mejorar la calidad, la productividad, la comunicación y el comercio.

5.2 PANORAMICA DE LAS NORMAS ISO 9000.

Desde el punto de vista de la norma, un sistema de calidad tiene dos grandes vías: el aseguramiento de la calidad y el control de la misma. Para alcanzar éstos objetivos se presentan en forma muy detallada los elementos que deben conformar el sistema de calidad, complementado con un documento o norma ISO 8402 llamada "Vocabulario Internacional de Estándares de Calidad". En éste documento se define calidad como la integración de las características del conjunto de procedimientos que determinan el grado en que se satisfacen las necesidades del consumidor. Los clientes son los que determinan sus requerimientos y los juzgan con base en el nivel en que satisfacen sus expectativas. Asimismo, el aseguramiento de calidad abarca la totalidad de los procesos que bien planeados y organizados conforman un sistema confiable que proporcionará las características del producto y/o servicio deseadas por el consumidor.

El control de la calidad es el conjunto de acciones que se utilizan para que los resultados de los procesos de aseguramiento operen según lo planeado, lo cual permite que se logren las especificaciones de calidad.

El cuerpo de la Norma ISO 9000 describe los elementos de un sistema de calidad estándar, a los cuales clasifica en tres áreas: requerimientos de un sistema de calidad, recomendaciones para un sistema de calidad y lineamientos para la selección y uso de los elementos que conforman la norma. Por otro lado, también ofrece información de apoyo con respecto a la definición de algunos términos, la guía para el proceso de evaluación y reglas para solicitar acreditación.

ISO cuenta con un acervo de normas dentro de las cuales se han destacado las relacionadas con la calidad conocidas como serie ISO 9000. La serie de Normas ISO 9000 está integrada por un conjunto de Normas de aseguramiento de calidad que tiene como objetivo definir lineamientos generales para administrar la calidad.

Con base en éstas normas es posible desarrollar e implantar un sistema de calidad en la empresa, de tal manera que se asegure y demuestre el cumplimiento continuo de los requisitos del cliente.

La serie de Normas ISO 9000 está integrada por seis Normas básicas las cuales han sido traducidas por el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad Mexicano (COTENNSISCAL), el cual ha preparado y difundido una edición Mexicana equivalente a la de ISO. Esta serie de Normas Mexicanas ha sido publicada en el diario oficial de la federación como serie NMX-CC con lo cual queda validada por la Dirección General de Normas de SECOFI. Así mismo, la serie NMX-CC cuenta con la aprobación de ISO.

Los seis documentos, tal y como se muestra en la figura 5.1 son un vocabulario y cinco Normas y son las principales de la serie:

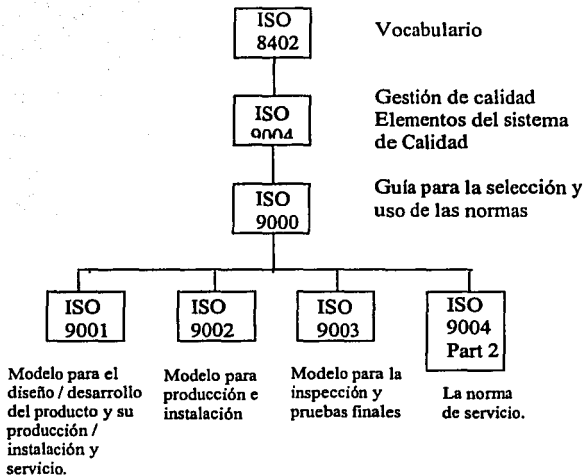


FIG. 5.1

Todas están protegidas con derechos de autor (copyright) y está prohibida su reproducción.

Los documentos ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 conforman el cuerpo principal del estándar de calidad propuesto en la norma ISO 9000, y se complementan con un conjunto de lineamientos administrativos sobre calidad que se definen en los documentos ISO 9004, ISO 9004-2 que presentan realmente modelos de calidad total. Sin embargo, la certificación se realiza sobre los primeros 3 documentos.

Un elemento muy importante de la norma es la búsqueda continua de evidencia objetiva sobre el desempeño del sistema en función de los requerimientos que ella contiene. Con éste propósito se realizan las auditorías al sistema de calidad.

⁶ Está prohibida su reproducción total o parcial sin autorización del IMNC.

VI. LA NORMA EN LOS SERVICIOS

6.1 NORMA ISO 9004.

La Norma ISO 9004 parte 2 se titula Gestión de la Calidad y elementos del sistema de calidad- Guía de Servicios. El nombre más familiar es el de Norma de Servicios ISO 9000.

El diseño y la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad de una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y la estructura de la organización.

La Norma ISO 9004 es una Norma Mexicana que se basa en 8 principios fundamentales de Gestión de la Calidad. Sin embargo lo anterior no da como resultado que los sistemas de la Gestión de la Calidad ni la documentación del mismo se uniformen.

El papel de una organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas para hacerlo de una manera eficaz y eficiente; así como obtener, mantener y mejorar las prestaciones globales de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad no solo proporciona beneficios directos, sino que también hace una importante contribución a la gestión de costes y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costes y riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas consideraciones en relación con el desempeño global de la organización, pueden tener impactos sobre:

- Fidelidad del cliente.
- La repetición del negocio.
- Los resultados de las operaciones tales como los beneficios o las cuotas de mercado.
- Respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
- Costos y tiempos de ciclos mediante la utilización eficaz y eficiente de los recursos.
- Alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados.
- Ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización.
- Comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como participación en la mejora continua.
- Confianza de las partes interesadas en la eficacia y la eficiencia de la organización.
- Habilidad para crear valor, tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costes y recursos.

Esta norma proporciona recomendaciones que van mas allá de los requisitos establecidos por la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000 ya que los objetivos relativos a la satisfacción del cliente y a la calidad del producto se extienden para incluir la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la organización.

Por lo anterior, podemos decir que la filosofía de esta norma mexicana es la implantación de la mejora continua medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

Esta norma está constituida sólo por directrices y recomendaciones y no ha sido concebida para su utilización contractual reglamentaria o en certificación ni tampoco como una guía para la implantación de la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000.

Los términos que cambian y que se identifican para definir una cadena de suministro son ahora:

PROVEEDOR-----ORGANIZACIÓN-----CLIENTE.

6.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.

De esta manera los 8 principios de esta Norma Mexicana son:

1.-Objeto y campo de aplicación.- Esta norma es aplicable a los procesos de la organización.

2.-Normas para consulta.- Como la Norma está fechada, las modificaciones posteriores no serán aplicables.

3.-Terminos y definiciones.- Los términos empleados son ahora proveedor-organización-cliente

4.-Recomendaciones del sistema de Gestión de la Calidad.- Asegurar la eficacia y la eficiencia, es decir, alcanzar los objetivos(eficacia) y aprovechando óptimamente los recursos para alcanzar dichos objetivos (eficiencia).

5.-Responsabilidad de la dirección.- El compromiso y la implicación de la alta dirección son importantes para desarrollar y mantener un sistema de Gestión de la Calidad eficaz y eficiente.

6.-Gestión de los recursos.- La dirección debe asegurar que se identifique y se tengan los recursos tanto para la implantación de las estrategias como para el logro de los objetivos de la organización.

7.-Realización del producto.- Todo proceso es una secuencia de actividades relacionadas y la gestión debería identificar las entradas y las salidas necesarias para su secuencia eficaz y eficiente.

8.-Medición, análisis y mejora.- Las medidas son importantes en la toma de decisiones basadas en hechos. De esta manera se debería incluir la revisión de la validez y del propósito de las medidas para asegurar un valor añadido a la organización. Algunas medidas podrían ser evaluación de los productos, capacidad de los procesos, seguimiento a los objetivos del proyecto o la satisfacción del cliente.

6.3 CAMPO DE APLICACIÓN.

La Norma se aplica en cada operación de servicio, pero el anexo A enlista lo siguiente: hospitalidad, comunicaciones, salud, mantenimiento, utilidades, comercio en general, servicios financieros, profesionales, administrativos, de consultoría, servicios técnicos y compras.

Esta norma es aplicable también a los procesos de la organización y por lo tanto se pueden difundir en la Organización los principios de gestión de la Calidad en los que está basada.

6.3.1 Definición de calidad en los Servicios.

Ha sido muy difícil definir los temas en Servicio de Calidad. Por lo que se describen como " características de servicio" y "entrega de servicio".

La distinción entre los dos no queda demasiado clara, pero puede ser descrita de la siguiente manera:

- El servicio, que tiene características observables por el cliente y que está sujeto a su evaluación.
- Los procesos, a través de los cuales se entrega el servicio al usuario, pero que puede ser invisible o no visto por el cliente.

Ambos puntos debe estar claramente definidos y controlados por el sistema ya que tanto el servicio como las características de sus entrega pueden ser cuantitativos o cualitativos "dependiendo de cómo se evalúe", y si se hace por el proveedor o por el

cliente. Dos palabras entre comillas intentan calificar éstos elementos fundamentales: "medible" para cuantitativo y "comparable" para cualitativo. Uno podría tomar el segundo punto y preguntar si lo cualitativo no depende del juicio y apreciación personal en un sentido no cuantificable en términos de valores numéricos y, por lo tanto, fuera de la norma.

Muchas características cualitativas subjetivamente evaluadas por el cliente son candidatas a medición cuantitativa por la organización de servicios. Uno puede discutirlo cuando piensa en comida, servicio cordial, tiempos de espera, proceso y entrega.

6.3.2 Cómo se controla.

La norma afirma que en la mayoría de los casos, el control tanto del servicio como de su entrega pueden lograrse sólo a través de controlar el proceso que entrega el servicio.

De ésta manera, un departamento de servicio, como lo es el Control Logístico debe tener implantado sistemas medibles que le permitan gestionar de una manera sistemática y visible la eficiencia del desempeño mediante la consideración de las partes interesadas.

Esto permitirá tener un proceso fácilmente comprensible y mejorable en lo que a eficacia y eficiencia se refiere utilizando medidas y datos para determinar el desempeño satisfactorio del área de manera continua.

6.3.3 Implantación en el sistema.

Se recomienda el siguiente enfoque:

- Analizar las características del servicio actual y su entrega, es decir, rapidez en la respuesta requerida.

- Desarrollar técnicas de medición y control.

- Implementar un proyecto para instalar el sistema a la Norma junto con los lineamientos adecuados y pasando por los pasos de las políticas, compromiso, planificación y demás.

- Establecer un mecanismo continuo de revisión.

6.3.4 Compromiso del personal.

La norma hace un énfasis considerable en el compromiso y la motivación del personal y esto es muy apropiado para una organización de servicios en la que el impacto del compromiso mejorado y la moral se reflejarán de inmediato tanto en el servicio como en la reacción del cliente.

6.3.5 Objetivos.

El objetivo de ésta Norma se refiere específicamente a la consecución de la mejora continua, medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

VII. PRESENTACION DEL SISTEMA

7.1 PRESENTACION DEL SISTEMA ACTUAL.

En un sistema donde el área comercial se encuentra independiente del área de logística frecuentemente se encuentran diferencias que por menores que sean afectan intereses comunes en la compañía como el servicio y entrega del producto o servicio al cliente.

Algunas de éstas diferencias de deben principalmente a que se pierde el enfoque general de la compañía.

La palabra Calidad tiene múltiples significados. Dos de éstos son críticos, no sólo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial.

El primero de ellos se refiere al Comportamiento del producto y que conlleva la satisfacción por el mismo. En éste sentido, la calidad se refiere a características tales como prontitud en el proceso para cumplir los pedidos de los clientes. Esta característica compite en el mercado y los clientes externos, especialmente el usuario final compara dicho comportamiento con el de la competencia. Después de una comparación se transforma en un factor de decisión sobre el producto a comprar.

En el segundo, se refiere a la ausencia de deficiencias o insatisfacción por el producto. En éste sentido la calidad se refiere a características tales como retraso en las entregas que se convierten en una amenaza en las ventas futuras.

Dichas características generalmente afectan de manera directa al área comercial que es quien las enfrenta y las recibe si el área de Logística o planeadora de la producción se encuentra independiente entendiéndose ésta independencia exclusivamente al área directiva que reporte.

7.1.1 Organigrama

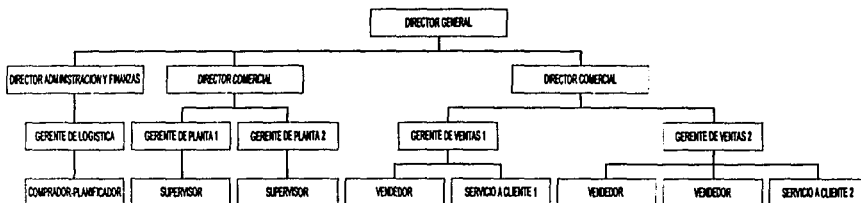


Fig. 7.1

7.1.2 Parámetros de medición actual.

Como se muestra en el organigrama, se puede observar la función específica del área de Compras y Planeación de la producción.

Para evaluar las actividades de dicha área se efectúan parámetros de medición como tiempos de entrega de materiales, es decir, cumplimiento de entrega en tiempo requerido de materiales en planta, aclarando que los requerimientos los realiza el Gerente de logística así como tiempos de entrega de productos al área de servicio a cliente.

Al observar las continuas quejas del área comercial sobre la entrega final del producto al cliente se llega a la conclusión que los parámetros de medición no aseguran la entrega oportuna en la planta del cliente y que el parámetro de medición actual no es el adecuado para asegurar la satisfacción del cliente.

Los números que a continuación se muestran representan lo expuesto. Ver fig.7.2 y 7.3.

ENTREGA EN TIEMPO DE MATERIALES PERIODO 1999 - 2000

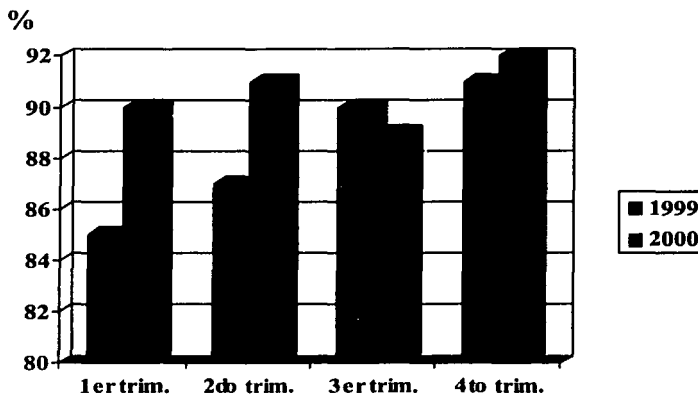


FIG. 7.2

ENTREGA EN TIEMPO DE PRODUCTOS PERIODO 1999 - 2000

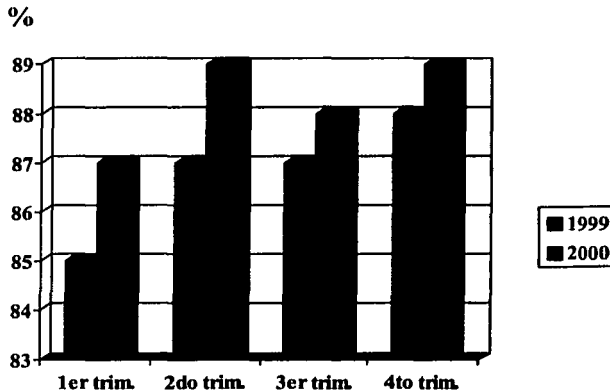


FIG. 7.3

Aunque los resultados obtenidos para el año 2000 muestran mejoría, esto no garantizó la entrega oportuna en la planta del cliente por lo que se propone un modelo que permita asegurar que el producto llegará en el tiempo requerido.

7.2 PROPUESTA DE MODIFICACION AL SISTEMA.

En la propuesta de modificación al sistema se plantean tres puntos principales:

A) La medición al servicio de entrega pero en la planta del cliente, lo que implica un cambio total en la medición e inclusión de otros parámetros que ayuden a establecer un buen control del mismo.

Lo anterior conlleva a establecer un parámetro de medición desde la planeación del requerimiento, es decir, la captura de pronósticos de ventas, la captura del requerimiento mismo y el seguimiento al mismo.

Partiendo de la premisa de un buen pronostico, el sistema de medición se plantea de la siguiente manera:

Primero.- Establecer tiempos de entrega en cada una de las gamas de productos de acuerdo a su naturaleza. Determinando el tiempo requerido de llegada en cada una de las materias primas necesarias para su producción.

Segundo.- Tomando en consideración el tiempo más largo en cuanto a la llegada de materiales se solicita al área comercial se pronostique considerando en visión dicho tiempo para asegurar tener el stock mínimo necesario para fabricar su requerimiento mensual.

Tercero.- Una vez considerados los puntos anteriores, se realiza el sistema de medición tradicional donde ya se contempla el tiempo necesario para la llegada del producto en la planta del cliente y lo cual implica un margen necesario para la entrega del producto al área comercial. Es decir, éste sistema contempla los tiempos requeridos para entregas locales y foráneas. En ésta ocasión, se sugiere un análisis mensual en lugar de trimestral.

B) Se solicita realizar una base de datos que contemple todas y cada una de las etapas del proceso en la fabricación del producto con el fin de poder identificar los cuellos de botella si hubieran en cada etapa y que permita prevenir los tiempos de retraso en la entrega del producto. En dicha base de datos se incluye desde la solicitud de los materiales necesarios hasta el registro y liberación y entrega del producto en la planta del cliente.

En éstas etapas se incluyen la parte de Ventas por la captura del pronóstico, Compras por la solicitud de los materiales, Planeación de la Producción por la emisión y programación de las ordenes de proceso, Almacén en el surtido de los materiales, Producción en la fabricación del producto, Control de Calidad en el análisis y liberación del producto y por último, Servicio al cliente en el despacho del producto considerando como una etapa interna el servicio de transporte.

Dado que las actividades de Compras y Planeación de la producción se realizan por la misma persona, y que los factores de medición se concentran en la misma, se propone el tercer inciso:

C) Establecer una relación estrecha entre el área comercial y la parte de Logística. Esto propone un cambio de dirección que ayudará a cumplir el objetivo primordial de la propuesta objeto de éste trabajo. Es decir, el área de Compras- Planeación de la Producción deberá realizar actividades en conjunto con el área de Servicio al Cliente lo que implica reportar directamente al área Comercial.

Lo anterior se justifica si partimos de la idea que el Director Comercial es el responsable del negocio y que por lo tanto deberá estar involucrado en las negociaciones, costos y lo que implique el proceso de producción ya que es el responsable de las utilidades que de éste deriven.

Los tres puntos anteriores se justificarán sí y solo sí los resultados son satisfactorios. Para lo cual se establece un proyecto de prueba que permanecerá si los resultados esperados son los que se proponen.

7.2.1 Parámetros de medición al nuevo sistema.

Los parámetros de medición que se proponen, y como se ha mencionado anteriormente, son básicamente los siguientes:

Tiempo de entrega.- Medida considerada desde la captura del pedido hasta la fecha requerida para el mismo.

Tiempo de entrega en la planta del cliente.- medida considerada desde la recepción del pedido hasta la entrega en su planta.

Productos pendientes por facturar.- Medida considerada en función de los pedidos capturados que no fueron surtidos por causas ajenas al stock y en cuyos casos se considera un costo.

Acertividad en la captura del pronóstico.- medida tomada de la cantidad vendida en función de la cantidad pronosticada.

Lo anterior permite medir las partes involucradas en el proceso de servicio y a su vez dar un mejor seguimiento al pedido desde su recepción, hasta la entrega del mismo y poder asegurar la satisfacción del cliente.

Con lo anterior confirmamos la secuencia de actividades que la calidad muestra para poner un producto en el mercado. Como resultado cada etapa del proceso determina un factor de medición que contribuye al valor final del bien o servicio.

7.2.2 Reportes e índices de medición al nuevo sistema.

Los reportes obtenidos después de un trimestre de actividades muestran los siguientes resultados:

ENTREGA A TIEMPO DE PRODUCTOS 1ER TRIM 2001

%

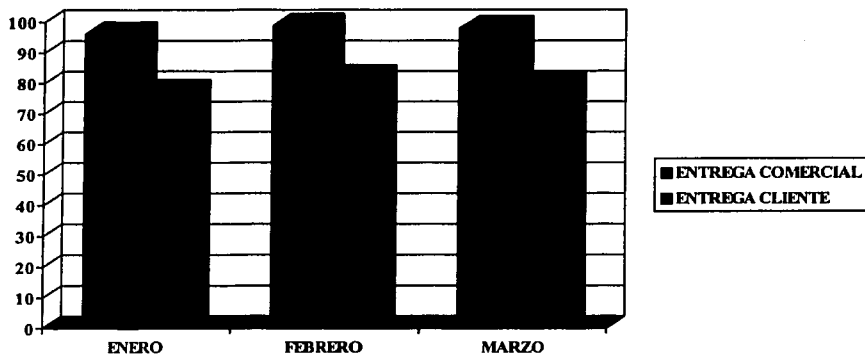


Fig. 7.4

Productos pendientes por facturar:

En éste parámetro se encontró que no quedó nada pendiente por facturar durante el periodo comprendido durante el primer trimestre del año. La información se encontró directamente de reportes obtenidos del sistema de cómputo que maneja la empresa.

7.2.3 Resultados

Los resultados anteriores muestran que la entrega en el área comercial no necesariamente indica la entrega oportuna en la planta del cliente; sin embargo sí es un factor que determina el avance en el proceso, por lo que se encontró que la diferencia en los resultados obtenidos de la entrega al área comercial respecto al de la

entrega en la planta del cliente precisamente al tiempo requerido para el despacho de la mercancía.

Para lo anterior se determina una acción correctiva específicamente en esa área del proceso que ayude a incrementar los índices obtenidos.

Para esta acción se establecerá un objetivo que asegure entregar 9,5 productos en tiempo por cada 10 enviados, es decir, un 95 % de entregas en tiempo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

En las conclusiones de éste trabajo se establece la propuesta de cambio como un éxito, debido al incremento en las entregas y a que en índices obtenidos en otras etapas del proceso se encuentra mejora en cuanto a la entrega y el servicio.

Aunque el tiempo de prueba ha sido por un trimestre, es necesario considerar que debido a que se encuentra involucrado el servicio al cliente, no se debe disponer de un tiempo mayor ya que la satisfacción del cliente no debe ponerse a prueba, debe asegurarse.

Los resultados anteriores muestra que puede lograrse el objetivo requerido en entregas a tiempo, 95 % mínimo, dado que los números mostrados así lo indican.

En comparación con las mediciones anteriores el resultado obtenido es real dado a que el numero obtenido anteriormente era una medición interna que no aseguraba la entrega oportuna y por consiguiente la satisfacción en el requerimiento de entrega.

A lo anterior debe añadirse la coordinación estrecha con el área comercial, que contribuyó a tener información oportuna para la planeación. Logrando el 80 % de oportunidad de entrega en la planta del cliente, lo que representa 30 % más de lo que se tenía con la administración anterior.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

BIBLIOGRAFIA

- Brian Rothery
ISO 9000
Ed. Panorama 2a. Edición
México, D.F. Marzo de 1994.
- Enrique Múler de la Lama
CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO.
Ed. Trillas
México, D.F. Enero de 1999.
- Greg Bounds. Lyle Yorks. Mel Adams. Gipsie Ranney.
TOTAL QUALITY MANAGEMENT. TOWARD THE EMERGING PARADIGM.
Ed. Mc Graw Hill.
- Humberto Cantú Delgado
DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD.
Ed. Mc Graw Hill.
México D.F. 1997.
- Lionel Stebbing
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.
Ed. C.E.C.S.A.
México, D.F. Junio de 1991.
- Ron Zemke y Chip R. Bell
AHORA ORGANIZE UN SERVICIO 5 ESTRELLAS.
Ed. Javier Vergara
Buenos Aires, Argentina. Junio de 1995.
- Sheila Kessler.
MEASURING AND MANAGING CUSTOMER SATISFACTION.
ASQC Quality Press
Milwaukee, Wisconsin USA, 1996.

- **NMX-CC.9004-IMNC-2000 (ISO 9004: 2000)**
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.
Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad.

- **ISO 9000 Series.**
QUALITY MATTERS
Ed. Bywater
U.S.A 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**