

318502



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL

INCORPORADO A LA U.N.A.M.
CLAVE 3267

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA ISO-9000 EN LA EMISIÓN DE TARJETAS
DE CRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA MEXICANA”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N

ALINA LCIRCE HERNÁNDEZ VARELA
ENRIQUE LOPEZ MARTÍN DEL CAMPO

ASESOR : M.A.E. FRANCISCO JAVIER BALDERAS ESCUTIA



MÉXICO, D.F. 2004

UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIAS

A DIOS:

Por siempre iluminar mi camino y darme la fortaleza necesaria en los momentos difíciles.

A MIS PADRES:

Por darme unos abuelos maravillosos que siempre me han impulsado a ser mejor cada día pero sobre todo por siempre estar presentes en los momentos más importantes de mi vida, Ángela Y José (q.e.p.d) gracias por esa fuerza espiritual que me han dado.

A MIS HERMANAS:

Por ser la sal y pimienta en casa y acompañarme en las noches de desvelo.

A LOS CENTROS EDUCATIVOS DE MI FORMACIÓN:

Por abrirme las puertas del conocimiento y darme la oportunidad de cumplir con la meta personal y profesional.

A MIS PROFESORES:

Por compartir conmigo su conocimiento y experiencia, en especial al Profesor Artemio Castañeda (q.e.p.d) por enseñarme que lo mejor ante un momento difícil es el conocimiento y la paciencia.

A MIS COMPAÑEROS:

Por ser parte de esta travesía y darme la oportunidad de crecer conjuntamente en el ámbito académico.

A MIS AMIGOS:

Por dejarme compartir parte de este pasaje llamado vida con ustedes y siempre estar dispuesto a apoyarme. (Rosa Ma. Vargas, Alberto Urban, Erika Ruiz, Mario Romano, Adriana y Enrique, Osmara Pérez, Carlos Rodríguez; Martha Cesar, Rosa Ma. Pereyra).

La lista sería muy grande pero ustedes saben que siempre están presentes en mi vida.

A TODOS AQUELLOS QUE HAN OCUPADO UN TIEMPO Y LUGAR EN MI VIDA:

Gracias a todos los que creyeron en mi y me dieron su apoyo incondicional, en especial al Ing. Oscar Mauricio Ramírez Rebolledo por ese impulso para iniciar y terminar este proyecto. pero sobre todo por todos los momentos y la experiencia compartida...gracias.

ALINA HERNANDEZ VARELA

DEDICATORIAS

A DIOS:

Por darme la capacidad y fuerza suficiente para poder enfrentar los tropiezos, aprender de ellos y superarme día a día.

A MIS PADRES:

Les dedico y agradezco por todo su amor, comprensión, ejemplo, valores y apoyo incondicional que me han brindado en todo momento de mi vida y que me ha impulsado a ser una gran persona en todos los aspectos.

A MIS HERMANOS:

A Eduardo, Luis y Laura por su apoyo en los momentos más difíciles, por su ejemplo y sobre todo por que siempre estemos unidos.

A MIS FAMILIARES:

A mi tío Chucho por su gran apoyo a toda la familia y por inculcar en mi persona valores como la responsabilidad y preparación.

A LOS CENTROS EDUCATIVOS DE MI FORMACIÓN: Por darme los medios más adecuados para conseguir el éxito académico y profesional, mediante la preparación continua.

A MIS PROFESORES:

Gracias a todos aquellos profesores y profesoras que con su experiencia, conocimiento, responsabilidad, sentido ético, amistad y exigencias hicieron posible que me superará y adquiriera las bases para ser un buen profesional, en especial al Lic. Francisco Javier Balderas Escutia y a la Lic. Osmara Pérez.

A MIS COMPAÑEROS:

Por forjar junto conmigo este camino, en especial a Alina por haber colaborado junto conmigo a concretar este proyecto.

A MIS AMIGOS:

Por formar parte importante en mi vida y por el apoyo que siempre he recibido para poder llegar a este punto.

A TODOS AQUELLOS QUE HAN OCUPADO UN TIEMPO Y LUGAR EN MI VIDA:

A Adriana por motivarme e impulsarme a conseguir lo que deseo en los momentos de incertidumbre y felicidad. Al C.P. Lino Díaz Acosta a la Lic. Marysela Corral Herrera, al C.P. Mario Abel Gutiérrez Bermúdez y al Lic. Hugo Díaz Hernández, por su gran amistad y apoyo incondicional que me han ofrecido para lograr mis metas académicas y profesionales.

A TODOS GRACIAS!!
ENRIQUE LÓPEZ MARTÍN DEL CAMPO

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I MARCO HISTÓRICO.....	4
I.1. Concepto de calidad.....	4
I.2. Objetivo de la calidad.....	5
I.3. Importancia de la calidad.....	6
I.4. Antecedentes.....	7
I.4.1. Primera generación.....	9
I.4.2. Segunda generación.....	9
I.4.3. Tercera generación.....	11
I.4.4. Cuarta generación.....	12
I.4.5. Quinta generación.....	13
I.4.6. Sexta generación.....	15
I.4.7. Generaciones.....	18
I.4.8. Precursores.....	18
I.4.8.1 Deming.....	20
I.4.8.2 Ishikawa.....	23
I.4.9. Promotores.....	25
I.4.9.1 Juran.....	25
I.4.9.2 Crosby.....	28
I.4.10. Cronología del siglo XX.....	30
I.5. Características.....	30
I.6. Fortalezas y debilidades.....	32
CAPITULO II SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO-9000.....	39
II.1. Antecedentes.....	39
II.2. Evolución de la calidad en el Siglo XX.....	39
II.3. En que consiste la Norma ISO-9000.....	41
II.4. Objetivo de la Norma ISO-9000.....	41
II.5. Importancia de la Norma ISO-9000.....	42

II.6. Características de la Norma ISO-9000.....	42
II.7. Cuadro comparativo de la familia ISO vs Normas Oficiales Mexicanas.....	43
II.8. Elementos que integran el Sistema de Calidad ISO-9000.....	44
II.9. Documentos del Sistema de Gestión de Calidad.....	65
II.10. Etapas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad...	70
II.11. Fortalezas y debilidades al implantar el Sistema de Gestión de Calidad.....	70
CAPITULO III IMPLEMENTACION DE LA ISO-9001: 2000 EN LA EMISIÓN DE TARJETAS DE CREDITO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.....	72
III.1. Justificación de la Implementación.....	72
III.2. Definición del proceso de emisión de tarjetas de crédito.....	73
III.2.1. Objetivo del proceso de emisión de tarjetas crédito en una institución financiera.....	74
III.2.2. Importancia.....	74
III.2.3. Características del proceso.....	74
III.3. Situación actual del procedimiento de emisión y grabado de tarjetas de crédito.....	75
III.3.1. Procedimiento.....	76
III.3.2 Diagrama de flujo.....	79
III.3.3. Formatos.....	82
III.4. Implementación de la ISO-9001:2000 en el procedimiento de emisión y grabado de tarjetas de crédito.....	90
III.4.1. Procedimiento una vez implantada la ISO-9001:2000.....	91
III.4.2. Diagrama de Flujo una vez implantada la ISO-9001:2000.....	95
III.4.3. Registros una vez implantada la ISO-9001:2000.....	99
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	114
Glosario de Términos.....	116
Anexos (Simbología del Diagrama de Flujo).....	118
Bibliografía.....	120

CAPÍTULO I

MARCO HISTÓRICO

INTRODUCCIÓN

En la actualidad y como resultado de la Globalización, los grandes avances tecnológicos, la alta competencia entre las organizaciones y todos aquellos factores internos y externos que afectan el desarrollo de las organizaciones, el administrador de empresas en nuestro país no debe limitarse a entender lo que es la Calidad, como el conjunto de elementos y requerimientos que posee un producto o servicio y que satisfacen las necesidades del cliente, sino que además, debe de aplicar este concepto como una filosofía empresarial indispensable para todas y cada una de las actividades relacionadas con su entorno, por tal motivo, y derivado de lo anteriormente mencionado, la presente tesis hace referencia en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad internacionalmente reconocido como lo es la Norma ISO 9000, describiendo en su Capítulo Primero el "Marco Histórico" lo que se entiende por Calidad, su objetivo e importancia, a su vez, se describen cronológicamente las etapas por las cuales ha transcurrido el enfoque de la calidad a partir de la Revolución Industrial, así como los personajes que dieron fuerza a este concepto como lo fueron los precursores Edwards Demming con su aplicación de controles estadísticos en los procesos y su cultura de la calidad dentro de las organizaciones, así como Kaoru Ishikawa pionero de la Revolución Industrial que influyó en la visión participativa de la Calidad la cual aseguraba que ésta se conseguía mediante la educación y terminaba con la educación misma y en el reconocimiento de las necesidades de los clientes.

En cuanto al Capítulo II denominado "Sistema de Gestión de Calidad ISO-9000" éste representa a grandes rasgos los antecedentes, importancia y objetivo de las normas de calidad, en específico de la Norma Internacional de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000, el cual se encuentra integrado por diversos elementos entre los cuales destacan la Responsabilidad Gerencial como base de este Sistema, el Control de los Documentos, Identificación y Trazabilidad del producto, control de los procesos, Control de Productos No Conformes, Acciones Correctivas, Registros de Calidad y Servicio al Cliente entre otros, todos estos elementos fijan las bases para que este Sistema funcione correctamente. A su vez, es importante mencionar que el Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra conformado por el Manual de Calidad, el cual es el conjunto de documentación que recoge a partir de la Política de Calidad de la empresa, todos los procedimientos y prácticas seguidas para asegurar la Calidad y que debe ser conocido por todos los integrantes de la Organización.

Dentro de este Segundo Capítulo, se mencionan las Fortalezas y Debilidades de este Sistema de Gestión de Calidad, que como puede observarse durante el desarrollo de este trabajo, existen mayores ventajas que desventajas ya que es un medio eficaz para que las Organizaciones puedan adaptarse y mantenerse competitivas dentro de un mundo Globalizado.

Por último, con lo que respecta al Tercer y último Capítulo "Implementación de la ISO-9001: 2000 en el Proceso de Emisión y Grabación de Tarjetas de Crédito en una Institución Financiera" primeramente se justifican las razones por las cuales

resulta necesario e importante implementar este sistema de aseguramiento de la Calidad dentro de un proceso específico en una Institución Financiera en nuestro país. A su vez, se dan a conocer los rasgos más importantes con los que se relaciona a este proceso como lo es su definición, objetivo, importancia y características, esto, con el fin de que el lector se de una idea general del mismo.

Finalmente dentro de este capítulo se muestra un comparativo a manera de propuesta de la situación actual del procedimiento, contra el procedimiento una vez implantado este Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual se pueden notar las diferencias en cuanto a los registros, controles, rastreabilidad del producto y eficiencia del proceso, lo que conlleva a proporcionar un servicio de Calidad para el cliente, quién es a fin de cuentas el principal actor dentro de un sistema de aseguramiento de la Calidad.

Capítulo I. Marco histórico

I.1. Concepto de Calidad.

Actualmente existen diversos conceptos de calidad entre los cuales destacan los siguientes aspectos como lo es: *El conjunto de elementos o requerimientos que posee un bien o servicio y que satisface las necesidades y expectativas del usuario.*

En la Administración diversos autores han tratado el concepto de calidad desde distintos puntos de vista entre los que destacan los siguientes:

Edward Deming: "Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado".¹

Ishikawa: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor".²

Juran: "Cumplimiento de requisitos y adecuación al uso".³

Crosby: "Cumplimiento de especificaciones".⁴

¹ Münch Galindo, Lourdes, **MÁS ALLÁ DE LA EXCELENCIA Y DE LA CALIDAD TOTAL**, Segunda reimpresión, septiembre 2002, Trillas, México 2002 Pág 51

² Idem Münch Galindo, Lourdes, Pág 51

³ Aburto Jiménez, Manuel, **ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD**, Quinta reimpresión 2003, CECSA, México 2003, Pág 10.

⁴ Idem Aburto Jiménez, Manuel, Pág 10.

La Calidad del producto y servicio puede definirse como:

La resultante de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente. ⁵

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.⁶

"La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades". ⁷

Sin embargo debemos considerar que las todas las definiciones coinciden en que la calidad debe ajustarse a las necesidades del cliente y satisfacerlas.

I.2. Objetivo De La Calidad

Hoy en día desde el punto de vista organizacional existen diversos objetivos por los cuales se busca la calidad en la producción de bienes y servicios, como lo son:

⁵ Feigenbaum, Armand, V. *CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD*. Sexta reimpression México 2001, CECSA, México 2000. Pág 7

⁶ Elizondo Decanini, Alfredo, *MANUAL ISO 9000:2000 USO Y APLICACIÓN DE LA NORMA INTERNACIONAL ISO9000:2000*, Primera edición 2002. Castillo, México 2002, Pág 106.

⁷ Voehl, Frank; Jackson, Peter; Ashton, David, *ISO 9000 GUÍA DE INSTRUMENTACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Primera Impresión México 1998, Mc Graw Hill, México 1998, Pág 1.

- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, con el fin de ser competitivo y permanecer en el mercado;
- Reducción de costos a través de la implementación de procesos bien definidos, que disminuyen el grado de desperdicio, lo cual se refleja en la rentabilidad de la empresa; y
- Perfección de los procesos de producción; a través del establecimiento de políticas que fijen los lineamientos a seguir para optimizar los procesos de producción.

I.3. Importancia De La Calidad

Debido a que la calidad es un vértice crucial para el éxito o fracaso de un negocio en los mercados actuales, orientados hacia el desempeño de la calidad, se ha convertido en un área estratégica básica para el negocio y en un factor importante en lo que se ha llamado "planeación estratégica del negocio".

La primera característica de orientar la calidad como una estrategia primaria del negocio es que el programa de control de calidad debe fomentar firme y positivamente el sano crecimiento del negocio y proporcionar una ventaja competitiva principal para la compañía.

Así mismo el liderazgo de calidad de una empresa significa una obligación con la ingeniería, producción y venta de productos que tendrán un comportamiento adecuado para los clientes en la primera adquisición y que, con un mantenimiento

razonable, continuarán desempeñándose con una confiabilidad y seguridad muy altas durante la vida del producto.

Por tanto, es importante comprender las diversas perspectivas a partir de las que se visualiza la calidad, para apreciar totalmente el papel que desempeña en las muchas más áreas de una organización empresarial y considerar los siguientes puntos para cumplir con las expectativas del cliente.

- Perfección
- Consistencia
- Eliminación de desperdicio
- Rapidez de entrega
- Cumplimiento de políticas y procedimientos
- Proporcionar un producto bueno y utilizable
- Hacerlo bien a la primera
- Agradar o satisfacer a los clientes
- Servicio total al cliente

1.4. Antecedentes

A lo largo de la historia se observa que desde sus inicios el hombre ha tenido la necesidad de satisfacer sus requerimientos más elementales para poder subsistir, por lo que él mismo elaboraba sus productos, sin otro concepto de calidad más que la de que aquel producto elaborado cumpliera con sus necesidades básicas.

Con el paso del tiempo y dada la imposibilidad de elaborar todos los productos que requería, se empezaron a realizar trueques. La población fue aumentando y con esto las necesidades, con lo cual las personas que desarrollaban los productos se vieron en la necesidad de transmitir sus conocimientos, pasando de esta forma de un régimen artesanal, en el cual la persona que elabora los productos le daba un sello personal característico de acuerdo a su habilidad y experiencia y donde la calidad era controlada por él mismo, a un régimen rudimentario en el cual hacía partícipes a otras personas de sus conocimientos y habilidades, pasando él mismo de artesano a maestro. Es así que se tienen los grupos de personas orientadas por un maestro, el que asume la responsabilidad del diseño del producto y la responsabilidad del proceso de trabajo.

Más tarde, con la llegada de la revolución industrial, los pequeños talleres se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva, se buscan métodos de producción en serie y se organiza el trabajo en forma más completa, con el consecuente aumento de trabajadores a los que se les asigna una labor determinada, estén o no preparados para ejecutar dicha labor.

Es cuando comienzan a aparecer las personas con la función exclusiva de inspeccionar la calidad de los productos, llamándolos inspectores de calidad, iniciando la calidad por inspección.⁸

⁸ Valdes Hernández, Luis Alfredo, M.A. *CURSO DE DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PONIENTE*, UNAM Enero 1999 Págs. 2

I.4.1. Primera Generación: Control De Calidad Por Inspección

Al ver los problemas suscitados en la producción en serie, los empresarios deciden centrar la calidad en la detección de los productos defectuosos y establecer normas que debían cumplir los productos para salir a la venta. Por primera vez se introducen los departamentos de control de calidad que, a través de la inspección, examinan de cerca los productos terminados para detectar sus defectos y errores y, así, proceder a tomar las medidas necesarias para tratar de evitar que el consumidor reciba productos defectuosos. Desde este punto, la calidad significa atacar los defectos más no la causa, a partir de un enfoque de acción correctiva, cuya responsabilidad recae en los inspectores, quienes además de auxiliarse de la inspección visual, llegan a utilizar instrumentos de medición para efectuar comparaciones con estándares preestablecidos⁹

I.4.2. Segunda Generación: Aseguramiento De La Calidad

En 1924, Walter Shewhart de Bell Telephone Laboratories diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables de un producto, iniciando así la era del control estadístico de la calidad. Más adelante, en esa misma década, H. F. Dodge y H. G. Roming, de Bell Telephone Laboratories, crearon el área de muestreos de aceptación como sustituto de la inspección al 100% del producto obtenido. En 1942, (2ª. Guerra mundial) se hizo evidente el reconocimiento al valor del control de calidad.

⁹ Idem Valdés Hernández, Luis Alfredo, Págs. 2-3.

Al reconocer que todo proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, se determina que controlando el proceso, se puede controlar la producción.¹⁰

En 1946 se fundó la Sociedad Estadounidense de Control de Calidad (ASQC American Society of Quality Control), la que a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación, ha promovido el empleo del control de la calidad en todo tipo de producto y servicios.

George Edwards en 1946, define el control de calidad como cualquier procedimiento, estadístico o no, que ayude a que las características de un producto sean menos variables y estén más cercanas a las especificaciones de diseño. Edwards concibe también el término aseguramiento de la calidad, poniendo a la calidad como responsabilidad directa de la administración. La calidad no es accidental sino que es resultado de la actividad de todas las partes que conforman a la empresa. Se aseguran las materias primas desde el proveedor y se pasa de controlar el producto final a controlar el proceso, determinados los puntos críticos de control, y los operadores se convierten en los responsables de la calidad de la producción.

El Dr. William Edwards Deming quien aprendió los fundamentos de calidad de Shewhart, en 1942 es contratado para aplicar el Control Estadístico en la industria armamentista convirtiéndose cuatro años más tarde en socio y fundador de la

¹⁰ ídem Valdés Hernández, Luis Alfredo, Págs. 3-4.

ASQC. Más tarde en 1950, Deming contactó a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), y a través de ellos empezó a impartir una serie de conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad de personal gerencial de alto nivel, es así que aparecen las siete herramientas del control estadístico del proceso y el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.¹¹

1.4.3 Tercera Generación: El Proceso De Calidad Total

El Dr. Joseph Juran visitó por primera vez Japón en 1954 y contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial por el logro de la calidad que después se adoptó en todo el mundo.

Los 80's se distinguen por un esfuerzo para alcanzar la calidad en todos los aspectos dentro de las organizaciones de negocios y servicios en los Estados Unidos, incluyendo las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, manufactura y servicios. La calidad se enfoca ya al sistema como un todo y no exclusivamente a la línea de manufactura.

En esta generación la calidad sufre un viaje al pasar de ser una herramienta de control manejada por expertos a ser la estrategia de la empresa dirigida por el grupo directivo y liderada por el Director General. En esta generación el proceso de calidad total se inicia y se termina con el cliente, donde se busca un pleno

¹¹ Idem: Valdés Hernández, Luis Alfredo, Págs. 3-4.

conocimiento del mismo, de sus necesidades, requisitos y deseos y del uso que le dará a los productos y servicios que le ofrece a la empresa.

Se inicia el desarrollo del personal con enfoque de calidad y se instala el trabajo en equipo en sus diferentes variantes y formas, como un medio de hacer participar a los empleados en el proceso de calidad total. Se inicia el desarrollo de proveedores.¹²

1.4.4 Cuarta Generación: Mejora Del Proceso De Calidad Total

En esta generación el factor humano juega un papel muy importante al iniciar un proceso continuo de reducción de costos al haber desarrollado habilidades para trabajar en equipo y para la resolución de problemas. La empresa se da cuenta que tiene que desarrollar cerebros y generar su propio conocimiento, pero de forma sistemática.

Al madurar el liderazgo de los jefes el trabajo en equipo se transforma de grupos naturales de trabajo a equipos de mejora continua, dotando al personal de medios formales para implementar mejoras en su propio trabajo. Una parte del sueldo o salario de los empleados se otorga según los resultados obtenidos. La empresa trata de cambiar los sueldos y los salarios, de significarle un costo fijo a ser un costo variable. Se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales que abarcan varias áreas de la empresa y se inicia el rompimiento de las barreras entre departamentos de la misma empresa. La estructura de la empresa reduce sus

¹² Idem Valdes Hernandez, Luis Alfredo. Págs. 3-4.

niveles y se invierte para dejar al cliente como el cenit de la pirámide y convertir a cada jefe en facilitador del trabajo del personal a su cargo. La brecha con el cliente se reduce cada vez más, al rediseñar los productos y servicios bajo sus especificaciones.

La suma de los esfuerzos del personal y la optimización del proceso reditúan en una reducción continua de costos que, junto con la reducción de la brecha con los clientes, traducido en ventas, refleja en conjunto una mejora en las utilidades de la empresa.¹³

I.4.5. Quinta Generación: Reingeniería Y Calidad Total

En esta generación se presenta el segundo gran cambio radical en el concepto de calidad. La calidad pasa de ser una estrategia de negocios a un rediseño de las estructuras de su organización. La calidad se orienta a rediseñar la empresa o institución por procesos completos con valor hacia el cliente. La estrategia de calidad que fue exitosa con procesos de calidad total o procesos de mejora continua, por más que se eficientiza, no logra que la organización sea lo suficientemente competitiva ante: los cambios drásticos en el mercado; las nuevas formas de hacer negocios; la cada vez más agresiva incursión de competidores nacionales y extranjeros; y la respuesta rápida a las necesidades del cliente como reciente variable del mercado.

¹³ Idem Valdés Hernández, Luis Alfredo, Pág. 4.

En cuanto al liderazgo, el Director y principal líder del proceso de calidad, busca desarrollar la visión junto con sus colaboradores como un medio para transferirles la pertenencia del proceso de calidad, en forma de una visión compartida. El nuevo liderazgo principalmente "deja trabajar" a su personal y su control pasa de ser estricto, a un control estratégico basado en resultados; objetivos claros; valores explícitos y compartidos, y un eficaz y eficiente sistema de información de gestión. Su forma de administrar se basa en escuchar, coordinar y comunicar. Gran parte de su tiempo lo invierte en diseñar escenarios futuros y buscar alianzas.

Algunas características de esta generación son:

- La organización se torna mucho más flexible y rápida, estructurándose para darle continuamente valor al cliente, lo que se convierte en la nueva definición de calidad.
- Se eliminan o reducen las áreas que no agreguen valor al proceso.
- Se elimina parte de la burocracia, que servía como "pegamento" entre las distintas áreas de la empresa o institución y como consecuencia se reducen los costos indirectos.
- El concepto de capacitación se convierte en educación. Aquí se facilita la generación de conocimiento.
- La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos, donde ellos mismos eligen

la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos de la visión compartida.

- La organización se basa en procesos completos más que en los fragmentados o divididos por departamentos.
- Los procesos completos tienen responsables del proceso en su totalidad. Como consecuencia aumenta el grado de pertenencia y responsabilidad.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad:

- Los nuevos clientes exigen, principalmente, dos atributos en los productos y servicios que adquieren: rapidez y valor agregado. La organización, por lo tanto, se orienta a cubrir estas dos variables, con la aplicación del saber.
- Para lograr un crecimiento sostenido, en una sociedad representada por el saber, la empresa necesita cimentar su desarrollo en una continua generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de la inteligencia en todos sus colaboradores.¹⁴

I.4.6. Sexta Generación: Rearquitectura De La Empresa Y Rompimiento En Las Estructuras De Mercado.

El proceso de reingeniería daba, aparentemente buenos resultados. Sin embargo, se necesitaba desarrollar una estrategia de calidad que incorporara el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la organización y,

¹⁴ http://www.Calidad.Org/Publico/Arti2001/0985721468_Guille_Htm, 27/3/2001

además, presentará una estrategia que permitiera flexibilidad y libertad de acción, orientada a crear valor para el cliente, vía conocimiento e inteligencia, y así la creación de una organización inteligente. La base del desarrollo de una organización inteligente está determinada por su capacidad de estructurar y sistematizar su capital intelectual. Este puede sustituir cualquier forma de producción. El desarrollo de la inteligencia de todos los colaboradores se convierte en una de las principales actividades de la empresa o institución.

Mientras que la contabilidad clásica se refiere al pasado de una institución, de cómo fue su actuación y de sus resultados en números fríos, el capital intelectual nos dice qué tanto está preparada la institución para enfrentar el futuro. Hablar de capital intelectual es hablar del futuro de la institución.

Por capital intelectual debemos entender, que es todo el inventario de conocimientos generados por la institución y expresados como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información: conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente.

La importancia del capital intelectual está en el uso del conocimiento y la tecnología para sustituir cualquier forma de producción e incrementar el valor de los productos y servicios que ofrece la empresa o institución. Entre más

inteligencia use una organización, es más fácil que genere valor y lo exprese en distintas formas y funciones.

Algunas características de esta generación son:

- El liderazgo juega un papel determinante en esta generación de la calidad.
- Se analizan las tendencias sociales, económicas, políticas y tecnológicas para predecir las necesidades futuras del cliente.
- Las organizaciones aumentan su capacidad de respuesta basadas en procesos que garanticen eficiencia, servicio y rapidez.
- Se estudian los hábitos y comportamientos del consumidor, así como la manera de la que éste usa los productos o servicios, con la finalidad de detectar las necesidades no percibidas.
- Las empresas e Instituciones adquieren nuevas estructuras organizacionales, donde la estrategia le da forma a la estructura.
- La mayor parte de las tareas se realizan a través de redes de trabajo, ya que el conocimiento tiene la ventaja de poder ser utilizado de manera simultánea por todos los miembros de la organización, y se transporta fácilmente por medios electrónicos (fax, e - mail, internet, etc.)
- Se sigue aplicando la reingeniería, pero con cambios más profundos.
- Las empresas e instituciones se dan cuenta que el capital intelectual expresado como inventario de conocimientos, se puede vender a cualquier persona o empresa y, aun así, se sigue conservando.

- El conocimiento tiene la única desventaja de tender a ser obsoleto rápidamente.
- Surgen en las empresas las primeras Direcciones de Capital Intelectual.¹⁵

I.4.7. Generaciones (Ver cuadro anexo, pág. 19)

I.4.8. Precursores

Como se vio con anterioridad, el querer hacer cada vez mejor las cosas no es un concepto nuevo, ya que ha existido a lo largo del tiempo desde que el hombre buscaba mejores formas de hacer el trabajo para su propio beneficio, pero la calidad en su estricto sentido, es decir, ya aplicado en las organizaciones con métodos y técnicas bien estructuradas surge en el Siglo XX. Al respecto, han existido un sin número de autores que han promovido la cultura en las empresas, entre los principales autores encontramos a Edwards Deming, Kaouro Ishikawa, Joseph Juran, y Philip Crosby, a los dos primeros autores se les considera propiamente como los iniciadores de la cultura de la calidad, mientras que a los dos últimos se les considera como sus promotores.

¹⁵ Idem [Http://www.Calidad.Org/Public/Art:2001/0985721468_Guille.Htm](http://www.Calidad.Org/Public/Art:2001/0985721468_Guille.Htm).

I.4.7. Generaciones

	PRIMERA GENERACIÓN Calidad por Inspección	SEGUNDA GENERACIÓN Aseguramiento De la Calidad	TERCERA GENERACIÓN Proceso de Calidad Total	CUARTA GENERACIÓN Proceso de Mejora Continua de la Calidad	QUINTA GENERACIÓN Reingeniería y Calidad Total	SEXTA GENERACIÓN Rearquitectura de la Organización
Enfoque de La Calidad	La calidad es una Herramienta	La calidad es una Herramienta	La calidad es la Estrategia de la Organización	Mejora continua de los productos y servicios que ofrece la organización	Rediseño de los procesos de la organización De áreas o departamentos a procesos completos	Rediseño completo de la empresa <ul style="list-style-type: none"> Rompimiento de las estructuras de mercado
Orientación de La Calidad	Orientación al producto o servicio	Orientación al proceso	Orientación al cliente	Orientación a mejorar todas las actividades de la organización	Orientación a procesos completos hacia el cliente	Orientación directa y total al cliente
Proceso	Proceso fuera de control <ul style="list-style-type: none"> Nulo conocimiento del proceso Procesos rígidos y fragmentados 	Se establecen los puntos críticos del proceso <ul style="list-style-type: none"> Se establece en sistemas de medición del proceso 	Los procesos se modifican y se orientan al cliente <ul style="list-style-type: none"> Se utilizan técnicas avanzadas como el justo a tiempo 	Todos los procesos de la organización se mejoran continuamente <ul style="list-style-type: none"> Procesos fragmentados 	Procesos completos (reingeniería) <ul style="list-style-type: none"> La organización se desarrolla alrededor de los procesos clave 	Las áreas de staff en su mayoría son excluidas de la empresa y se subcontratan La organización se desarrolla alrededor de los clientes
Desarrollo Humano y Trabajo en equipo			Se inicia el desarrollo de multihabilidades <ul style="list-style-type: none"> Se implanta el buzón de sugerencias del personal Se establecen los estándares de desempeño para los colaboradores 	El desarrollo de multihabilidades y la madurez del liderazgo permite que se constituyan equipos de mejora continua <ul style="list-style-type: none"> La comunicación y la información se incrementa Los empleados participan en las decisiones de sus áreas de trabajo Los jefes delegan el poder a sus subalternos 	Se incrementa la motivación al aumentar la capacitación y el sentido de pertenencia de cada colaborador <ul style="list-style-type: none"> La visión y los valores compartidos son el marco de referencia para la actuación de los colaboradores de la organización 	Los equipos autodirigidos pasan a formar equipos de alto rendimiento al realizar las operaciones de staff y subcontratar servicios especiales <ul style="list-style-type: none"> La motivación es elevada y la responsabilidad y el sentido de pertenencia se mantienen elevados La visión y los valores compartidos son el marco de referencia para la actuación del personal

I.4.8.1 Deming Y La Mejora Continua.

Edwards Deming de nacionalidad estadounidense, nació en el año de 1900; En el año de 1947 fue requerido por el Gobierno de los Estados Unidos para que colaborará en la elaboración de un censo en Japón una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial.

Deming capacitó y exhortó a los representantes de la industria japonesa aplicar un control estadístico en sus procesos. ¹⁶

Deming estableció las bases de una cultura de calidad dentro de las organizaciones, su método está relacionado con el Proceso de Mejora Continua o Control de Calidad Total. A su vez, se propuso buscar las fuentes de mejoramiento de la calidad.¹⁷

Entre sus principales aportaciones tenemos las siguientes:

a) Reacción en Cadena:

En este gráfico se señalan las ventajas o beneficios al implementar un sistema de calidad. Por ejemplo: si se mejora la calidad, existen menores procesos lo que conlleva a un menor desperdicio de insumos, esto hace que disminuyan los costos, lo que da la posibilidad de disminuir los precios y atraer un mayor número

¹⁶ Idem Münch Galindo, Lourdes, Pág 69.

¹⁷ Idem Münch Galindo, Lourdes, Pág 70.

de clientes y abarcar más mercado, con la finalidad de obtener mayores utilidades, invertir y contribuir a disminuir la tasa de desempleo.

Reacción en Cadena Deming¹⁸

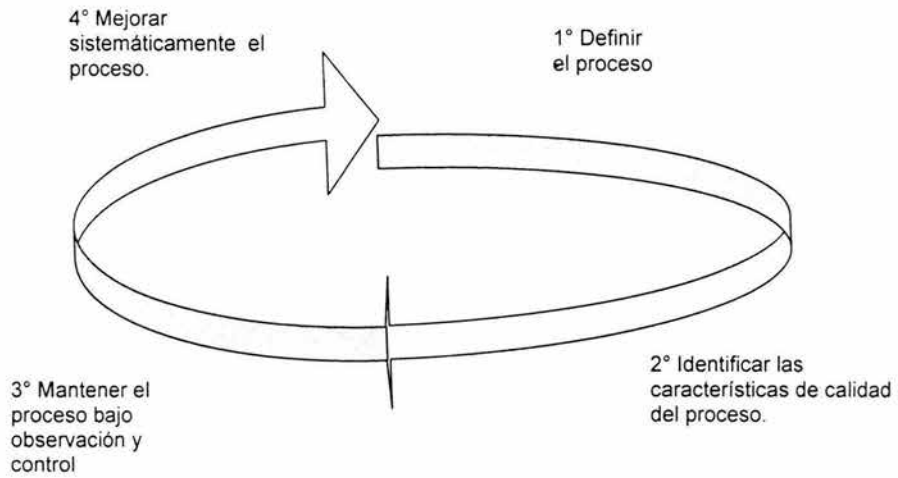


b) Espiral de mejora continua

Deming postula que la baja calidad significa altos costos, ya que entre 15 y 40% de los costos de fabricación en Estados Unidos se deben a desperdicios de esfuerzo humano, tiempos de máquina, y al uso improductivo de los materiales.

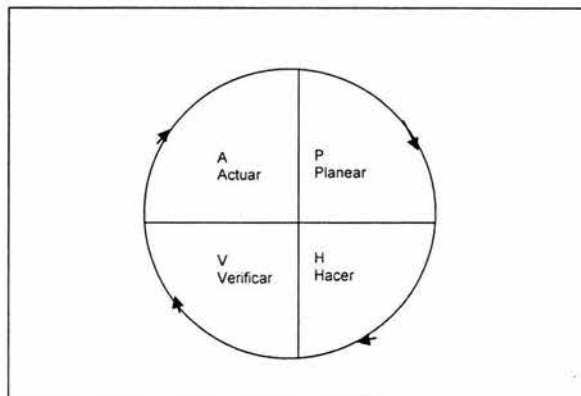
¹⁸ Idem Münch Galindo, Lourdes, Págs. 70-72.

Espiral de mejora continua ¹⁹



c) Ciclo Deming PHEA (Planear, Hacer, Ejecutar y Actuar)

El ciclo muestra las siguientes etapas para lograr la mejora continua:



¹⁹ Idem Münch Galindo, Lourdes, Págs. 72-73

- Planear. Consiste en decir las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las variables que originan las diferencias entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.
- Hacer: Significa llevar el plan a la acción, después de previos ensayos, para observar el comportamiento en la manipulación de las variables.
- Ejecutar. Se refiere a aplicar el análisis estadístico al nuevo proyecto para determinar si se están reduciendo las diferencias.
- Actuar. Esta fase supone poner en práctica las modificaciones del plan descubiertas en la fase anterior, disminuyendo la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.²⁰

Se trata de un círculo que va ascendiendo mediante constantes ajustes hacia la excelencia o Calidad Total, un término utópico que necesita ser revisado constantemente.²¹

1.4.8.2. Ishikawa Y El Control Total De La Calidad

Uno de los pioneros en la revolución de la calidad en Japón, Kaoru Ishikawa, fue la figura de mayor importancia de la calidad en el país del sol naciente hasta su fallecimiento en 1989. El doctor Ishikawa fue profesor de ingeniería de la Universidad de Tokio durante muchos años, fue responsable del desarrollo de los lineamientos principales de la estrategia de la calidad japonesa, idea del CWQC, del proceso de auditoría utilizado para determinar se selecciona una empresa para

²⁰ Idem Münch Galindo, Lourdes, Pág. 73.

²¹ [Http://www.Ceroaverias.Com/Tpm/Ciclo.Htm](http://www.Ceroaverias.Com/Tpm/Ciclo.Htm)

recibir el Premio Deming, la solución de problemas con base en equipos y una diversidad de herramientas de solución de problemas que supone puede emplear cualquier trabajador.

El doctor Ishikawa influyó en el desarrollo de una visión participativa de la calidad, de abajo hacia arriba, que se convirtió en la marca de fábrica del procedimiento japonés para la administración de la calidad. Sin embargo Ishikawa también pudo llamar la atención de la gerencia superior y persuadirla de que un procedimiento en toda la empresa del control de la calidad era indispensable para un éxito total.

Algunos de los elementos claves de su filosofía se resumen aquí:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Elimine la causa de raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos.
7. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.

10.95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.

11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos.

1.4.9. Promotores De La Calidad

Contando con los contemporáneos de Deming e Ishikawa, surgen los promotores de la calidad Juran y Crosby enfocándose en la planeación de la calidad, control de la calidad y comercialización dando otra visión a la calidad sin perder el objetivo de la satisfacción del cliente.

1.4.9.1 Juran Y La Trilogía De Calidad

Al igual que Deming, Juran enseñó principios de calidad a los japoneses en los años 50's, fue impulsor importante en su reorganización de la calidad. Juran también se hizo eco de las conclusiones de Deming de que los negocios se enfrentan a una crisis mayor en la calidad debido a los enormes costos de la mala calidad y de la pérdida de ventas ante una competencia extranjera.

A diferencia de Deming, Juran no propuso ningún cambio cultural de importancia en la organización; más bien mejorar la calidad, trabajando dentro del sistema ya familiar para los administradores, por lo que sus programas se diseñaron para adecuarse dentro de la planeación estratégica actual de los negocios de la empresa, con mínimo riesgo de rechazo. Él sostenía que los empleados de diferentes niveles de la organización hablan sus propios "lenguajes"; Juran se

enfocaba en un cumplimiento cada vez mayor de las especificaciones a través de la eliminación de defectos, apoyando de manera importante para su análisis con las herramientas estadísticas. En consecuencia, su filosofía encajaba bien en los sistemas de administración existentes.

Definía la calidad como: Rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; Libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente, lo que se resumen como "adecuabilidad para el uso; esta definición puede subdividirse en cuatro partes: calidad en el diseño, calidad de conformidad con las especificaciones, disponibilidad y servicio en el campo. La calidad en el diseño se concentra en la investigación de mercados, el concepto del producto y la especificación de diseño. La calidad de cumplimiento incluye la tecnología, la mano de obra y la administración. La disponibilidad se enfoca en la confiabilidad, la capacidad de reparar y el apoyo logístico. La calidad del servicio en el campo incluye la prontitud, la competencia y la integridad. La búsqueda de la calidad se concibe en dos niveles: La misión de la empresa en su totalidad es conseguir una calidad elevada del producto; Y la misión de cada departamento en la empresa es obtener una elevada calidad de producción.

Las prescripciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de calidad conocidas como la Trilogía de la calidad:

1. *Planeación de la Calidad*: el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad.

2. *Control de Calidad*: el proceso de cumplir con las metas de calidad durante la operación.
3. *Mejora de la Calidad*: el proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente.

La planeación de la calidad empieza con la identificación de los clientes, tanto externos como internos, la detección de sus necesidades y el desarrollo de características del producto que respondan a estas necesidades. Por lo que al igual que Deming, Juran deseaba que los empleados supieran quién utiliza sus productos, ya sea en el siguiente departamento o en otra organización. Quedan entonces establecidas las metas de calidad basadas en el cumplimiento de las necesidades de clientes y proveedores por igual, a un mínimo costo combinado. A continuación, deberá diseñarse el proceso que pueda producir el producto para satisfacer las necesidades de los clientes y que cumpla con las metas de calidad bajo condiciones de operación. La planeación estratégica para la calidad similar al proceso de planeación financiera de la empresa determina las metas a corto y largo plazo, establece prioridades, compara resultados con planes anteriores y combina los planes con otros objetivos corporativos estratégicos.

La evaluación de Juran de la mayoría de las empresas reveló que el control de calidad recibe la prioridad más grande entre las de la trilogía; la mayor parte de las empresas tienen fuertes sentimientos respecto a esta categoría. La planeación de la calidad y la mejora de la calidad, sin embargo, no tienen ninguna atención prioritaria, y en la mayoría de las organizaciones son significativamente más

débiles. Juran creía que debía hacerse un esfuerzo mayor en la planeación de la calidad y especialmente en la mejora de la misma.

1.4.9.2 Crosby Y Su Filosofía “Cero Defectos”

La esencia de la filosofía de la calidad de Crosby está incluida en lo que el llama “los absolutos de la administración de la calidad” y “los elementos fundamentales de la mejora”. Los absolutos de la administración de la calidad de Crosby incluyen los puntos siguientes:

1. *Calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia.*
2. *No existe tal cosa que un problema de calidad*
3. *No existe tal cosa que una economía de calidad; siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez.*
4. *La única medición de desempeño es el costo de la calidad, es decir el desembolso por falta de conformidad.*
5. *El único estándar de desempeño es “cero defectos”*

Crosby opina que la idea de cero defectos generalmente se ha entendido mal y se ha rechazado. Cero defectos no es un programa de motivación. Se describe como sigue:

Cero defectos es una norma de desempeño. Es el estándar del artesano, independiente de su responsabilidad... El tema de cero defectos es hacerlo bien desde la primera vez, lo que significa concentrarse en evitar defectos, más que simplemente localizarlos y corregirlos.

Las personas están condicionadas a creer que el error es inevitable; por lo tanto, no solamente aceptan, sino que están esperándolo. No nos molesta cometer unos cuantos errores en nuestro trabajo... es de humanos error. Todos tenemos nuestros propios estándares en nuestra vida empresarial o académica, nuestros propios puntos en los cuales los errores empiezan a incomodarnos. Resulta bueno obtener un 10 en la escuela, pero nunca pudiera ser suficiente pasar con un 6.

No mantenemos estos estándares, sin embargo, cuando se trata de nuestra vida personal. De hacerlo, deberíamos esperar que se nos engañara de vez en vez cuando cobramos nuestro sueldo; deberíamos esperar que las enfermeras del hospital dejaran caer un porcentaje constante de recién nacidos... nosotros como individuos no toleramos estas cosas. Trabajamos un estándar dual: uno para nosotros mismos y otro para nuestro trabajo.

La mayor parte del error humano está causado por falta de atención y no por falta de conocimientos. Se crea la falta de atención cuando suponemos que el error es inevitable. Si pensamos en esto con cuidado, y nos comprometemos nosotros mismos a hacer un esfuerzo consciente constante en hacer nuestro trabajo correctamente desde la primera vez, habremos dado un paso gigantesco hacia la eliminación del desperdicio por retrabajo, desecho y reparación que incrementan los costos y reducen las oportunidades individuales.

El procedimiento de Crosby sin embargo nos da relativamente pocos detalles de la manera en que las empresas deben enfrentar o resolver los puntos finos de la administración de la calidad. Se enfoca en el pensamiento empresarial y no en

sistemas organizacionales. Al dejar que los administradores determinen los mejores métodos a aplicar en las situaciones de sus propias empresas, este procedimiento tiende a evitar algunos de los problemas de implementación experimentados por las organizaciones que han adoptado la filosofía Deming.

I.4.10. Cronología Del Siglo XX²² (Ver cuadro anexo en la pàg. 31).

I.5. Características

Factores claves para la calidad

Estos factores son cinco, formando un gran círculo en el cual siempre están presentes:

Orientación al cliente, este es nuestro objetivo, ya que mantener y aumentar su número es vital para seguir creciendo como negocio

Involucramiento, esto significa que todo el personal, desde la gerencia, debe involucrarse con el concepto y la realización de calidad.

Se debe dar a los empleados espacios para contribuir al mejoramiento, se deben constituir trabajos en equipos que cubran varias funciones para que sean responsables de diseñar y mejorar procesos y sistemas.

²² Idem Valdés Hernández, Luis Alfredo. Cap. II Pág. 1

I.4.10. Cronología Del Siglo XX²³

DEMING	JURAN	ISHIKAWA	CROSBY
Filosofía	Filosofía	Filosofía	Filosofía
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constancia de propósito para el mejoramiento de la calidad. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva. 4. Fin a la práctica de negocios Sobre precios de marca. 5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. 6. Métodos modernos de capacitación. 7. Métodos modernos de supervisión. 8. Erradicar el miedo. 9. Romper barreras entre departamentos. 10. Eliminar slogans y metas. 11. Eliminar estándares y cuotas. 12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo bien hecho. 13. Un vigoroso programa de educación y reentrenamiento. 14. Involucrar a todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el costo de tener la calidad pobre • Adecuar el producto para el uso. • Lograr la conformidad con especificaciones • Mejorar proyecto por proyecto. • La calidad es el mejor negocio <p>Metodología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar áreas de oportunidad. 2. Establecer metas de mejora. 3. Planear el logro de las metas. 4. Brindar capacitación. 5. Emprender proyectos. 6. Registrar cualquier avance. 7. Brincar reconocimientos. 8. Comunicar resultados. 9. Evaluar. 10. Mantener el mejoramiento en procesos y sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primero la calidad, no las utilidades de corto plazo. • Orientación hacia el consumidor. • El proceso siguiente es su cliente. • Respeto a la humanidad (participación) • Administración interfuncional. <p>Las Siete Herramientas Estadísticas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuadro de Pareto (80/20) 2. Diagrama causa – efecto 3. Estratificación. 4. Hoja de verificación. 5. Histograma. 6. Diagrama de dispersión. 7. Graficas y cuadros de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requisitos. • Prevención. • Cero defectos. • Precio de incumplimiento. <p>Metodología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la Dirección. 2. Equipos de mejoramiento de calidad. 3. Medición de la calidad 4. Evaluación del costo de la calidad. 5. Concientización de la calidad. 6. Acciones correctivas. 7. Comité para el programa de cero defectos. 8. Entrenamiento a supervisores. 9. Día "Cero defectos". 10. Establecimiento de metas. 11. Establecimiento de las causas de error. 12. Reconocimiento. 13. Consejos de calidad. 14. Repetir ciclo.

²³ Idem Munich Galindo, lourdes. Pág.

Evaluación, la calidad debe ser mirada de manera científica y evaluada debidamente para controlar y verificar que el desarrollo de los programas está bien orientado.

Apoyo sistemático, se debe incorporar la calidad como un elemento fundamental del trabajo en todas las áreas y así construir una infraestructura para la calidad que esté unida a la estructura de la alta gerencia.

Unir la calidad a los sistemas gerenciales existentes involucra:

- Planificación estratégica
- Reconocimiento, recompensa, promoción.
- Compras.
- Comunicación.

Mejora continua, esto significa tener claro que todo puede ser mejorado e innovar continuamente, en lo posible pisando los umbrales de la originalidad.

La forma más efectiva de conseguir éxito en los principios antes enunciados, es mediante la implementación eficaz de un Sistema de Calidad.²⁴

1.6. Fortalezas y debilidades

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera

²⁴ http://www.calidad.org/public/bak_olds/0967847174_rodrig.htm

obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desguazar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Cualquier persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo
- Parece fácil, ¿verdad?

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy

analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Estas tres preguntas no son otra cosa que tres subprocesos que se ven en el proceso central :

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños , o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso

puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro / fuera, bueno / malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Negativas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es

interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo / negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA.²⁵

²⁵ [Http://www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Ger/Estoefoda.Htm](http://www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Ger/Estoefoda.Htm)

CAPÍTULO II
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD
ISO-9000

Capítulo II. Sistema de Gestión de Calidad ISO-9000

II.1 Antecedentes

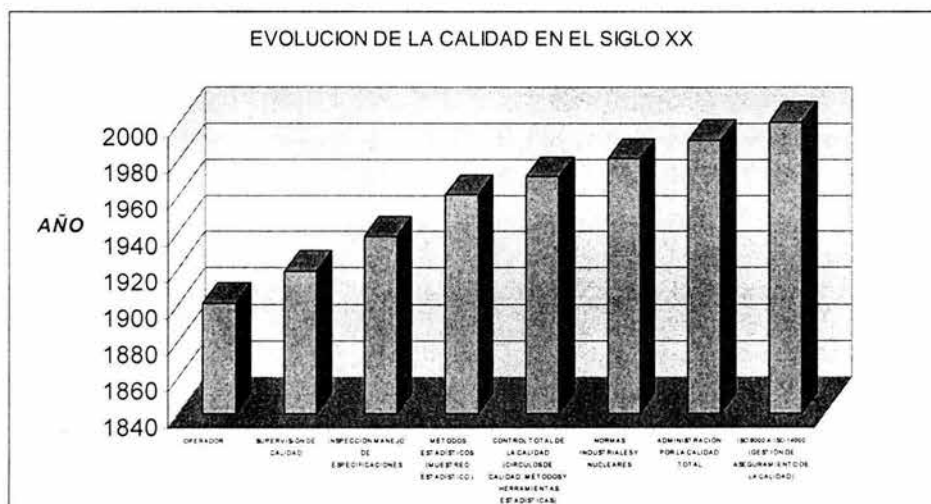
A lo largo de la historia de la humanidad ha existido la necesidad de establecer medidas o estándares que definan la forma de realizar el trabajo para lograr que éste sea de calidad, en la actualidad a esto se le llama normas de calidad, por ejemplo en la época prehispánica, para la construcción de las pirámides o basamentos se establecían medidas específicas que dieron lugar a monumentos hasta la fecha vigentes. En cuanto al siglo XX, las normas de calidad evolucionaron rápidamente debido a la Revolución Industrial.

A partir de la segunda década del Siglo XX se empezaron a emplear controles matemáticos dentro de los procesos de manufactura, con lo cuál fue aún más necesario la utilización de normas de calidad. Fue entonces que en los años sesenta cuando la Organización Internacional para la Normalización "ISO" (International Standard Organization) publicó el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Normalizado, cuya finalidad consistió en establecer un conjunto de normas para diversos sectores productivos como lo son el manufacturero, el de comercio y el de comunicación.

II. 2. Evolución de la Calidad en el Siglo XX.

Derivado de la necesidad de establecer medidas o estándares para la realización del trabajo, durante el Siglo XX se creó conciencia de la importancia de las normas de calidad estas no existían formalmente pero en la práctica se aplicaban de la siguiente manera:

A principios del Siglo XX el operador era la persona encargada de asegurarse de que los productos o servicios ofrecidos cumplieran con lo que los clientes requerían. Durante el transcurso de la Primera Guerra Mundial, Surgió en las empresas la figura de supervisor quién tenía la responsabilidad de verificar que el operador hiciera bien su trabajo para que los bienes producidos no tuvieran defectos, con la aparición de la Segunda Guerra Mundial, aparece la práctica de inspección manejo de especificaciones, la cual consistía en verificar que los productos cumplieran con las especificaciones previamente establecidas para cada uno de ellos, después de esto, surgen una serie de aplicaciones con controles matemáticos y estadísticos para verificar el grado de cumplimiento de calidad no sólo de los productos sino de los procedimientos y procesos productivos. A partir de este punto se establecen formalmente lo que denominamos normas para asegurar la calidad.



II. 3. ¿En qué consiste la Norma ISO 9000?

La norma ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de la calidad que establece los criterios y lineamientos dentro de un sistema de gestión de calidad para evaluar y controlar su calidad. Es decir, que indica a las organizaciones que cuentan con un sistema de gestión de calidad, los lineamientos que se deben de seguir para poder alcanzar la estandarización y la calidad.

Esta norma fue creada en el año 1987 por la ISO (Organización Internacional de Normalización) y cabe destacar que esta norma establece los lineamientos para el sistema de calidad y no para el producto en sí, ya que se considera que si este sistema cumple con todas las especificaciones de la norma, dará como resultado un producto o servicio de calidad.

La Organización Internacional de Normalización se ubica en Ginebra Suiza y está conformada por 91 países.

La finalidad de las normas ISO 9000 consiste en proporcionar confianza al consumidor sobre aquellas organizaciones que cuentan con un sistema de gestión de calidad, ya que garantiza que estas organizaciones elaboran sus productos con base en estrictos controles y procedimientos reconocidos internacionalmente.

II. 4. Objetivo de las Normas ISO 9000

El principal objetivo de las normas ISO 9000 consiste en lograr una adecuada racionalidad y buen funcionamiento de todos los procesos involucrados en

cualquier organización, todo esto gracias a una perfecta documentación de los procedimientos en ella. Así como proporcionar confianza a los consumidores de que el Sistema satisface sus necesidades.

II. 5. Importancia de la Norma ISO 9000

En un mundo cada vez más Globalizado, las Organizaciones no sólo se ven en la necesidad de satisfacer sus propias necesidades como son las utilidades generadas por los productos o servicios que ofrecen, sino que además de esto es de suma importancia que se adapten para que puedan ser competitivas y con ello subsistan en el mercado, en virtud de lo anterior, un método de lograrlo es implantando sistemas de Calidad en todos sus procesos, ya que esto les permite estandarizarlos y obtener la eficiencia y eficacia que sus clientes reclaman.

II. 6. Características de la Norma ISO 9000

- Es una herramienta que permite asegurar la calidad en los procedimientos productivos.
- Establece las bases para la Calidad
- Es un Sistema formal que sirve para la administración de la calidad que se encuentra respaldado con documentos.
- La responsabilidad de su aplicación radica en la alta gerencia.
- Establece cada una de las fases para la implantación del Sistema de Calidad.

II. 7. Cuadro comparativo de la familia ISO vs Normas Oficiales Mexicanas

El siguiente cuadro muestra las equivalencias y similitudes que existen entre las Normas Internacionales contra las Normas Oficiales Mexicanas.

NORMAS INTERNACIONALES	ALCANCE	NORMAS OFICIALES MEXICANAS	ALCANCE
ISO 8402	Principios y conceptos, lineamientos para su selección y utilización. Lenguaje. Establecimiento de definiciones y conceptos.	NMX CC- 2-	Guías de selección y uso de normas de Aseguramiento de Calidad
ISO 9000	Conceptos generales. Dicta las directrices generales para la organización. Es la base de las demás normas.	NMX CC- 6-	Guías para la gestión de la calidad y elementos de sistemas de calidad
ISO 9001	Modelo de aseguramiento de la calidad aplicable al diseño y desarrollo. Comprende diseño desarrollo, producción instalaciones, capacitación, inspección, pruebas y servicio.	NMX CC- 3-	Modelo para el aseguramiento de Calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
ISO 9002	Modelo de aseguramiento de la calidad aplicable a la inspección y ensayo finales. Abarca instalación, producción, entrenamiento, inspección, pruebas y servicio.	NMX CC -4-	Modelo para el Aseguramiento de Calidad en producción, instalación y servicio.
ISO 9003	Contempla inspección y prueba.	NMX CC -5-	Modelo para el Aseguramiento de Calidad en inspección y pruebas finales.
ISO 9004	Principios, conceptos, lineamientos para la gestión de calidad y elementos del sistema de calidad, estructura de la organización y reglas de los contratos. Sección con lineamientos específicos para crear o instrumentar un sistema de control de calidad.		
ISO 9011	Auditorías internas y externas		
ISO 9012	Equipo de prueba y medición		
ISO 14000	Sistemas de gerencia ambiental. Manual escrito y estrategia de control y entrenamiento del personal.		
ISO 14031	Evaluaciones de comportamiento ambiental. Mide y cuantifica el impacto ambiental de la producción.		
ISO 14010	Auditoría ambientales.		
ISO 14040	Ciclo de vida del producto, involucra el impacto ambiental de un producto a lo largo de todo su ciclo.		
ISO 14020	Información ambiental. Establece los criterios de información ambiental incluidos en cada producto.		

La elección de cualquier modelo de calidad dependerá de las características específicas de cada organización. Las normas ISO 9001, 9002 y 9003 son genéricas y pueden llegar a ser utilizadas en la mayoría de las empresas, en cuanto a la ISO 9001 esta norma es la más amplia y es recomendable para aquellas empresas que tienen procesos que participan desde el diseño hasta la instalación, en el caso de la ISO 9002, abarca organizaciones de producción e instalación, y por último, la ISO 9003 no es tan compleja y es recomendable utilizarse en organizaciones con procesos no tan complicados.

II. 8. Elementos que integran el Sistema de Calidad ISO 9000

La norma ISO 9000 esta compuesta por los siguientes elementos:

1. Responsabilidad Gerencial.

El punto de partida para que pueda implantarse un Sistema de Gestión de la Calidad recae en el nivel de responsabilidad que debe de tener la Alta Gerencia, esta responsabilidad consiste en los siguientes puntos:

A) Política de Calidad: es necesario que la Dirección establezca y documente la política y los objetivos de la organización con base en la calidad, una vez establecidos, estos se deben de difundir entre todos los niveles a fin de que el personal tenga en mente las líneas de acción a seguir en la Organización en cuanto a Calidad se refiere.

B) Organización: Esta etapa consiste en definir autoridades, responsabilidades y la relación que existe entre los diferentes niveles de la Organización.

Una organización bien definida cuyos miembros cuentan con sus responsabilidades y autoridades escritas, da confianza al cliente.

El diseño de una estructura organizacional es siempre un "traje a la medida" para cada empresa, ya que sus objetivos, productos, procesos, habilidades, etc., difieren de una compañía a otra. Sin embargo la responsabilidad de su implantación es invariable.²⁶

La forma más práctica y recomendable para definir una estructura organizacional consiste en la elaboración de un organigrama, el cual se compone de los siguientes aspectos:

- El organigrama debe de mostrar los niveles de autoridad.
- La responsabilidad de cada uno de los niveles para su comunicación
- La responsabilidad de sus funciones
- Identificación de los miembros responsables de la toma de decisiones.
- Debe mostrar a su vez la libertad organizacional del área encargada del Aseguramiento de la Calidad.

²⁶ Elizondo Decanni, Alfredo. *MANUAL ISO-9000 (USO Y APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ISO-9000)*, Cuarta edición 1999, Castillo, México 1999, Pág. 19.

C) Identificación del personal y los recursos disponibles: como cualquier otro proyecto dentro de una Organización, resulta necesario que la Dirección identifique plenamente los recursos y el personal con el que cuenta para la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Una vez identificados estos, la Dirección debe proporcionar el recurso y el personal que se requiera para el proyecto incluyendo el adecuado entrenamiento del personal involucrado en el.

En cuanto al personal asignado para la verificación del Aseguramiento de la Calidad, es recomendable que éste no participe directamente en los procesos que se verifican ya que con eso podrá asegurarse la veracidad de los resultados.

D) Representante de la Dirección: Una vez que ya se cuenta con el personal y el recurso necesario para llevar a cabo el programa del Aseguramiento de la Calidad, la Dirección debe nombrar a un representante, el cual deberá tener la responsabilidad de todo el equipo de verificación del Aseguramiento de la Calidad, a su vez, esta persona debe asegurarse que las especificaciones del sistema sean implantadas y se les de su debido seguimiento.

La Organización Internacional para la Estandarización, reconoce que una responsabilidad dividida es al final una responsabilidad de nadie (Deming, 1963), por lo que se pide que sea una persona quien tenga la autoridad y responsabilidad

para asegurar la implantación de los requerimientos de ésta Norma, quien sea además quién reporte el estado del Sistema de Calidad a la Dirección.²⁷

E) Revisión de la Dirección: El Sistema de Calidad una vez implantado con base en los requerimientos de la Norma ISO, debe ser constantemente evaluado por intervalos de

tiempo por la Dirección de la Organización a fin de garantizar su buen funcionamiento, efectividad y continuidad, esta revisión también debe ser enfocada a la Política de Calidad y los Objetivos, ya que estos pueden cambiar con facilidad una vez cumplidos a fin de realizar una mejora continua.

Toda revisión una vez efectuada debe ser controlada mediante registros, los cuales sirven para dar evidencia de que el Sistema de Calidad evaluado cumple con las especificaciones de la Norma y es efectivo en relación con el producto y servicios que ofrece la Organización. Estos registros son considerados Registros de Calidad.

Algunos de los aspectos considerados en la Revisión del Sistema de Calidad son:

- El alcance de la Política de Calidad, ¿es entendida por todo el personal?
- Los Objetivos de Calidad, ¿están siendo alcanzados? ¿son congruentes?
- Quejas y reclamaciones
- Rechazos internos

²⁷ Idem Elizondo Decanni, Alfredo, Cuarta edición 1999, Castillo, México 1999, Pág. 23

- Estado de las Auditorias Internas
- Costos de Calidad
- Estados de las acciones correctivas y preventivas
- Capacidad de los Procesos

2. Sistemas de Calidad.

Este elemento consiste en que la Organización debe de establecer y mantener documentado el Sistema de Calidad, mediante la elaboración de un manual interno, el cual servirá como guía de todas las operaciones dentro del Sistema de Calidad, esto con el fin de asegurar que los productos y servicios que ofrece cumplen con los requerimientos previamente establecidos y que satisfacen las necesidades de los clientes.

El Sistema de Calidad no es más que la estructura organizacional, el conjunto de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una adecuada administración de la Calidad.

Las fases por las cuales se ve involucrado un Sistema de Calidad dentro de una Organización son las siguientes:

- Estudio de mercado
- Diseño, especificaciones y realización del producto
- Compras
- Planeación de procesos y desarrollo

- Producción
- Inspección y pruebas
- Almacén y empaque
- Ventas y distribución
- Instalación y operación
- Asistencia técnica y mantenimiento
- Desecho

Como podemos Observar el Sistema de Calidad interviene en todas las fases por las cuales atraviesa un producto, razón por la cual resulta de suma importancia que se efectúe una revisión continua de este Sistema.

El Manual de Calidad debe estar integrado por los siguientes elementos:

- Revisión del Contrato
- Control de diseño
- Control de Documentación
- Control de adquisiciones
- Productos proporcionados por el cliente
- Identificación y rastreabilidad
- Control de procesos
- Procesos especiales
- Inspección y pruebas
- Equipo de inspección, medición y pruebas

- Estado de inspección y pruebas
- Productos no conformes
- Acciones correctivas
- Manejo, almacenaje, empaque y embarque
- Registros de Calidad
- Auditorías de Calidad
- Capacitación y entrenamiento
- Servicio al cliente
- Técnicas estadísticas

A su vez, este manual debe de contener el organigrama de la empresa, las responsabilidades y autoridades de cada uno de los participantes, la Política de Calidad, referencias de todos los procedimientos y finalmente la Sección para la autorización, revisión y control del manual.

Este Manual puede ser dividido en dos partes, un primer Manual denominado de Aseguramiento de la Calidad y el otro Manual de Procedimientos e instructivos, esto se recomienda para empresas grandes o con un alto grado de complejidad en sus procesos.

3. Revisión del Contrato.

La dirección debe de revisar constantemente los contratos mediante procedimientos establecidos, esto con el fin de asegurar que los requisitos están

claramente definidos y documentados, así como el nivel de cumplimiento de todos los requerimientos contractuales.

La revisión puede hacerse mediante un check-list el cual deberá ser controlado como cualquier otro Registro de Calidad.

4. Control del Diseño.

En la fase del diseño del producto o servicio del producto, la empresa debe de establecer los mecanismos necesarios para poder controlar y verificar su desarrollo, estas actividades de verificación deben de ser planeadas y asignadas a personal calificado y debiendo contar con los recursos necesarios para su aplicación.

Para llevar adecuadamente un control del Diseño del producto es necesario que la persona encargada de esta verificación tome en cuenta los siguientes puntos.

- Análisis de los requerimientos del cliente. En este punto se evalúan y establecen las especificaciones básicas que deberán respaldar el diseño del producto después del respectivo estudio de mercado.
- Análisis de viabilidad. Una vez que ya se selecciono el producto y sus especificaciones básicas, se deberá de efectuar un análisis de la factibilidad del producto en función de las Normas y especificaciones vigentes, disposición de la materia prima y proveedores calificados, contar con el equipo y maquinaria adecuados, capacidad adecuada del equipo de inspección y pruebas.

- Desarrollo del producto. Consiste en aplicar los cálculos necesarios como lo son las dimensiones de los elementos del producto, el terminado, la masa, cantidad, densidad, composición química y física, entre otros factores a fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos mínimos de las especificaciones.
- Generación de la información Técnica. Este apartado consiste en plasmar por escrito las características del producto, desde los elementos que integran en cuanto a la materia prima hasta que el producto esta terminado.
- Control de Cambios. Todo diseño se encuentra en la posibilidad de ser sujeto a cambios, los cuales deben de ser aprobados por el área que se encarga del diseño del mismo, estos cambios pueden generarse en cualquiera de sus etapas.
- Revisión del Diseño. Resulta necesario que exista un grupo experto y calificado que se encargue de la revisión del diseño, a fin de proporcionar criticas constructivas que sean susceptibles a alguna mejora
- Fabricación y Evaluación del diseño. En esta fase se describen los procedimientos de las área encargadas de la revisión del diseño, así como los responsables de cada una de ella

5. Control de Documentos.

Dentro del sistema de Gestión de la Calidad, la empresa debe de establecer los mecanismos más adecuados para controlar todos los documentos y datos que se relacionan con la Norma, esto en virtud de que todos los documentos y su correcta

emisión se encuentren disponibles en cualquier momento, así como remover los de inmediato a aquellos documentos que ya no son vigentes, es decir, obsoletos.

Los documentos dentro del Sistema de Calidad se clasifican en Documentos Controlados y No Controlados, los documentos Controlados son aquellos que tanto su distribución como su actualización deben de registrarse, por el contrario, en cuanto a los Documentos No Controlados, no hay necesidad de actualizar pero si debe de quedar asentado en un registro.

Los Documentos Controlados deben ser:

- Escritos a maquina o computadora.
- Comprensibles y claramente legibles
- Identificados por una clave
- Contener el número de revisión
- Indicar la fecha de emisión y de cancelación
- Enumerar consecutivamente las hojas que contenga
- Contener las firmas de revisión de Aseguramiento de la Calidad
- Contar con la leyenda "Documento Controlado"

Una vez terminado el documento, es necesario distribuir copias a las áreas pertinentes, así como de registrar las actualizaciones que se le hayan realizado.

En el caso de que se hayan realizado actualizaciones a los Documentos Controlados, debe de indicarse la justificación de la modificación y la fecha de

cada modificación efectuada con anterioridad, conservando el documento anterior indicando la leyenda de "Cancelado"

6. Adquisiciones

Resulta de suma importancia que los insumos que ingresan al Sistema de Calidad sean verificados y cumplan con las especificaciones establecidas previamente. A su vez, debe de evaluarse el grado de cumplimiento de los requisitos de los proveedores, incluyendo los requisitos de Calidad, todo esto debe ser registrado para contar con la suficiente evidencia de las acciones de los proveedores para lograr su efectividad.

Algunos de los aspectos a verificar con lo que respecta a los proveedores son: sus políticas y prácticas de calidad, instalaciones y equipo, procedimientos y personal con el que cuentan.

Actualmente existe una tendencia de aceptar productos de los proveedores sólo cuando se demuestre contar con un Sistema de Calidad establecido basado en alguna especificación o norma aceptada, ya sea ISO-9000 QS9000²⁸

7. Productos provistos por el comprador.

Este elemento hace referencia a que debe de existir un área responsable que se encargue del resguardo de los materiales que se adquirieron, almacenando y manteniendo en óptimas condiciones los insumos, con la finalidad de evitar daños

²⁸ Idem Elizondo Decanni, Alfredo, Cuarta edición 1999, Castillo, México 1999, Pág. 57.

al mismo, para llevar a cabo esta verificación existen diversos procedimientos dentro de la norma los cuales son los siguientes:

- A) Procedimiento de inspección de recibo.
- B) Procedimiento de almacenaje, manejo y mantenimiento
- C) Procedimiento de inspección y pruebas
- D) Procedimiento de identificación y trazabilidad del producto
- E) Procedimiento de control de productos No-Conformes

8. Identificación y Trazabilidad del producto.

Dentro del Sistema de Calidad, es imprescindible el desarrollar los procedimientos necesarios para identificar a los productos desde la etapa de su diseño hasta la entrega al cliente, es por eso que debe de existir un procedimiento de trazabilidad del producto, el cual consiste en señalar o identificar a los productos en cada una de sus etapas, esto puede realizarse mediante:

- A) Etiquetas viajeras
- B) Sellos
- C) Etiquetas con códigos de barras
- D) Marcas sobre el producto y/o componentes
- E) Números secuenciales, etc.

9. Control del Proceso

Este elemento se refiere a que se debe de llevar a cabo registros y verificaciones referentes a los procesos de instalación que afecten directamente con la calidad, asegurándose de que éstos se manejen bajo condiciones normales.

Las condiciones controladas a los procesos deben de incluir lo siguiente:

- A) Instrucciones de trabajo documentadas que definan la manera de producir e instalar, cuando no existan estas instrucciones y por ello se afecte adversamente a la calidad. Además instrucciones para el uso del equipo, medio de trabajo y para cumplir con los estándares, códigos y planes de calidad.
- B) Monitorear y controlar variables de procesos y características del producto durante su producción e instalación.
- C) Aprobación de procesos y equipos.
- D) Criterios de mano de obra, los cuales deberán ser estipulados de la forma más extensa, en estándares escritos o con muestras representativas.²⁹

10. Inspección y pruebas

La empresa debe de establecer los procedimientos adecuados para asegurarse de que los productos adquiridos sean inspeccionados con el objeto de verificar que cumplan con las especificaciones del Plan de Calidad.

Una vez que los productos han sido inspeccionados y se determina que cumplen con las especificaciones de calidad, se procede a aceptarlos e identificarlos mediante la colocación de un sello de aceptado en la etiqueta de identificación del producto.

En el caso de que estos productos una vez inspeccionados no cumplan con las especificaciones, se procede a identificarlos como "Rechazados" y a continuación

²⁹ Idem Elizondo Decanni, Alfredo, Cuarta edición 1999, Castillo, México 1999, Pág. 62.

se elaborará un reporte de material como "No Conforme" en el cual se anotará toda la información correspondiente al material como lo es:

- Numero de lote
- Cantidad
- Descripción
- Proveedor
- Fecha de recepción
- Número de Orden de Compra
- Motivo o causa de rechazo
- Referencias a especificaciones

11. Equipos de inspección, medición y pruebas.

La empresa debe controlar, calibrar y mantener el equipo de inspección, medición y pruebas (sin importar si el equipo es de propiedad de la empresa, rentado o si es provisto por el comprador) para verificar la conformidad del producto con los requerimientos especificados. El equipo debe ser usado de una manera que asegure que la incertidumbre de medición sea conocida y que esté dentro de la capacidad de medición requerida.³⁰

³⁰ Idem Elizondo Decanni, Alfredo, Cuarta edición 1999, Castillo, México 1999, Pág. 76.

12. Estado de inspección y pruebas.

Una vez que ya fueron aplicadas las inspecciones y pruebas a los productos, estos deben ser identificados mediante etiquetas autorizadas como lo son. sellos, rótulos, marcas, registros de inspección etc.. con el objeto de que estos indiquen la conformidad o no conformidad del producto y que sólo aquellos que sean aceptados lleguen a los clientes.

13. Control de Productos No Conformes

La organización debe de asegurarse de que los productos que no cumplan con las especificaciones de Calidad, no lleguen a ser utilizados o instalados, esto mediante las siguientes actividades:

- A) Identificar aquel material o producto que no cumpla con los requerimientos básicos de calidad, señalándolos mediante sellos, etiquetas de material rechazado, estampas de colores etc. O desplazándolos a áreas previamente designadas como material no conforme.
- B) Definir las responsabilidades y autoridades encargadas de la aceptación o rechazo de los productos y para disponer del material no conforme para reproceso o desperdicio.
- C) Definir los criterios de aceptación o rechazo del producto no conforme.
- D) Definir el proceso de identificación del producto no conforme que reingresa al proceso.
- E) Definición del sistema de documentos y notificaciones de los productos no conformes dirigidos a las áreas pertinentes.

14. Acciones Correctivas y Preventivas

En lo que corresponde a las acciones correctivas y preventivas, la organización debe de implementar los procedimientos más adecuados para:

- A) Investigar las causas que provocan las "No-conformidades" y la manera de corregir dichas desviaciones.
- B) Analizar todos los procesos, operaciones, registros de Calidad, reportes de servicio, y reclamaciones de los clientes con la finalidad de detectar y eliminar las causas potenciales de productos "no-conformes".
- C) Establecer programas de prevención para evitar los productos "no-conformes"
- D) Establecer controles adecuados para asegurar que las acciones correctivas están siendo llevadas a cabo.
- E) Registrar los cambios realizados a los procedimientos que han sido susceptibles a acciones correctivas.

15. Manejo, Almacenaje, empaque, preservación del producto y embarque.

El producto dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad debe de asegurarse que no sufra ningún daño durante cada una de las etapas por las que pasa hasta llegar a las manos del cliente esto se logra considerando lo siguiente:

- A) Manejo. El objetivo del adecuado manejo del producto consiste en prevenir daños y deterioración durante su manipulación como lo es: la manera de levantar el producto, (manualmente o por medio de grúas o montacargas), considerar la velocidad del producto, la vibración, utilización de etiquetas que

especifiquen que cuidado requiere el producto al ser manejado por ejemplo "MANEJESE CON CUIDADO" "NO SE GOLPEE" etc..

B) Almacenaje. La empresa tiene la responsabilidad de proporcionar áreas seguras y adecuadas para almacenar el producto, con el fin de evitar cualquier daño, así como de establecer los métodos adecuados para la recepción y entrega del producto hacia éste tipo de área.

Definir si los productos pueden o no ser estibados, colocarse unos junto a otros, condiciones de humedad, temperatura, limpieza, vibración, formular registros de verificación para la recepción y entrega del producto conteniendo la descripción completa del producto, la cantidad, el lote, pedido, orden, cliente y la aceptación de control de calidad.

C) Preservación y empaque. El empaque debe de asegurar que el producto sufra daños y golpes, así como de factores del medio ambiente como lo son: el polvo, humedad, lluvia, rayos solares, vibraciones y movimientos bruscos, todo esto con el fin de mantener la calidad del producto hasta que llegue a las manos del cliente.

D) Embarque. Este es el paso final hasta que el producto llega al alcance del consumidor, por tal motivo es importante considerar lo siguiente en este rubro:

- Protección contra condiciones del medio ambiente (lluvia, sol, polvo etc.)
- Protección contra el movimiento (amarres)

- Cantidad de material estibado
- Identificación y documentos a entregar
- Temperatura, humedad, limpieza
- Sistema adecuado de carga y descarga

16. Control de los Registros de Calidad.

En este elemento del Sistema de la Calidad, es necesario identificar los registros de calidad, indicando claves referentes al área que los genere. La intención de esto es evitar la pérdida o extravío, así como definir el tiempo máximo de retención, completando dicho tiempo límite éstos pueden ser desechados.

17. Auditorias interna de Calidad.

Dentro del Sistema de Calidad, la organización debe llevar a cabo auditorias internas con el objeto de verificar que todas las actividades cumplan con los requisitos de calidad, y para determinar la efectividad del Sistema. Estas auditorias deben de programarse y efectuarse frecuentemente bajo la responsabilidad del área encargada del Aseguramiento de la Calidad.

Para llevar a cabo las auditorias internas, es necesario llevar a cabo los siguientes lineamientos:

- A) Preparación. Formación del comité auditor, realización del plan de trabajo de auditoria, distribución de la documentación pertinente al área a auditar,

formular la lista de verificación. Notificar al área a auditar la fecha y el programa de la auditoria.

B) Realización. En el caso que sea pertinente realizar una junta antes de la auditoria, llevar a cabo la auditoria con base en las listas de verificación y examinando evidencias, en el caso de detectar alguna desviación, se procede a efectuar una análisis más profundo acerca de la situación, anotar todos y cada uno de los detalles y puntos observados que se hayan detectado, en el caso de haber descubierto alguna desviación considerada como grave, es necesario que se notifique de inmediato a la Gerencia del área auditora, y por último una vez auditado se debe realizar una junta con los representantes de las áreas auditadas para informarles de las observaciones y desviaciones encontradas.

C) Reporte. Es responsabilidad del comité auditor el efectuar un reporte referente a la auditoria en un plazo a corto tiempo y preestablecido. Dicho reporte deberá de contener el objetivo del mismo, nombre y puesto de las personas que fueron auditadas, las observaciones detectadas y el nombre de la persona auditora que efectuó el análisis.

D) Seguimiento. Una vez efectuada la auditoria, el seguimiento a las observaciones detectadas es responsabilidad del área auditada y del comité auditor, llevarlas a cabo en el plazo determinado. En esta fase se establecen las acciones correctivas a seguir.

E) Registros. El área del Aseguramiento de la Calidad tiene la responsabilidad de mantener un archivo con la siguiente información: (programa de auditoria, plan de auditorias, reporte, informe y seguimiento, desviaciones, informe de la auditoria , certificados de calificación del personal auditor.

18. Capacitación.

La organización debe de diseñar los planes de capacitación semestral o anualmente, esto dependiendo del número de trabajadores con que cuente la empresa, los procesos y procedimientos de capacitación se deberán documentar, para poder llevar un registro de los entrenamientos, cursos y capacitaciones brindados a los trabajadores. La manera de determinar si los cursos han sido efectivos es comprobando el nivel de cumplimiento de calidad. Esto puede determinarse si: bajan el número de los rechazos internos, los desperdicios, los costos y aumenta la productividad.

Demostrar solamente el cumplimiento de un programa de capacitación no es suficiente, el entrenamiento debe proveer un valor agregado a la empresa y al cliente.³¹

19. Servicio.

Resulta de suma importancia dentro del Sistema de Calidad, que la organización establezca procedimientos adecuados para que todo el personal involucrado en la empresa reciba capacitación para poder brindar un mejor servicio a sus clientes.

³¹ Idem Elizondo Decanni, Alfredo, Cuarta edición 1999, Castillo, México 1999, Pág. 107.

Esto se logra a su vez, registrando y documentando sus procedimientos de trabajo.

Algunas de las actividades consideradas como servicio al cliente pueden ser divididas como antes de la venta y después de haber realizado la venta las cuales se mencionan a continuación:

Actividades de servicio antes de efectuar la venta del producto o servicio:

- Atención oportuna y amable
- Asesoría y apoyo en la selección del producto o servicio
- Tiempo de entrega razonable
- Garantía

Actividades de servicio después de efectuada la venta del producto o servicio

- Proporcionar apoyo técnico
- Garantía
- Mantenimiento continuo
- Asesoría y recomendaciones del producto o servicio

20. Técnicas estadísticas.

Por último, es recomendable que la organización que cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, desarrolle y utilice ciertas técnicas estadísticas, para verificar y asegurarse que su sistema cumple con todas las especificaciones que establece la Norma ISO.

II. 9. Documentos que integran el Sistema de Gestión de Calidad

De acuerdo con el modelo de aseguramiento de calidad que se elija, este debe de ser documentado, en el caso de la ISO 9000 este se documenta de la siguiente manera:

1. Manual de Calidad

A su vez, la empresa debe de formular y mantener un sistema de calidad bien documentado, para ello, deberá hacer uso de un manual de calidad, el cual sirve como guía de operaciones al interior de la organización, con la finalidad de asegurar que los productos o servicios que se ofrecen, cumplan con los requisitos necesarios. El manual de calidad incluye la preparación de los procedimientos e instructivos del sistema de calidad, así como su aplicación efectiva.

El Manual de Calidad es el conjunto de documentación que recoge, a partir de la política de calidad de la empresa, los procedimientos y prácticas seguidas para asegurar la calidad. La esencia del manual de calidad es una serie de afirmaciones que describen de qué manera se aplicará cada requerimiento de la norma en determinada empresa, y proporciona referencias recíprocas con el manual de procedimientos.

La forma en que deberá estar presentado el Manual de Calidad es la siguiente:

Página con el título: deberá decir "Manual de Calidad de la Empresa X, S.A. de C.V.", también deberá contener el número de copia controlada. Si se trata de una copia no controlada, esto deberá estar claramente indicado y quizá sea

conveniente que la copia estuviera impresa en papel ordinario y no en el papel reservado para documentos controlados.

Contenido: Si el manual de calidad va a estar dividido en varias secciones, cada una de las cuales podrá modificarse independientemente, la lista de control de documentos puede servir como contenido. Si, por el contrario, el manual es tratado como documento unitario (para propósito de modificaciones), se podrá proporcionar una lista con referencias de páginas.

Preámbulo: Esta breve sección podría enunciar que el manual de calidad forma parte del sistema de calidad de la Empresa X y que otras partes del sistema incluyen el manual de procedimientos. Luego se podría enunciar el objetivo del manual de calidad dentro del sistema de calidad.

Circulación: El manual deberá contar con una lista de circulación. Ésta enumera todas las copias controladas y a los responsables de las mismas. Será preciso que se mencione la manera en la que se identificarán las copias controladas (es decir, que estarán impresas en papel especial). También deberá mencionar que las copias no controladas del manual de calidad no podrán ser utilizadas dentro de la empresa, pero que pueden ponerse a disposición de quien las requiera *fuera* de la empresa. Si los clientes solicitan copias del manual de calidad como evidencia del aseguramiento de la calidad del proveedor, o si la empresa decide utilizar el documento como una herramienta de mercadotecnia positiva y lo envía a sus clientes más importantes, entonces no se podrá establecer compromiso alguno en

cuanto a que dicha copia esté actualizada, ya que únicamente las copias no controladas pueden salir de la empresa (evidentemente no habrá sido modificada como parte del procedimiento de control de documentos).

Introducción: Esta parte del manual suele ser una descripción muy breve de la empresa, incluyendo la naturaleza de su negocio y su ubicación. Probablemente baste con media página para proporcionar algunos antecedentes al lector que no tenga ningún conocimiento de la organización. También se puede incluir un diagrama de tipo jerárquico de la organización en esta sección del manual, aunque una buena alternativa para esto podría ser anexarlo a la declaración de la política una vez que se haya cumplido con el requerimiento de la norma en cuanto a responsabilidad administrativa.

Política de calidad global de la empresa: Esto definitivamente deberá ser redactado antes de integrar el manual de calidad, y deberá estar incluido dentro del documento.

Alcance del sistema de calidad: El manual de calidad deberá mencionar qué partes de la organización abarca el sistema de calidad, en la mayor parte de las empresas pequeñas, esta declaración podría hacerse de la siguiente manera:

"Todas las actividades de todos los departamentos y todas las instalaciones de la Empresa X, están cubiertas por el Sistema de Calidad"

Si se pretende aplicar la norma ISO 9000 únicamente a una parte específica de la organización, será preciso analizar concienzudamente la posibilidad de definir cuáles serán las partes cubiertas y cuales no.

Un sistema de calidad es algo más que simples documentos. Los manuales de calidad y de procedimientos bien planeados son vitales, pero un sistema de calidad también depende de que la gente lo ponga en práctica. Los empleados, incluyendo a aquellos que tienen tareas especializadas en cuanto a la administración de la calidad, determinan el éxito del sistema.

El manual de calidad esta compuesto por los siguientes aspectos:

- Revisión del contrato
- Control del diseño
- Control de documentación
- Control de adquisiciones
- Productos proporcionados por el cliente
- Identificación y rastreabilidad
- Control de procesos
- Procesos especiales
- Inspección y pruebas
- Equipo de inspección, medición y pruebas
- Estado de inspección y pruebas
- Productos no conformes

- Acciones correctivas
- Manejo, almacenaje, empaque y embarque
- Registros de calidad
- Auditorías de calidad
- Capacitación y entrenamiento
- Servicio al cliente
- Técnicas estadísticas.

A su vez se compone de:

- Organigrama
- Responsabilidades, autoridad e interrelación de los diferentes departamentos.
- Políticas de calidad (planes de calidad)
- Referencia de todos los procedimientos.
- Sección para la autorización, revisión y control del manual.

2. Los procedimientos y las instrucciones de trabajo.

Los procedimientos son aquellos documentos que describen en forma general las normas por las cuales deberán de conducirse las personas a cargo de las tareas para cumplir con las políticas de la organización, mientras que los instructivos de trabajo son aquellos documentos que describen consecutiva y detalladamente las acciones que deberán ser ejecutadas por los responsables a cargo de realizar las tareas dentro de la organización.

II. 10. Etapas para la implementación del Sistema de Calidad

Para la implementación de un sistema de calidad es recomendable seguir las siguientes etapas:

1. Entrenamiento de la alta gerencia en ISO 9000
2. Selección de la norma
3. Estructura para el manejo del proyecto (Gantt y recursos)
4. Elaboración del Manual de Calidad
5. Selección del personal encargado de recopilación de información.
6. Inicio del proceso
7. Documentación
8. Iniciar contrato con la agencia certificadora
9. Implantar el modelo
10. Realizar auditoria interna
11. Proponer e impartir medidas correctivas
12. Efectuar auditoría externa de complemento por la agencia certificadora
13. Solucionar desviaciones
14. Obtención de la certificación y registro ISO 9000

II. 11. Fortalezas y debilidades al implantar el Sistema de Gestión Calidad ISO 9000

Fuerzas

- Flexibilidad de participación en el mercado internacional
- Mayor competitividad internacional

- Control de las áreas de la organización así como sus procesos
- Evita la duplicidad de funciones
- Mejora el ambiente laboral dentro de la organización
- Se reducen los costos de no calidad
- Estandarización de procesos
- Documentación del proceso de calidad
- Obtención de productos de buena calidad
- Mayor comunicación entre todas las áreas

Debilidades

- Puede darse el caso de utilizar formas o registros mal requisitados o incompletos.
- Algunas de las veces no se llevan a cabo las acciones correctivas para su mejoramiento.
- No debe de considerarse como un trámite más, sino que realmente se tiene que estar convencido de su implantación.

CAPÍTULO III
IMPLEMENTACIÓN DE LA ISO 9001:
2000 EN LA EMISIÓN DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA

Capítulo III. Implementación de la ISO-9001: 2000 en la emisión de tarjetas de crédito en una institución financiera.

III.1. Justificación de la Implementación.

El área de emisión de tarjetas de crédito actualmente es uno de los departamentos mas importantes dentro de una institución financiera, esto debido a que es la encargada de proporcionar al cliente un producto adecuado a las necesidades del cliente, como lo son las tarjetas de crédito.

Actualmente esta área se conforma de un equipo laboral que cuida el cumplimiento de requerimientos establecidos mediante la experiencia adquirida, sin embargo esto no ha sido suficiente para reducir la merma, a su vez, tampoco se podido disminuir los problemas suscitados con el producto que al estar en poder del cliente, estos no puedan ser utilizados por no contar con detalles como la personalización correcta (nombre), que no sea la tarjeta que solicitaron, la banda magnética no pueda ser leída en las tiendas de autoservicio, todos estos elementos deterioran la imagen de la institución y causan impactos dentro de la institución como es la pérdida de cliente y credibilidad en el servicio, aunado a los impactos financieros, motivo por el cual se propone la implementación de un sistema de calidad. (implementación de la ISO-9000), con el objeto de estandarizar el servicio y establecer los mecanismos idóneos para lograr la calidad.

La implementación de la ISO-9001:2000 consiste en establecer lineamientos y/o parámetros que puedan evitar el deterioro de la imagen institucional lo que conlleva a la reducción de impactos financieros negativos.

III.2. Definición del proceso de emisión y grabación de tarjetas de crédito

En el proceso de emisión y grabación de tarjetas de crédito participan diversas áreas, como lo son la gerencia de producto, el departamento de emisión y grabación y por último el departamento de distribución.

La función principal de la gerencia de producto consiste en recabar las solicitudes del cliente y abastecer los insumos necesarios para la grabación de productos (plásticos y papelería) al departamento de emisión y grabación de tarjetas de crédito.

En cuanto al departamento al departamento de emisión y grabación de tarjetas de crédito, este tiene la responsabilidad de personalizar el plástico de acuerdo con las solicitudes proporcionadas por la gerencia de producto.

Una vez terminado el producto, este es enviado al departamento de distribución, el cual tiene a su cargo la entrega del mismo al cliente (tarjetahabientes, sucursales y empresas).

III.2.1. Objetivo del proceso de emisión y grabación de tarjetas crédito en una institución financiera.

El objetivo principal del proceso de emisión y grabación de tarjetas de crédito consiste en generar tarjetas de crédito nuevas y reposiciones conforme a las solicitudes recibidas, con la finalidad de que el cliente pueda hacer uso de ellas a la brevedad.

III.2.2. Importancia

La importancia del proceso de emisión de tarjetas de crédito consiste en satisfacer las necesidades del cliente, proporcionándole un producto que cumpla con los lineamientos de calidad establecidos. Esto debido a que, actualmente la competencia en el mercado de tarjetas de crédito entre las diversas instituciones financieras es muy fuerte a consecuencia de las grandes exigencias de los clientes.

III.2.3. Características del proceso

El proceso consta de los siguientes elementos:

Gerencia de producto.

- Insumos: solicitudes del cliente.
- Diseño de papelería (tarjetón, sobre y publicidad)

Departamento de emisión y grabación.

- Insumos: registro de solicitudes, plásticos vírgenes y papelería (tarjetón, sobre y publicidad).

- 6 equipos 9000 (impresoras de plásticos capacidad de embosado 500 tarjetas por hora).

Departamento de distribución.

- Insumos: producto terminado (tarjetas de crédito integradas en sobre y con publicidad anexa).
- Generan información referente al cliente (nombre y domicilio).
- Área de mensajería.

El proceso de la emisión de tarjetas de crédito se caracteriza por ser muy complejo, esto debido a que inicialmente se debe preparar y abastecer de los insumos necesarios (plásticos y papelería) a los **equipos 9000**, con la finalidad de iniciar la grabación solicitada para ser generada por este equipo.

III.3. Situación actual del procedimiento de emisión y grabación de tarjetas de crédito.

El siguiente procedimiento representa las actividades que se realizan dentro de una Institución Financiera, con lo que respecta a la Emisión y Grabación de Tarjetas de Crédito antes de que existiera un Sistema de Gestión de Calidad Implantado, este procedimiento a pesar de obtener resultados y cumplir con su objetivo, que consiste en proporcionar al cliente un producto aceptable, este no consigue cubrir sus expectativas y satisfacer sus necesidades por completo, debido a la falta de elementos de calidad hoy en día indispensables.

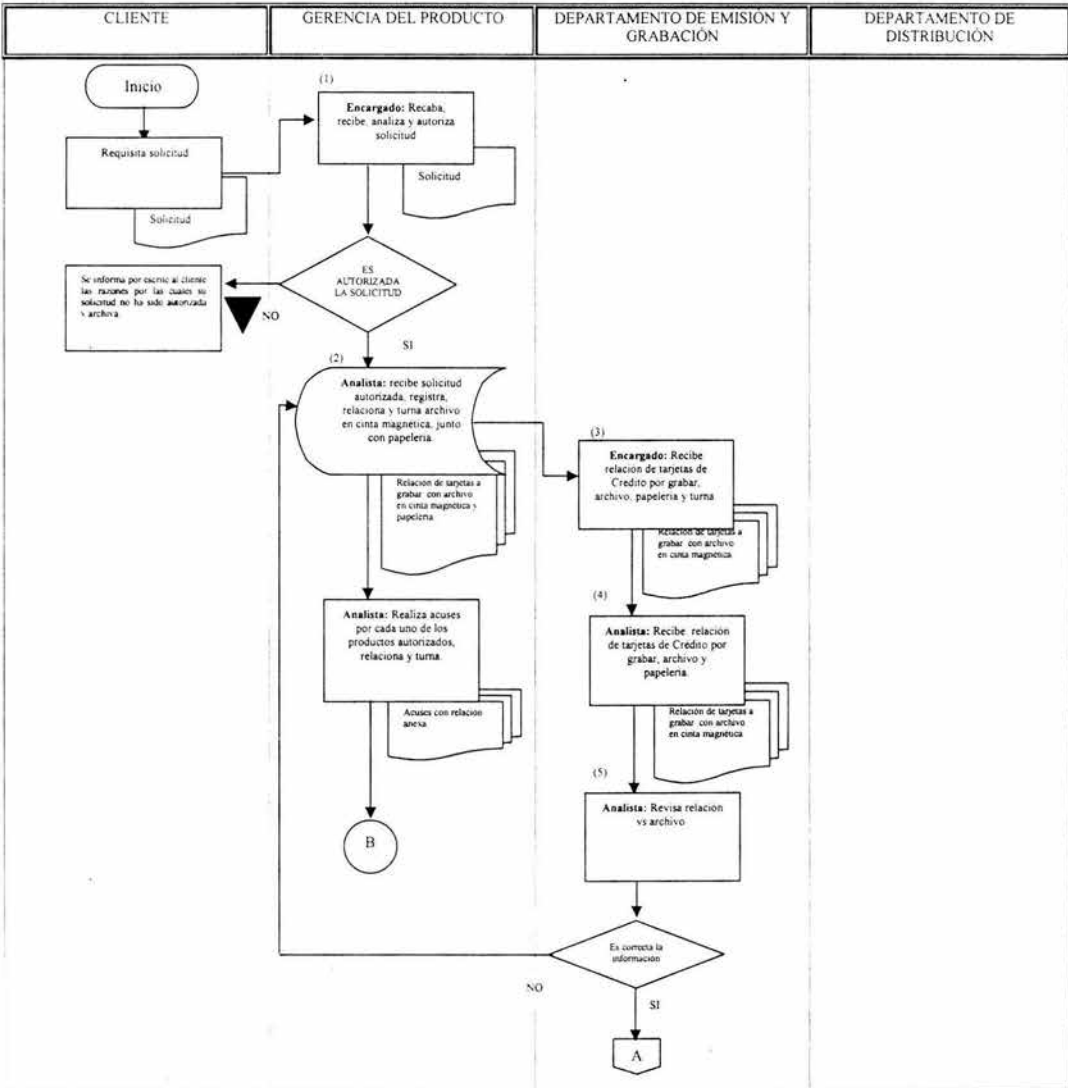
III.3.1.Procedimiento

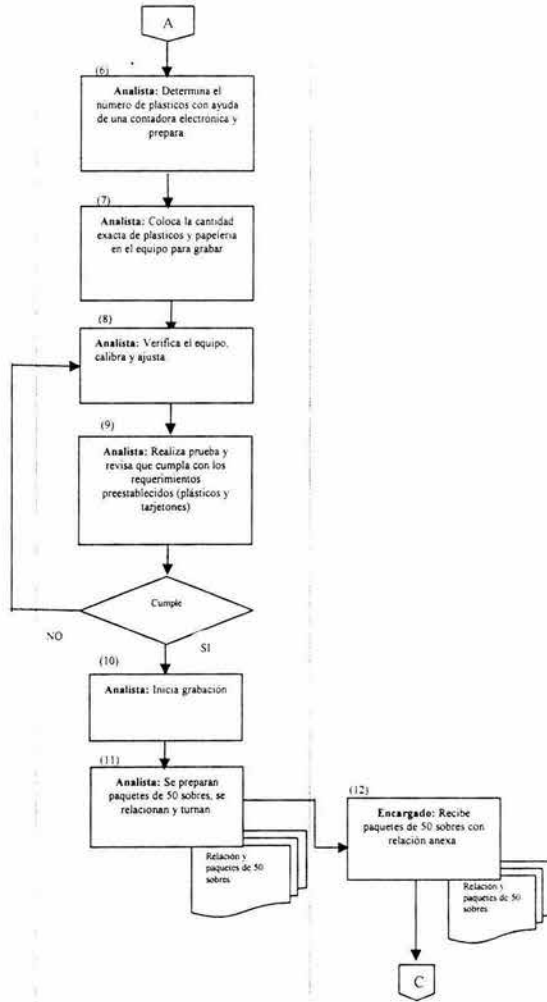
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
GERENCIA DEL PRODUCTO.	<p style="text-align: center;">INICIO DEL PROCESO</p> <p>1. Recaba y recibe las solicitudes de las Tarjetas de Crédito nuevas o reposiciones de los clientes mediante el llenado de un formato, analiza y autoriza.</p> <p>¿Es autorizada la solicitud?</p> <p>NO. Se informa por vía telefónica al cliente las razones por las cuales no procedió su movimiento.</p> <p>SI Se pasa a la actividad número 2</p>
ANALISTA	<p>2. Una vez autorizada recibe solicitud y registra en la base de datos, relaciona por tipo de producto y turna archivo en cinta magnética al Departamento de Emisión y Grabación. A su vez, realiza acuses con el nombre y domicilio de cada uno de los clientes que ya fueron autorizadas sus solicitudes y turna al Departamento de Distribución mediante relación.</p>
DEPARTAMENTO DE EMISIÓN Y GRABACIÓN.	<p>3. Recibe de la Gerencia del Producto relación de Tarjetas de Crédito por grabar, con archivo anexo en cinta magnética, así como papelería (publicidad) correspondiente al tipo de proceso y turna al analista del Departamento para su respectivo trámite.</p>
ANALISTA	<p>4. Recibe del responsable del Departamento de Emisión y Grabación relación con archivo anexo en cinta magnética de Tarjetas de Crédito por grabar, y papelería (publicidad) correspondiente al tipo de proceso.</p> <p>5. Revisa que la relación coincida con el archivo.</p> <p>¿Es correcta la información?</p> <p>NO Se turna al analista de la Gerencia del producto para que realice los cambios (actividad 2).</p> <p>SI Realizar actividad número 6.</p>

<p>DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN.</p> <p>ANALISTA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Prepara mediante la ayuda de una contadora electrónica el número de plásticos necesarios para grabar las Tarjetas de Crédito, dependiendo del tipo del proceso. 7. Coloca la cantidad exacta de plásticos y papelería en el equipo dependiendo del tipo de proceso. 8. Verifica, Calibra y ajusta el equipo. 9. Antes de iniciar la grabación el analista realiza una prueba grabando el primer registro para verificar que cumpla con los parámetros preestablecidos tanto para plásticos como tarjetones (hoja impresa con los datos del cliente). <p>¿El producto cumple con los requerimientos? NO Se vuelve a efectuar la actividad número 8</p> <p>SI Se pasa a la actividad número 10.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Una vez que la prueba cumple con los requerimientos establecidos, se procede al grabado de las tarjetas. 11. Después de que el equipo graba cada una de las tarjetas las integra en sobre cerrado individual con publicidad anexa, se procede a armar paquetes de 50 sobres para entregar al Departamento de Distribución mediante relación. 12. Recibe del Departamento de Emisión y Grabación, paquetes de 50 sobres con relación. 13. Recibe de la Gerencia del Producto acuses individuales del cliente con nombre y domicilio de las solicitudes procesadas por el Departamento de Emisión y Grabación, integra junto con los sobres y turna al analista. 14. Recibe del encargado del Departamento de Distribución paquete de sobres con relación anexa, así como acuses de clientes con nombre y domicilio de las solicitudes procesadas por el Departamento de Emisión y Grabación. 15. Prepara y engrapa sobres con acuses. 16. Realiza órdenes de entrega, integra con acuses y turna al mensajero.
-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

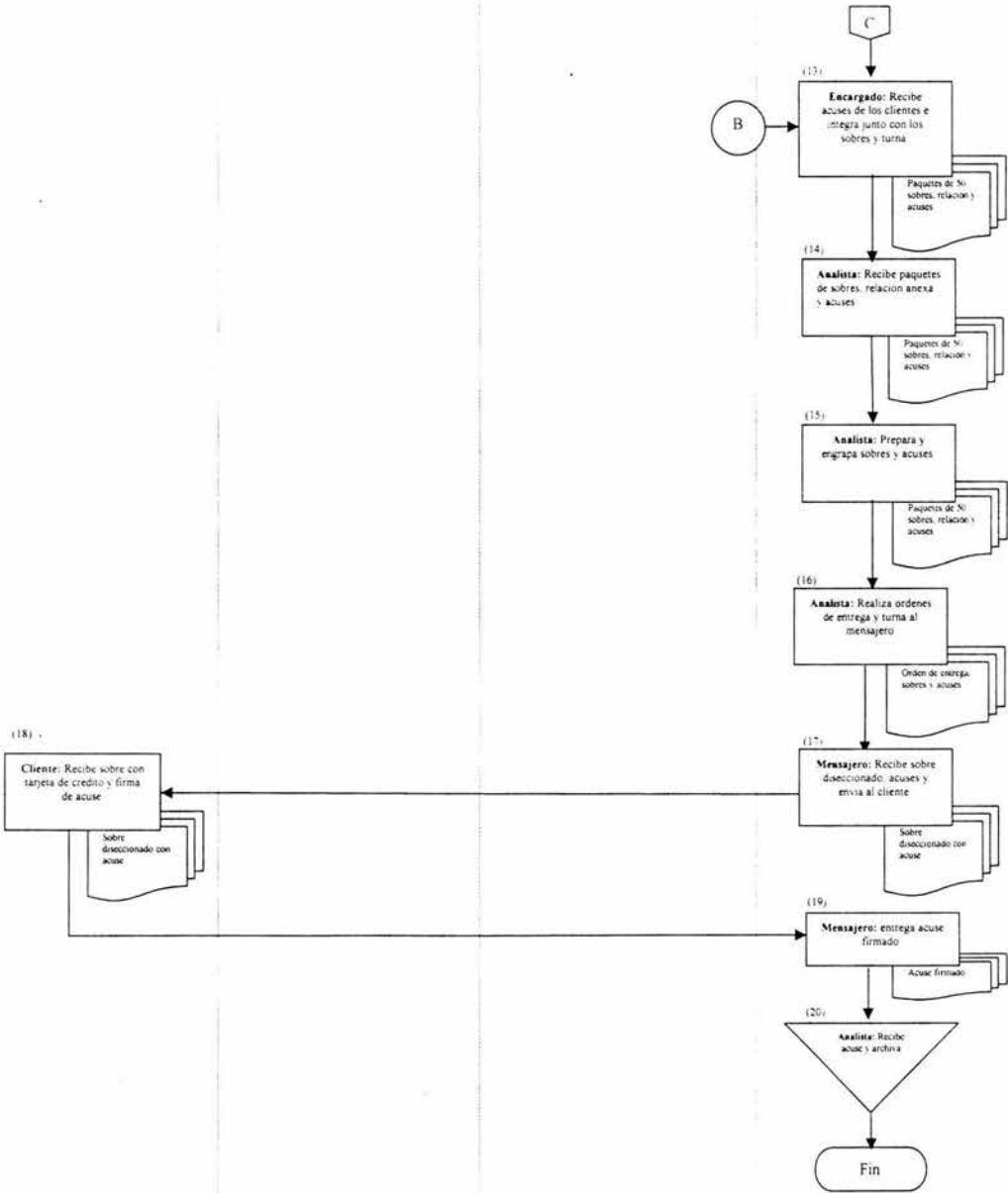
MENSAJERO	17. Recibe orden de entrega junto con sobres y acuses. 18. Entrega al cliente y recaba firma. 19. Entrega acuse firmado por el cliente al analista del Departamento de Distribución.
ANALISTA.	20. Recibe del mensajero acuse firmado y archiva. FIN DEL PROCESO

III.3.2. Diagrama de flujo antes de implantar el Sistema de Gestión de la Calidad.





CLIENTE	GERENCIA DEL PRODUCTO	DEPARTAMENTO DE EMISIÓN Y GRABACIÓN	DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN
---------	-----------------------	-------------------------------------	------------------------------



III. 3.3.Formatos.

SOLICITUD DE TARJETA DE CREDITO

NUMERO

Identificación del Cliente

¿Es Cliente de esta Institución Financiera?

No	Si
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cliente

Datos Personales e Información Domiciliaria

En todos los casos se debe incluir el teléfono del domicilio particular del solicitante.

Apellido Paterno
Apellido Materno
Nombre (s)

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Teléfono Domicilio
Correo electrónico

Clave	Numero
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	

Sexo
Nacionalidad
Tipo de Vivienda

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Domicilio: Calle
N° Ext. / N° Int.

<input type="text"/>
<input type="text"/>

Tiempo de Residencia
Dependientes Económicos
Escolaridad
Estado Civil
C. U.R.P.
*Clave Única de Registro de Población

Años
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Colonia ó Fraccionamiento

C. P.

Fecha de Nacimiento

Días	Mes	Año
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Deleg. /Mpo. /Población
Estado

<input type="text"/>
<input type="text"/>

R. F. C.

Letras	Numeros	homoclave
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Información Laboral

Nombre de la Empresa

Puesto / Actividad / Ocupación

Domicilio: Calle
N° Ext. / N° Int.

<input type="text"/>
<input type="text"/>

Propietario

Empleado

Colonia ó Fraccionamiento

Teléfono Oficina

Clave	Numero	Extensión
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C. P.

Años de antigüedad

Deleg. /Mpo. /Población
Estado

<input type="text"/>
<input type="text"/>

Ingresos comprobables

(Utilizar solamente dígitos y evitar espacios, guiones, comas, etc.)

Ingresos mensuales

\$	<input type="text"/>
----	----------------------

Fuente de otros Ingresos

\$	<input type="text"/>
----	----------------------

Otros Ingresos

\$	<input type="text"/>
----	----------------------

Total de ingresos comprobables

\$	<input type="text"/>
----	----------------------

Referencias Bancarias

Tarjetas de crédito

Otros créditos

Cuentas de cheques e inversiones

Tarjetas Adicionales

Sólo para familiares directos, mayores de 18 años

Apellido Paterno
Apellido Materno
Nombre(s)

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Parentesco

Fecha de Nacimiento

Días	Mes	Año
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Ayudenos a mejorar nuestro servicio

Deseo se cargue automáticamente el pago mensual de mi tarjeta a la siguiente cuenta:

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Número de Cuenta:

Número de Sucursal:

Tipo de Pago:

Declaro que los datos asentados son correctos y autorizo a la Institución a que los compruebe para su entera satisfacción, estando de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el contrato anexo.

ACUSE DE ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

MENSAJERO: _____

RECIBI

FECHA: _____ HORA: _____

NOMBRE Y DIRECCION
DE TARJETAHABIENTE

NOMBRE COMPLETO : _____

FIRMA : _____

GERENCIA DE PRODUCTO

RELACION POR TIPO DE PRODUCTO

TIPO DE TARJETA

CLASICA INT.	
ROJA	
ORO	
INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	NUMERO DE SOLICITUD
			DEL	AL		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

RECIBIO: RESPONSABLE DEL
DEPARTAMENTO DE EMISION Y GRABACIÓN

DEPARTAMENTO DE EMISION Y GRABACION

RELACION DE ENTREGA DEL PRODUCTO AL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

TIPO DE
TARJETA

CLASICA INT.	
ROJA	
ORO	
INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	NUMERO DE SOLICITUD
			DEL	AL		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

RECIBIO: RESPONSABLE DEL
DEPARTAMENTO DE
DISTRIBUCIÓN

DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

ORDEN DE ENTREGA

TIPO DE
TARJETA

CLASICA INT. ROJA

ORO
INTERNACIONAL

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	ESTATUS DE LA ENTREGA		FECHA DE ENTREGADO	OBSERVACIONES
1			OK	PENDIENTE		
2			OK	PENDIENTE		
3			OK	PENDIENTE		
4			OK	PENDIENTE		
5			OK	PENDIENTE		
6			OK	PENDIENTE		
7			OK	PENDIENTE		
8			OK	PENDIENTE		
9			OK	PENDIENTE		
10			OK	PENDIENTE		

ENCARGADO DEL
DEPARTAMENTO DE
DISTRIBUCION

FORMATOS YA REQUISITADOS

SOLICITUD DE TARJETA DE CREDITO

NÚMERO

Identificación del Cliente

¿Es Cliente de esta Institución Financiera?

No	Si
X	

Cliente

Datos Personales e Información Domiciliaria

En todos los casos se debe incluir el teléfono del domicilio particular del solicitante.

Apellido Paterno	LOPEZ
Apellido Materno	TRIGUERO
Nombre (s)	MAURO ALEJANDRO

Clave	Número
015	58237000

Correo electrónico	ma.lopezt@avantei.net
--------------------	-----------------------

Domicilio: Calle	DICKENS
------------------	---------

Nº Ext. / Nº Int.	230
-------------------	-----

Colonia o Fraccionamiento	POLANCO
---------------------------	---------

C. P.	11550
-------	-------

Deleg. / Mpo. / Población	MIGUEL HIDALGO
Estado	D.F.

Sexo	M
Nacionalidad	MEXICANA
Tipo de Vivienda	PROPIA

Años	30
Tiempo de Residencia	3
Dependientes Económicos	MAESTRIA
Escolaridad	CASADO
Estado Civil	EN TRAMITE
C. U. R. P.	
*Clave Única de Registro de Población	

Días	Mes	Año
17	AGOSTO	1973

Letras	Números	Homoclave
LOTM	730817	DQ4

Información Laboral

Nombre de la Empresa	KELLOGS DE MEXICO
----------------------	-------------------

Domicilio: Calle	CENTENO
------------------	---------

Nº Ext. / Nº Int.	Nº Ext. 150
-------------------	-------------

Colonia o Fraccionamiento	GRANJAS ESMERALDA
---------------------------	-------------------

C. P.	75866
-------	-------

Deleg. / Mpo. / Población	VENUSTIANO C
Estado	D.F.

Puesto / Actividad / Ocupación	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
--------------------------------	---------------------------------

Propietario	Empleado	X
-------------	----------	---

Clave	Número	Extensión
015	2253-2130	4599

Años de antigüedad	7
--------------------	---

Ingresos comprobables

(Utilizar solamente dígitos y evitar espacios, guiones, comas, etc.)

Ingresos mensuales	\$40,000.00
--------------------	-------------

Otros Ingresos	\$
----------------	----

Fuente de otros Ingresos	\$
Total de ingresos comprobables	\$ 40,000.00

Referencias Bancarias

Tarjetas de crédito	NINGUNO
---------------------	---------

Otros créditos	NINGUNO
----------------	---------

Cuentas de cheques e inversiones	NINGUNA
----------------------------------	---------

Tarjetas Adicionales

Solo para familiares directos, mayores de 18 años

Apellido Paterno	MERTELL	Parentesco	ESPOSA
Apellido Materno	LEIVA		
Nombre(s)	RUBI		

Fecha de Nacimiento	Días	Mes	Año
	29	ENERO	1974

Ayudenos a mejorar nuestro servicio

Desee se cargue automáticamente el pago mensual de mi tarjeta a la siguiente cuenta:

Número de Cuenta:	NINGUNA
Número de Sucursal:	NINGUNA
Tipo de Pago:	NINGUNA

Si	No
	X

Declaro que los datos asentados son correctos y autorizo a la Institución a que los compruebe para su entera satisfacción, estando de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el contrato anexo.

ACUSE DE ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

MENSAJERO: BENITO SANCHEZ MAYORGA

RECIBI

FECHA: 20-May-04 HORA: 16:30 HRS.

MAURO ALEJANDRO
LOPEZ TRIGUERO
CRATER # 3355 ALVARO
OBREGON, MEXICO, D.F.
C.P. 01800 F.0722543

NOMBRE COMPLETO: MAURO ALEJANDRO LOPEZ TRIGUERO

FIRMA: MAURO ALEJANDRO LOPEZ TRIGUERO

GERENCIA DE PRODUCTO

RELACION POR TIPO DE PRODUCTO

TIPO DE TARJETA

CLASICA INT.	X
ROJA	
ORO	
INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	NUMERO DE SOLICITUD
			DEL	AL		
1	AOGD750304	ACOSTA GUTIERREZ DIONISIO	05/04	05/07	5471 3126 6638 0108	001
2	AONR790622	ALONSO NOVELO ROSA	05/04	05/07	5471 3126 5259 3259	002
3	AUGL790803	ACUNA GRANADOS LUIS	05/04	05/07	5471 3126 3274 3277	003
4	AURE751124	AGUINAGA RODRIGUEZ ENRIQUE	05/04	05/07	5471 3126 3552 0106	004
5	AUTD680611	AGUILAR TORRES DAVID	05/04	05/07	5471 3126 2334 4100	005
6	BACA780621	BADILLO DE LA CRUZ ARMANDO	05/04	05/07	5471 3126 6796 8796	006
7	BACM680910	BARRERA CONDE MARCOS	05/04	05/07	5471 3126 7308 3101	007
8	BAGA590303	BRAVO GARCIA ADRIANA	05/04	05/07	5471 3126 6601 3837	008
9	BAGM461232	BALCAZAR GUTIERREZ MANOLO	05/04	05/07	5471 3126 7523 4185	009
10	LOTM730817	LOPEZ TRIGUERO MAURO ALEJANDRO	05/04	05/07	5471 3126 6638 0108	010

Saul Tello Martinez

RECIBIO: RESPONSABLE DEL
DEPARTAMENTO DE EMISION Y GRABACIÓN

DEPARTAMENTO DE EMISION Y GRABACION

RELACION DE ENTREGA DEL PRODUCTO AL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

TIPO DE TARJETA

CLASICA INT.	X
ROJA	
ORO	
INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	NUMERO DE SOLICITUD
			DEL	AL		
1	AOGD75C304	ACOSTA GUTIERREZ DIONISIO	05/04	05/07	5471 3126 6638 0108	001
2	ACNR790E22	ALONSO NOVELO ROSA	05/04	05/07	5471 3126 5259 3259	002
3	AUGL790B33	ACUNA GRANADOS LUIS	05/04	05/07	5471 3126 3274 3277	003
4	AURE751124	AGUINAGA RODRIGUEZ ENRIQUE	05/04	05/07	5471 3126 3552 0106	004
5	AUTD680611	AGUILAR TORRES DAVID	05/04	05/07	5471 3126 2334 4100	005
6	BACA780621	BADILLO DE LA CRUZ ARMANDO	05/04	05/07	5471 3126 6796 8796	006
7	BACM680910	BARRERA CONDE MARCOS	05/04	05/07	5471 3126 7308 3101	007
8	BAGA590303	BRAVO GARCIA ADRIANA	05/04	05/07	5471 3126 6601 3837	008
9	BAGM461232	BALCAZAR GUTIERREZ MANOLO	05/04	05/07	5471 3126 7523 4185	009
10	LOTM730817	LOPEZ TRIGUERO MAURO ALEJANDRO	05/04	05/07	5471 3126 6638 0108	010

Guillermo Morteo Robles

RECIBO: RESPONSABLE DEL
DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

ORDEN DE ENTREGA

TIPO DE
TARJETA

CLASICA INT. ROJA	X
ORO INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	ESTATUS DE LA ENTREGA	FECHA DE ENTREGADO	OBSERVACIONES
1	AOGD750304	ACOSTA GUTIERREZ DIONISIO	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
2	AONR790622	ALONSO NOVELO ROSA	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
3	AUGL790803	ACUNA GRANADOS LUIS	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
4	AURE751124	AGUINAGA RODRIGUEZ ENRIQUE	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
5	AUTD680611	AGUILAR TORRES DAVID	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
6	BACA780621	BADILLO DE LA CRUZ ARMANDO	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
7	BACV680910	BARRERA CONDE MARCOS	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
8	BAGA590303	BRAVO GARCIA ADRIANA	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
9	BAGM461232	BALCAZAR GUTIERREZ MANOLO	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA
10	LOTM730817	LOPEZ TRIGUERO MAURO ALEJANDRO	OK	JUNIO 05, 2004	NINGUNA

Guillermo Morteo Robles

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO
DE DISTRIBUCION

III.4. Implementación de la ISO-9001:2000 en el procedimiento de emisión y grabación de tarjetas de crédito.

El siguiente procedimiento representa las actividades que se realizan dentro de una Institución Financiera, con lo que respecta a la Emisión y Grabación de Tarjetas de Crédito una vez implantado el Sistema de Gestión de Calidad.

Uno de los principales elementos de este Sistema son los Registros y controles en cada una de las etapas del producto, ya que al tener bien identificado el producto mediante su registro, es posible conocer el tiempo que transcurre el producto en cada una de las etapas, a su vez, resulta de suma importancia que en cada una de las etapas por las cuales éste transcurre, sea revisado, verificado y se de el visto bueno de cada uno de los responsables de las áreas con el fin de asegurar que el producto este cumpliendo con los requerimientos de Calidad establecidos y así evitar que el producto llegue a las manos del cliente con defectos.

Por último, los registros y controles nos permiten cerrar el ciclo del proceso, es decir identificar en que momento ingresa los insumos, hasta el momento en que el producto llega al alcance del cliente.

III.4.1. Procedimiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p>GERENCIA DEL PRODUCTO. (Responsable)</p>	<p style="text-align: center;">INICIO DEL PROCESO</p> <p>1. Recaba y recibe las solicitudes de las Tarjetas de Crédito nuevas o reposiciones de los clientes mediante el llenado del formato (ver D01-GP-POP-7.5.1-001), registra (Nombre del cliente, tipo de tarjeta solicitada y fecha de recibido), analiza antecedentes crediticios vía red y autoriza.</p> <p>¿Es autorizada la solicitud?</p> <p>NO. Elabora Volante de autorización no procedente (ver R01-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001), precisa el o los motivos de la devolución, firma volante y envía al cliente, recaba acuse de recibido del cliente y registra fecha y nombre de quién recibió.</p> <p>SI Firma y turna al analista para su trámite. (actividad 2)</p>
<p>ANALISTA</p>	<p>2. Recibe solicitud una vez autorizada (ver D01-GP-POP-7.5.1-001) y registra en la base de datos (Nombre del cliente, relaciona por tipo de producto y elabora volante de Tarjetas por Grabar (ver R02-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001), junto con archivo en cinta magnética, integra papelería y archiva solicitud autorizada (ver D01-GP-POP-7.5.1-001).</p> <p>3. Turna volante de tarjetas de crédito por grabar (ver R02-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001), junto con archivo en cinta magnética.</p>
<p>GERENCIA DEL PRODUCTO. (Responsable)</p>	<p>4. Recibe, revisa y rúbrica volante de tarjetas de crédito por grabar (ver R02-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) junto con archivo en cinta magnética y turna al Departamento de Emisión y Grabación.</p>
<p>DEPARTAMENTO DE EMISIÓN Y GRABACIÓN. (Responsable)</p>	<p>5. Recibe de la Gerencia del Producto relación de Tarjetas de Crédito por grabar (ver R02-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001), con archivo anexo en cinta magnética, así como papelería (publicidad) correspondiente al tipo de proceso revisa, rubrica y turna al analista del Departamento para su respectivo trámite.</p>
<p>ANALISTA</p>	<p>6. Recibe del responsable del Departamento de Emisión y Grabación relación (ver R02-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) con archivo anexo</p>

en cinta magnética de Tarjetas de Crédito por grabar, y papelería (publicidad) correspondiente al tipo de proceso.

7. Revisa que la relación de Tarjetas de Crédito por grabar (ver R02-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) coincida con el archivo en cinta magnética.

¿Es correcta la información?

NO

Elabora Volante de devolución (ver R03-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001), precisa el o los motivos de la devolución, recaba firma del responsable del Departamento de Emisión y Grabación registra y turna a la Gerencia del Producto para sus respectivos cambios.

SI

Realizar actividad número 6.

8. Genera orden de trabajo en el sistema e imprime registro de orden de trabajo (ver R04-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) y rubrica.
9. Prepara mediante la ayuda de una contadora electrónica el número de plásticos necesarios para grabar las Tarjetas de Crédito, dependiendo del tipo del proceso.
10. Coloca la cantidad exacta de plásticos y papelería en el equipo dependiendo del tipo de proceso.
11. Verifica, Calibra y ajusta el equipo.
12. Antes de iniciar la grabación el analista realiza una prueba grabando el primer registro para verificar que cumpla con los parámetros preestablecidos tanto para plásticos como tarjetones (hoja impresa con los datos del cliente).

¿El producto cumple con los requerimientos?

NO

Se vuelve a efectuar la actividad número 11

SI

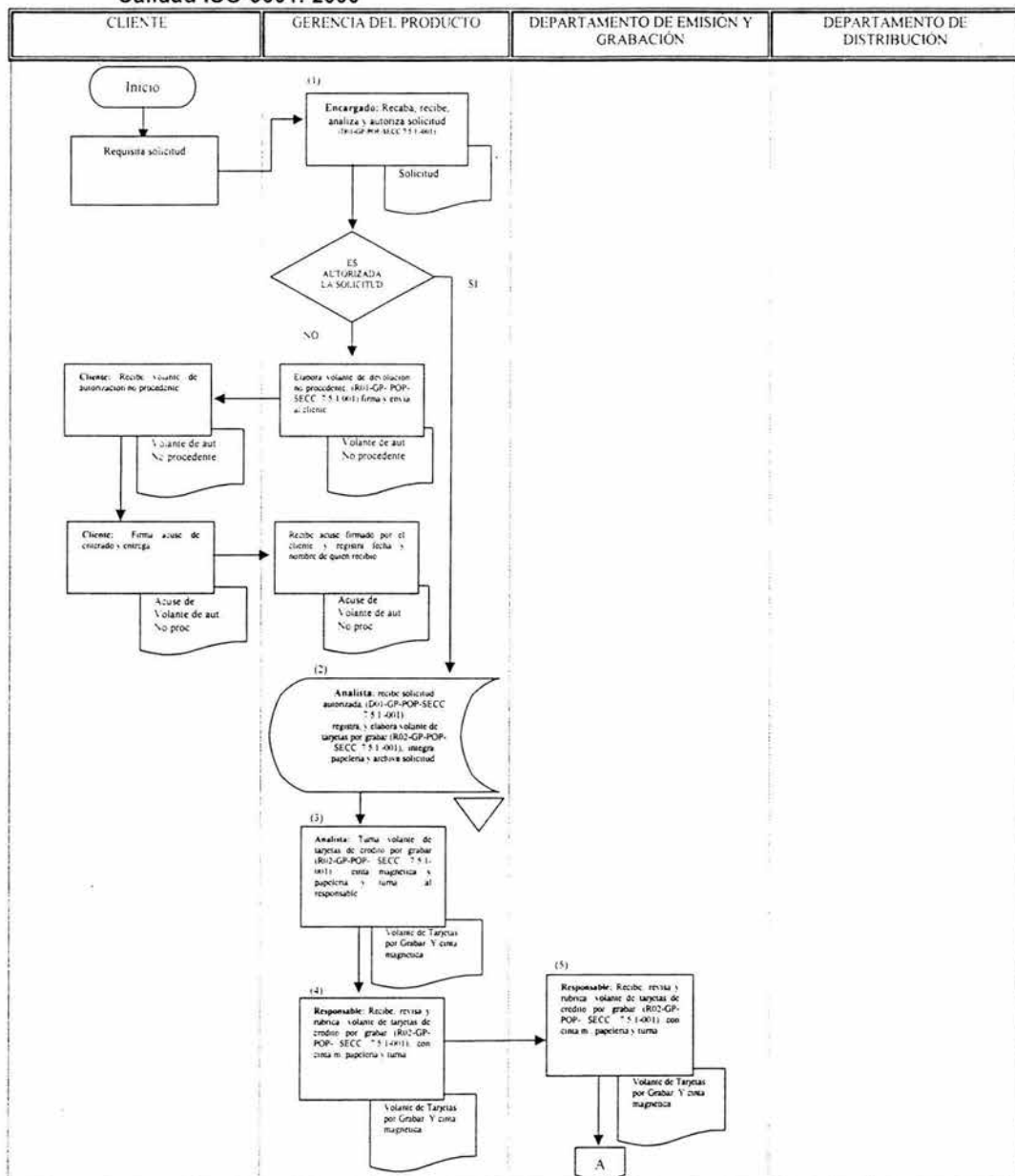
Se pasa a la actividad número 13.

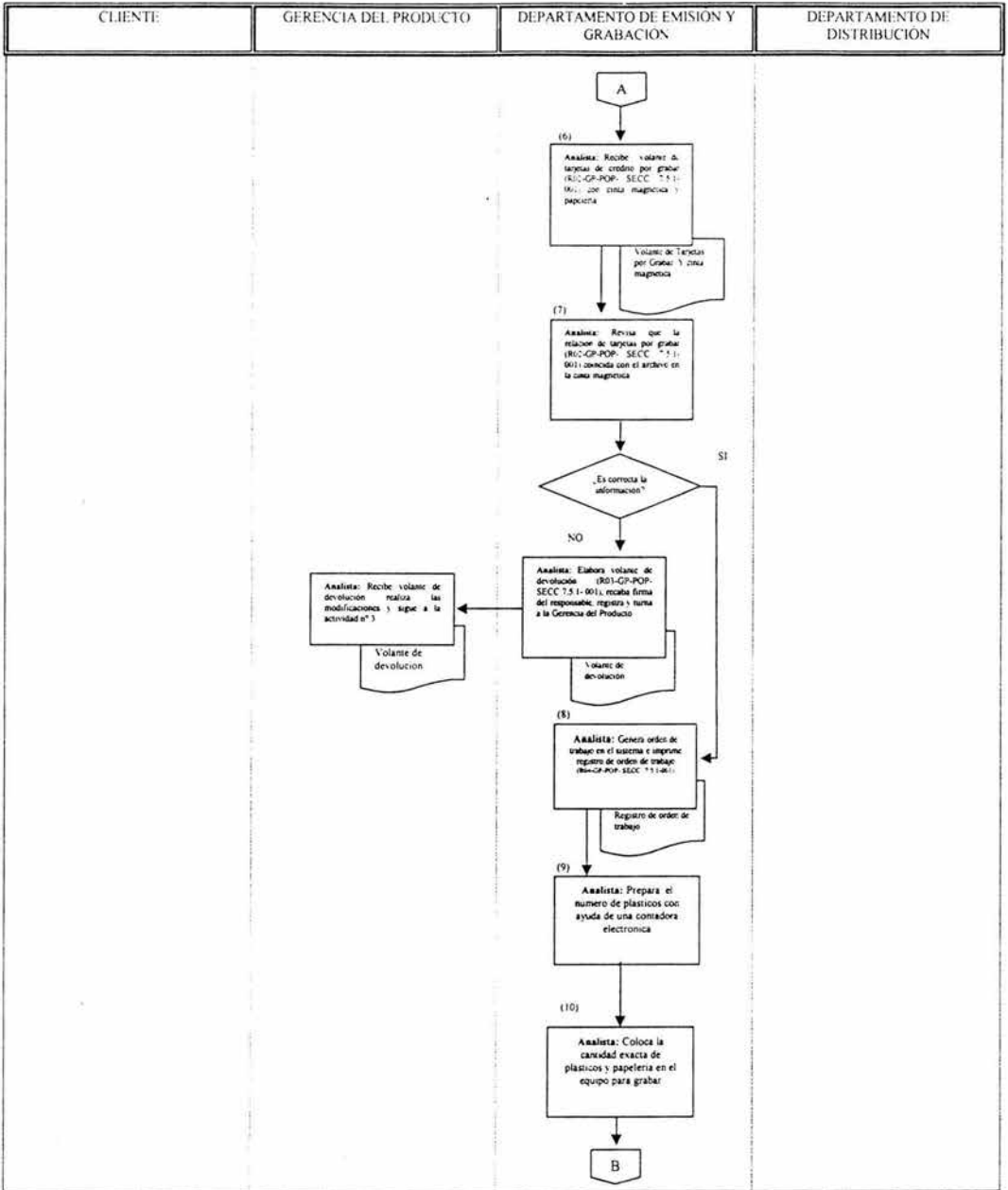
13. Una vez que la prueba cumple con los requerimientos establecidos, se procede al grabado de las tarjetas.

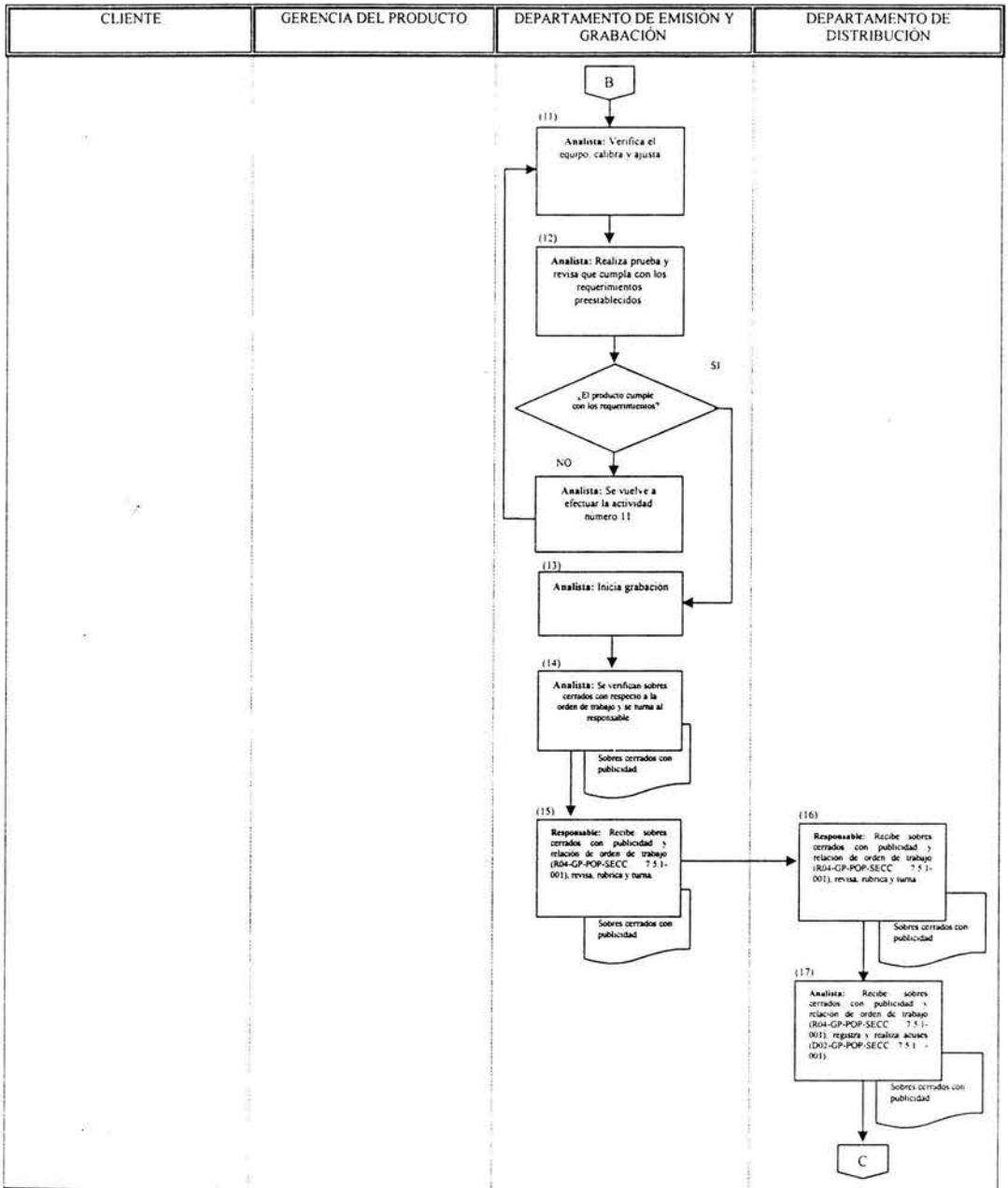
<p>DEPARTAMENTO DE EMISIÓN Y GRABACIÓN (Responsable)</p>	<p>14. Después de que el equipo graba cada una de las tarjetas las integra en sobre cerrado individual con publicidad anexa, se verifican conforme a relación de orden de trabajo (ver R04-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) y se turna al responsable del Departamento de Emisión y Grabación para su rúbrica.</p>
<p>DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN. (Responsable)</p>	<p>15. Recibe del analista de Emisión y Grabación, sobres cerrados con publicidad anexa y relación de orden de trabajo (ver R04-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001). Revisa y rubrica y turna al Departamento de Distribución.</p>
<p>ANALISTA.</p>	<p>16. Recibe del Departamento de Emisión y Grabación sobres cerrados con publicidad anexa y relación de orden de trabajo (ver R04-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001), revisa, rubrica y turna al analista.</p>
<p>MENSAJERO</p>	<p>17. Recibe del Departamento de Distribución sobres cerrados con publicidad anexa y relación de orden de trabajo (ver R04-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) registra y Realiza acuses (D02- GP- POP- SECC. 7.5.1 001) del cliente con nombre y domicilio de las solicitudes procesadas por el Departamento de Emisión y Grabación.</p> <p>18. Prepara y engrapa sobres con acuses.</p> <p>19. Elabora relación de entrega del producto (ver R05-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001), integra con acuses (D02- GP- POP- SECC. 7.5.1 001) y turna al mensajero.</p>
<p>ANALISTA.</p>	<p>20. Recibe relación de entrega del producto (ver R05-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) y rubrica, junto con sobres y acuses (D02- GP- POP- SECC. 7.5.1 001).</p> <p>21. Entrega sobre al cliente, recaba firma en acuse (D02- GP- POP- SECC. 7.5.1 001) e indica el estatus de la entrega en la relación de entrega del producto (ver R05-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001)</p> <p>22. Entrega acuse firmado por el cliente (D02- GP- POP- SECC. 7.5.1 001) al analista del Departamento de Distribución, junto con relación de entrega del producto (ver R05-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001).</p> <p>23. Recibe del mensajero acuse firmado (D02- GP- POP- SECC. 7.5.1 001) y relación de entrega del producto (ver R05-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001), registra, archiva y turna copia de la relación al responsable del Departamento de Distribución.</p>

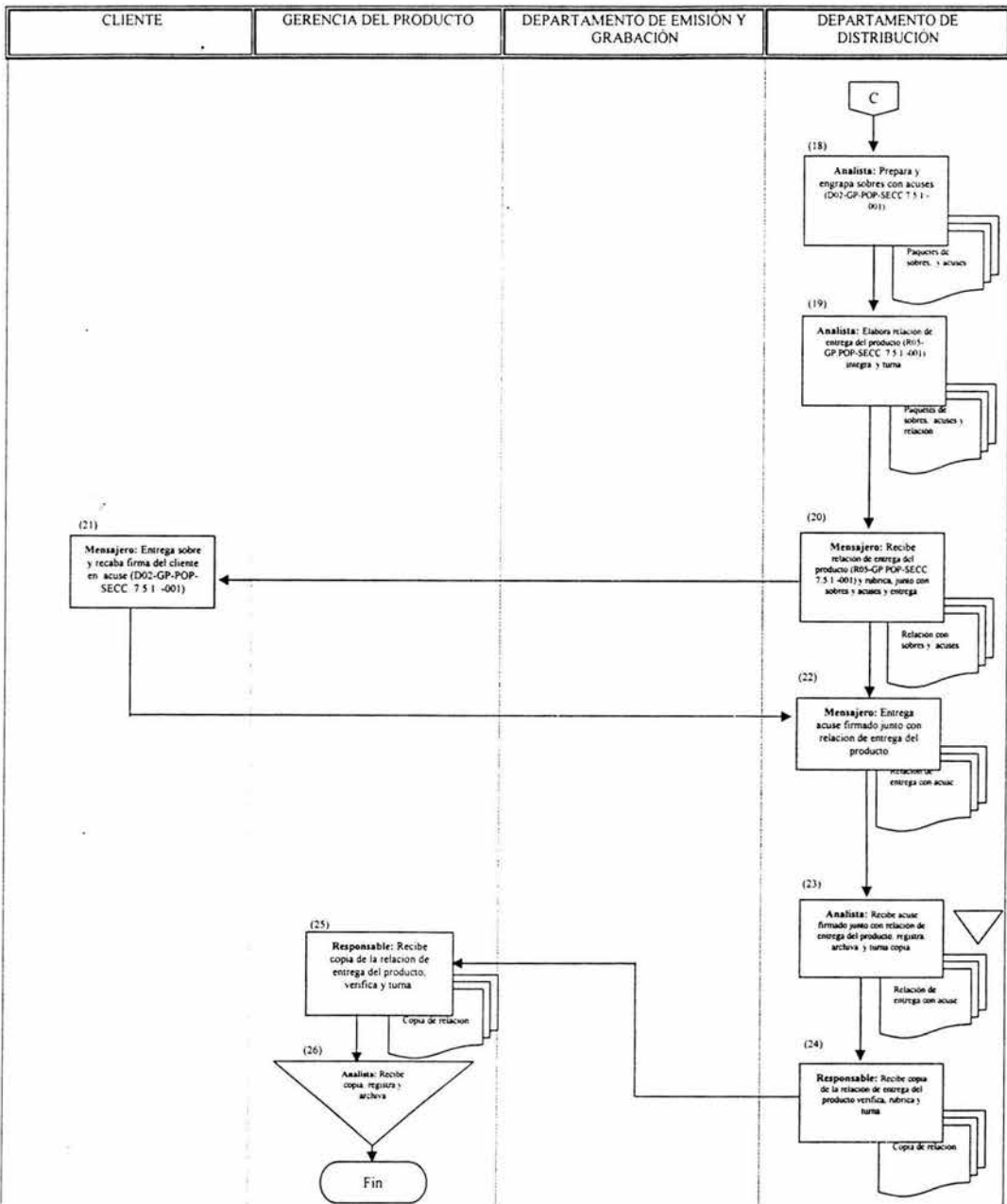
<p>DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN. (Responsable)</p>	<p>24. Recibe copia de la Relación de entrega del producto (ver R05-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) verifica, rubrica y turna a la Gerencia del Producto.</p>
<p>GERENCIA DEL PRODUCTO. (Responsable)</p>	<p>25. Recibe del Departamento de Distribución copia de la relación de entrega del producto (ver R05-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) verifica y turna al analista para su registro.</p>
<p>ANALISTA</p>	<p>26. Recibe de la Gerencia del Producto copia de la relación de entrega del producto (ver R05-GP-POP- SECC. 7.5.1.- 001) verifica, registra en la base de datos y archiva.</p> <p style="text-align: center;">FIN DEL PROCESO</p>

III. 4.2. Diagrama de flujo una vez implantado el Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001: 2000









III.4.3. Registros una vez implantada la ISO-9001:2000

GERENCIA DE PRODUCTO		FECHA
		DOCUMENTO DOI GP POP 7.5.1 001 RESPONSABLE: GERENTE DEL PRODUCTO RETENER POR DOS AÑOS
DD1	SOLICITUD DE TARJETA DE CRÉDITO	
Identificación del Cliente		
¿Es Cliente de esta Institución Financiera? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/>		
Datos Personales e Información Domiciliaria		
En todos los casos se debe incluir el teléfono del domicilio particular del solicitante.		
Apellido Paterno <input type="text"/>		
Apellido Materno <input type="text"/>		
Nombre (s) <input type="text"/>		
Teléfono Domicilio <input type="text"/>		
Correo electrónico <input type="text"/>		
Domicilio Calle <input type="text"/>		
N° Ext. / N° Int. <input type="text"/>		
Colonia o Fraccionamiento <input type="text"/>		
C. P. <input type="text"/>		
Deleg. (Mdo.) / Población <input type="text"/>		
Estado <input type="text"/>		
Sexo <input type="text"/>		
Nacionalidad <input type="text"/>		
Tipo de Vivienda <input type="text"/>		
Tiempo de Residencia <input type="text"/>		
Dependientes Económicos <input type="text"/>		
Escolaridad <input type="text"/>		
Estado Civil <input type="text"/>		
C. U. R. P. <input type="text"/>		
*Clave Lógica de Registro de Población <input type="text"/>		
Fecha de nacimiento <input type="text"/>		
R. F. C. <input type="text"/>		
Información Laboral		
Nombre de la Empresa <input type="text"/>		
Domicilio Calle <input type="text"/>		
N° Ext. / N° Int. <input type="text"/>		
Colonia o Fraccionamiento <input type="text"/>		
C. P. <input type="text"/>		
Deleg. (Mdo.) / Población <input type="text"/>		
Estado <input type="text"/>		
Puesto / Actividad / Ocupación <input type="text"/>		
Procesario <input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/>		
Teléfono Oficina <input type="text"/>		
Años de antigüedad <input type="text"/>		
Ingresos comprobables		
(Utilizar solamente dígitos y evitar espacios, guiones, comas, etc.)		
Ingresos mensuales <input type="text"/>		
Fuente de otros ingresos <input type="text"/>		
Otros ingresos \$ <input type="text"/>		
Total de ingresos comprobables \$ <input type="text"/>		
40,000.00		
Referencias Bancarias		
Tarjetas de crédito <input type="text"/>		
Otros créditos <input type="text"/>		
Cuentas de cheques e inversiones <input type="text"/>		
Tarjetas Adicionales		
Sólo para familiares directos, mayores de 18 años.		
Apellido Paterno <input type="text"/>		
Apellido Materno <input type="text"/>		
Nombre(s) <input type="text"/>		
Fecha de nacimiento <input type="text"/>		
Parentesco <input type="text"/>		
Ayúdenos a mejorar nuestro servicio		
Deseo ser cargue automáticamente el pago mensual de mi tarjeta a la siguiente cuenta <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Número de Cuenta <input type="text"/>		
Número de Seguro <input type="text"/>		
Tipo de Pago <input type="text"/>		
Declaro que los datos asentados son correctos y autorizo a la Institución a que los compruebe para su entera satisfacción, estando de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el contrato anexo.		
TIPO DE TARJETA SOLICITADA Y VIGENCIA (LLENADO EXCLUSIVO DE LA INSTITUCIÓN)		
TIPO DE TARJETA DE CRÉDITO	CLÁSICA INTERNACIONAL ROSA	<input type="text"/>
VIGENCIA	ORO INTERNACIONAL	<input type="text"/>
	AL	<input type="text"/>
RESPONSABLE DE LA GERENCIA DEL PRODUCTO (AUTORIZACIÓN)	FECHA DE RECIBIDO POR LA GERENCIA DE PRODUCTO	SOLICITUD NUMERO <input type="text"/>

GERENCIA DE PRODUCTO

FECHA : _____

REGISTRO	
R01- GP- POP-7.5.1- 001	
RESPONSABLE:	GERENTE DEL PRODUCTO
RETENER POR DOS AÑOS	

R01

VOLANTE DE AUTORIZACIÓN NO PROCEDENTE

NOMBRE DEL CLIENTE : _____

FECHA DE RECEPCION DE _____

SOLICITUD : _____

SU SOLICITUD NO FUE AUTORIZADA POR LAS SIGUIENTES RAZONES

SOLICITUD NUMERO:		
----------------------	--	--

RESPONSABLE DE LA GERENCIA
DE PRODUCTO : _____

FIRMA

RECIBIO: _____

FIRMA

FECHA : _____

GERENCIA DE PRODUCTO

FECHA: _____

REGISTRO	
R02- GP- POP-7.5.1- 001	
RESPONSABLE:	GERENTE DEL PRODUCTO
RETENER POR DOS AÑOS	

R02

RELACIÓN DE TARJETAS POR GRABAR

NUMERO DE RELACION

--

TIPO DE TARJETA

CLASICA INT. ROJA	
ORO INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	FECHA DE SOLICITUD	NUMERO DE SOLICITUD
			DEL	AL			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

RESPONSABLE DE LA
GERENCIA DEL
PRODUCTO

RECIBO: RESPONSABLE
DEL DEPARTAMENTO DE
EMISION Y GRABACION

FECHA DE RECIBIDO POR EL
DEPARTAMENTO DE EMISION Y
GRABACIÓN

DEPARTAMENTO DE EMISIÓN Y GRABACIÓN

FECHA: _____

REGISTRO R03- GP- POP-7.5.1- 001
RESPONSABLE: DEPTO. DE EMISION Y GRABACION
RETENER POR DOS AÑOS

R03 VOLANTE DE DEVOLUCIÓN A LA GERENCIA DE PRODUCTO

NUMERO DE VOLANTE	
TIPO DE TARJETA	CLASICA INT. ROJA ORO INTERNACIONAL

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	FECHA DE SOLICITUD	NUMERO DE SOLICITUD	RAZON POR LA QUE SE DEVUELVE
			DEL	AL				
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE EMISION Y GRABACION

RECIBO: RESPONSABLE DE LA GERENCIA DEL PRODUCTO

FECHA DE RECIBIDO POR LA GERENCIA DEL PRODUCTO

DEPARTAMENTO DE EMISIÓN Y GRABACIÓN

FECHA: _____

REGISTRO	
R04-GP-POP-7.5.1-001	
RESPONSABLE	GERENTE DEL PRODUCTO
RETENER POR DOS AÑOS	

R04

REGISTRO DE ORDEN DE TRABAJO

NUMERO DE REGISTRO

CLASICA INT. ROJA
ORO INTERNACIONAL

TIPO DE TARJETA

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	NUM. DE REL. DE TARJETAS POR GRABAR	FECHA DE RELACION DE TARJETAS POR GRABAR
			DEL	AL			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

ANALISTA DEL
DEPARTAMENTO DE EMISIÓN
Y GRABACIÓN

RESPONSABLE DEL
DEPARTAMENTO DE
EMISIÓN Y GRABACIÓN

RECIBO: ENCARGADO DEL
DEPARTAMENTO DE
DISTRIBUCIÓN

FECHA

DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

FECHA: _____

REGISTRO R05-GR-POP-7.5.1-001
RESPONSABLE: GERENTE DEL PRODUCTO
RETENER POR DOS AÑOS

R05 RELACIÓN DE ENTREGA DEL PRODUCTO

NÚMERO DE RELACION	_____
TIPO DE TARJETA	CLASICA INT. ROJA ORO INTERNACIONAL

NÚMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	ESTATUS DE LA ENTREGA		FECHA DE ENTREGADO	PERSONA QUE RECIBIO:	OBSERVACIONES
1			OK	PENDIENTE			
2			OK	PENDIENTE			
3			OK	PENDIENTE			
4			OK	PENDIENTE			
5			OK	PENDIENTE			
6			OK	PENDIENTE			
7			OK	PENDIENTE			
8			OK	PENDIENTE			
9			OK	PENDIENTE			
10			OK	PENDIENTE			

RECIBO: MENSAJERO
(NOMBRE Y FIRMA)

RECIBO: ANALISTA DEL
DEPTO. DE
DISTRIBUCIÓN
(NOMBRE Y FIRMA)

ENCARGADO DEL
DEPARTAMENTO DE
DISTRIBUCIÓN

RECIBO: ENCARGADO DE
LA GERENCIA DE
PRODUCTO

DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

D02

ACUSE DE ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

FECHA : _____

REGISTRO

D02- GP- POP-7.5.1- 001

RESPONSABLE: GERENTE DEL PRODUCTO

RETENER POR DOS AÑOS

MENSAJERO: _____

RECIBI

NOMBRE Y
DIRECCION DE
TARJETAHABIENTE

FECHA : _____ HORA : _____

NOMBRE
COMPLETO : _____

FIRMA : _____

REGISTROS YA REQUISITADOS

GERENCIA DE PRODUCTO			
	FECHA	Abril 26, 2004	
	DOCUMENTO	DDI-UP-MIP-F.S.1-001	
	RESPONSABLE	GERENTE DEL PRODUCTO	
	RETENER POR	DOS AÑOS	
001	SOLICITUD DE TARJETA DE CRÉDITO		
Identificación del Cliente			
¿Es Cliente de esta Institución Financiera? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Cliente			
Datos Personales e Información Domiciliaria			
En todos los casos se debe incluir el teléfono del domicilio particular del solicitante.			
Apellido Paterno: <input type="text" value="LOPEZ"/>		Sexo: <input type="text" value="M"/>	
Apellido Materno: <input type="text" value="TRIGUERO"/>		Nacionalidad: <input type="text" value="MEXICANA"/>	
Nombre (s): <input type="text" value="MILRO ALEJANDRO"/>		Tipo de Vivienda: <input type="text" value="PROPIETARIO"/>	
Teléfono Domicilio: <input type="text" value="015 58237000"/>		Años: <input type="text" value="30"/>	
Correo electrónico: <input type="text" value="mlopez@azteca.net"/>		Dependientes Económicos: <input type="text" value="1"/>	
Domicilio Calle: <input type="text" value="DICKENS"/>		Escolaridad: <input type="text" value="MAESTRIA"/>	
N° Ext. / N° Int.: <input type="text" value="230"/>		Estado Civil: <input type="text" value="CASADO"/>	
Colonia o Fraccionamiento: <input type="text" value="POLANCO"/>		C.U.B.P. *Clave Única de Registro de Población: <input type="text" value="EN TRAMITE"/>	
C. P.: <input type="text" value="11550"/>		Fecha de Nacimiento: <input type="text" value="17 AGOSTO 1973"/>	
Deleg. / Mpo. / Población Estado: <input type="text" value="MIGUEL HIDALGO D.F."/>		R.F.C.: <input type="text" value="LDTM 730817 DQ4"/>	
Información Laboral			
Nombre de la Empresa: <input type="text" value="KELLOGS DE MEXICO"/>		Puesto / Actividad / Ocupación: <input type="text" value="COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS"/>	
Domicilio Calle: <input type="text" value="CENTENO"/>		Propietario: <input type="text" value=""/> Empleado: <input checked="" type="text" value="X"/>	
N° Ext. / N° Int.: <input type="text" value="CENTENO"/>		Clave Número Extensión: <input type="text" value="015 2252.230 4599"/>	
Colonia o Fraccionamiento: <input type="text" value="GRANJAS EMERALDA"/>		Años de antigüedad: <input type="text" value="7"/>	
C. P.: <input type="text" value="758666"/>		Deleg. / Mpo. / Población Estado: <input type="text" value="VENUSTIANO C. D.F."/>	
Ingresos comprobables			
(Utilizar solamente dígitos y evitar espacios, guiones, comas, etc.)			
Ingresos mensuales: \$ <input type="text" value="40,000.00"/>		Fuente de otros Ingresos: \$ <input type="text" value=""/>	
Otros Ingresos: \$ <input type="text" value=""/>		Total de Ingresos comprobables: \$ <input type="text" value="40,000.00"/>	
Referencias Bancarias			
Tarjetas de crédito: <input type="text" value="NINGUNA"/>			
Otros créditos: <input type="text" value="NINGUNA"/>			
Cuentas de cheques e inversiones: <input type="text" value="NINGUNA"/>			
Tarjetas Adicionales			
Sólo para familiares directos, mayores de 18 años			
Apellido Paterno: <input type="text" value="MARTELL"/>		Parentesco: <input type="text" value="ESPOSA"/>	
Apellido Materno: <input type="text" value="LEIVA"/>		Fecha de Nacimiento: <input type="text" value="29 ENERO 1974"/>	
Nombre(s): <input type="text" value="EURI"/>		Días Mes Año: <input type="text" value="29 ENERO 1974"/>	
Asiendos a mejorar nuestro servicio			
Deseo se cargue automáticamente el pago mensual de mi tarjeta a la siguiente cuenta: <input type="text" value="S"/> <input type="text" value="No"/>			
Número de Cuenta: <input type="text" value="NINGUNA"/>		Tipo de Pago: <input type="text" value="NINGUNA"/>	
Número de Sucursal: <input type="text" value="NINGUNA"/>		Declaro que los datos asentados son correctos y autorizo a la Institución a que los compruebe para su entera satisfacción, estando de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el contrato anexo.	
TIPO DE TARJETA SOLICITADA Y VIGENCIA (LLENADO EXCLUSIVO DE LA INSTITUCIÓN)			
TIPO DE TARJETA DE CRÉDITO	CLASICA INTERNACIONAL ROJA	<input checked="" type="checkbox"/>	
	ORO INTERNACIONAL		
VIGENCIA	may-04	al	may-07
Carlos Rodríguez Rodríguez RESPONSABLE DE LA GERENCIA DEL PRODUCTO (AUTORIZACIÓN)		FECHA DE RECIBIDO POR LA GERENCIA DE PRODUCTO SOLICITUD NUMERO <input type="text" value="Abril 26, 2004"/>	

GERENCIA DE PRODUCTO

FECHA : 25-Abr-2004

REGISTRO	
R01- GP- POP-7.5.1- 001	
RESPONSABLE:	GERENTE DEL PRODUCTO
RETENER POR DOS AÑOS	

R01

VOLANTE DE AUTORIZACIÓN NO PROCEDENTE

NOMBRE DEL CLIENTE : BARTON ROLDAN CARLOS
 FECHA DE RECEPCION DE SOLICITUD : 20 DE ABRIL, 2004

SU SOLICITUD NO FUE AUTORIZADA POR LAS SIGUIENTES RAZONES

SOLICITUD NUMERO:	SU REGISTRO SE ENCUENTRA BOLETIBADO EN EL BURÓ DE CRÉDITO POR ADEUDO A OTRA INSTITUCIÓN FINANCIERA.
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

RESPONSABLE DE LA GERENCIA
 DE PRODUCTO : ENRIQUE LOZANO GUERRERO
 FIRMA

RECIBIO: BARTON ROLDAN CARLOS FIRMA FECHA : 25-Abr-2004

GERENCIA DE PRODUCTO

FECHA : 20/04/2004

REGISTRO	
R02- GP- POP-7.5.1- 001	
RESPONSABLE:	GERENTE DEL PRODUCTO
RETENER POR DOS AÑOS	

R02

RELACIÓN DE TARJETAS POR GRABAR

NUMERO DE RELACION

TIPO DE TARJETA

CLASICA INT. ROJA	X
ORO INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	FECHA DE SOLICITUD	NUMERO DE SOLICITUD
			DEL	AL			
1	AOGD750304	ACOSTA GUTIERREZ DIONISIO	05/04	05/07	5471 3126 6638 0108	20/04/2004	001
2	AOHR790622	ALONSO NOVELO ROSA	05/04	05/07	5471 3126 5259 3259	20/04/2004	002
3	AUGL790803	ACUNA GRANADOS LUIS	05/04	05/07	5471 3126 3274 3277	20/04/2004	003
4	AURE751124	AGUINAGA RODRIGUEZ ENRIQUE	05/04	05/07	5471 3126 3552 0105	20/04/2004	004
5	AUTD680611	AGUILAR TORRES DAVID	05/04	05/07	5471 3126 2334 4100	20/04/2004	005
6	BACA780521	BADILLO DE LA CRUZ ARMANDO	05/04	05/07	5471 3126 6796 8796	20/04/2004	006
7	BACM680910	BARBERA CONDE MARCOS	05/04	05/07	5471 3126 7308 3101	20/04/2004	007
8	BAGA590303	BRAVO GARCIA ADRIANA	05/04	05/07	5471 3126 6601 3837	20/04/2004	008
9	BAGM461232	BALCAZAR GUTIERREZ MANOLO	05/04	05/07	5471 3126 7523 4185	20/04/2004	009
10	LOTM730817	LOPEZ TRIGUERO MAURO ALEJANDRO	05/04	05/07	5471 3126 6638 0108	20/04/2004	010

Carlos Rodriguez Rodriguez

RESPONSABLE DE LA
GERENCIA DEL PRODUCTO

Saul Tello Martinez

RECIBO: RESPONSABLE DEL
DEPARTAMENTO DE EMISION Y
GRABACION

20/04/2004

FECHA DE RECIBIDO POR EL
DEPARTAMENTO DE EMISION Y
GRABACION

DEPARTAMENTO DE EMISIÓN Y GRABACIÓN

FECHA: 20/04/2014

REGISTRO	
R08-GR-FOR751-001	
RESPONSABLE	DEPTO DE EMISION Y GRABACION
REITEREFORFORSAÑOS	

R03 VOLANTE DE DEVOLUCIÓN A LA GERENCIA DE PRODUCTO

NUMERO DE VOLANTE

TIPO DE TARJETA

CLASO AJINT. ROJA	
CRON INTERNACIONAL	X

VICENCIA

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VICENCIA		NUMERO DE CLENTIA	FECHA DE SOLICITUD	NUMERO DE SOLICITUD	RAZON POR LA QUE SE DEVALUO
			DEL	AL				
1	ACGD030304	ACOSTA GUTIERREZ DONSO	05/04	05/07	5471 3126 6638 0106	20/04/2014	001	TIPO DE TARJETA INCORRECTA
2	AONR991622	ALONSO OJEDA ROSA	05/04	05/07	5471 3126 5259 3259	20/04/2014	002	TIPO DE TARJETA INCORRECTA
3	ALGL790303	AQUINA GRANADOS ILLUS	05/04	05/07	5471 3126 3274 3277	20/04/2014	003	TIPO DE TARJETA INCORRECTA

Saúl Tello Martínez
 RESPONSABLE DEL
 DEPARTAMENTO DE EMISION
 Y GRABACION

Carlos Rodríguez Rodríguez
 REBOBO RESPONSABLE DE LA
 GERENCIA DEL PRODUCTO

20/04/2014
 FECHA DE RECEPCION POR LA
 GERENCIA DEL PRODUCTO

DEPARTAMENTO DE EMISIÓN Y GRABACIÓN

FECHA: 25/04/2004

REGISTRO	
R04- GA- POP-7.51-001	
RESPONSABLE	GERENTE DEL PRODUCTO
E	
RETENER POR DOS AÑOS	

R04

REGISTRO DE ORDEN DE TRABAJO

NUMERO DE REGISTRO

TIPO DE TARJETA

CLASICA INT. ROJA	X
ORO INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	VIGENCIA		NUMERO DE CUENTA	NUM. DE REL. DE TARJETAS POR GRABAR	FECHA DE RELACION DE TARJETAS POR GRABAR
			DEL	AL			
1	AURE751124	AGUINAGA RODRIGUEZ ENRIQUE	05/04	05/07	5471 3126 3662 0106	159.99.82.H*5	25-Abr-04
2	AUTD880611	AGUILAR TORRES DAVID	05/04	05/07	5471 3126 2334 4100	159.99.82.H*5	25-Abr-04
3	BACA730621	BADILLO DE LA CRUZ ARMANDO	05/04	05/07	5471 3126 6796 8796	159.99.82.H*5	25-Abr-04
4	BAOM680910	BARREIRA CONDE MARCOS	05/04	05/07	5471 3126 7308 3101	159.99.82.H*5	25-Abr-04
5	BAGA680303	BRAVO GARCIA ADRIANA	05/04	05/07	5471 3126 6801 3837	159.99.82.H*5	25-Abr-04
6	BAGM61232	BALCAZAR GUTIERREZ MANOLO	05/04	05/07	5471 3126 7523 4186	159.99.82.H*5	25-Abr-04
7	LOTM730817	LOPEZ TRIGUERO MAURO ALEJANDRO	05/04	05/07	5471 3126 6638 0108	159.99.82.H*5	25-Abr-04

Alejandro Conde Vera
ANALISTA DEL DEPARTAMENTO
DE EMISIÓN Y GRABACIÓN

Saul Tello Martínez
RESPONSABLE
DEL
DEPARTAMENTO

Guillermo Morreo Robles
RECIPIO ENCARGADO DEL
DEPARTAMENTO DE
DISTRIBUCIÓN

25/04/2004
FECHA

DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

FECHA: 30/04/2004

REGISTRO	
R05-GR-POP-7.5.1-001	
RESPONSABLE:	GERENTE DEL PRODUCTO
RETENER POR DOS AÑOS	

R05

RELACIÓN DE ENTREGA DEL PRODUCTO

NUMERO DE RELACION

TIPO DE TARJETA

CLASICA INT. ROJA	X
ORO INTERNACIONAL	

NUMERO	RFC	NOMBRE DEL CLIENTE	ESTATUS DE LA ENTREGA	FECHA DE ENTREGADO	PERSONA QUE RECIBIO:	OBSERVACIONES
1	AUREZ51124	AGUINAGA RODRIGUEZ ENRIQUE	OK	30-Abr-04	AGUINAGA RODRIGUEZ ENRIQUE	NINGUNA
2	AUTD680611	AGUILAR TORRES DAVID	OK	30-Abr-04	AGUILAR TORRES DAVID	NINGUNA
3	BACA780621	BADILLO DE LA CRUZ ARMANDO	OK	30-Abr-04	BADILLO DE LA CRUZ ARMANDO	NINGUNA
4	BAQV680910	BARRERA CONDE MARCOS	OK	30-Abr-04	BARRERA CONDE MARCOS	NINGUNA
5	BAGA680303	BRAVO GARCIA ADRIANA	OK	30-Abr-04	BRAVO GARCIA ADRIANA	NINGUNA
6	BAGM61232	BALCAZAR GUTIERREZ MANOLO	OK	30-Abr-04	BALCAZAR GUTIERREZ MANOLO	NINGUNA
7	LOTM730817	LOPEZ TRIGLEJO MAURO ALEJANDRO	OK	30-Abr-04	LOPEZ TRIGLEJO MAURO ALEJANDRO	NINGUNA

Bento Sánchez Mayorga

RECIBIO: MENSAJERO
(NOMBRE Y FIRMA)

Julio Bracho Valdivia

RECIBIO: ANALISTA
DEL DEPTO. DE
DISTRIBUCIÓN
(NOMBRE Y FIRMA)

Guillermo Morfeo Robles

ENCARGADO DEL
DEPARTAMENTO DE
DISTRIBUCIÓN

Carlos Rodríguez Rodríguez

RECIBIO: ENCARGADO DE
LA GERENCIA DE
PRODUCTO

DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

D02

ACUSE DE ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

FECHA : 30-Abr-04

REGISTRO D02- GP- POP-7.5.1- 001
RESPONSABLE: GERENTE DEL PRODUCTO
RETENER POR DOS AÑOS

MENSAJERO: BENITO SANCHEZ MAYORGA

RECIBI

MAURO ALEJANDRO
LOPEZ TRIGUERO
CRATER # 3355
ALVARO OBREGON,
MEXICO, D.F. C.P.
01800 F.0722543

FECHA : 30-Abr-04

HORA : 16:30 HRS.

NOMBRE
COMPLETO : MAURO ALEJANDRO LOPEZ TRIGUERO

FIRMA : MAURO ALEJANDRO LOPEZ TRIGUERO

Conclusiones.

Por calidad se entiende que es el conjunto de elementos y requerimientos que posee un bien o un servicio y que satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario.

A pesar de que el concepto de la calidad tiene poco tiempo y surge a causa de la Revolución Industrial por necesidad de los grandes avances tecnológicos y productivos, la calidad como tal, no es nueva, ya que ésta aparece desde los inicios del hombre, esto, debido a que el hombre ha buscado más y mejores formas de poder satisfacer sus necesidades.

Por otra parte, cabe destacar que las Normas de Aseguramiento de la Calidad no deben verse como un gasto más para las organizaciones, sino que los Directivos y personal encargado de su implementación deben de estar concientes de que éste tipo de herramienta suele ser en la mayoría de los casos una inversión a mediano y largo plazo que traerá beneficios en un futuro.

Probablemente, uno de los problemas comunes suscitados en el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, es la resistencia al cambio por parte del personal, la base para solucionar esta problemática recae principalmente en la Alta Gerencia, la cual tiene la responsabilidad de comprometerse con el Sistema de Calidad y encontrar los medios más adecuados para lograr que el personal sea motivado y se involucre día a día con este

Sistema, esto se logra mediante la implantación de estímulos al personal, cursos de sensibilización, de capacitación entre otros.

Cada una de estas Normas es importante solamente que su enfoque es distinto y la elección de una de ellas dependerá de las características propias de la Organización. Para efectos del desarrollo de esta investigación se optó por seleccionar la Norma ISO 9001:2000, la cual en nuestros días resulta la más apropiada para la mayoría de las Organizaciones.

Recomendaciones

En la actualidad, el administrador de Empresas en nuestro país no solamente debe comprender lo que es la Calidad en su estricto sentido de la palabra, sino que además debe de aplicar este concepto y todo aquello que la hace posible en su ámbito profesional así como en su vida cotidiana, ya que las Organizaciones en México requieren de personal con responsabilidad y compromiso para asegurar la calidad, así como difundirla entre todos los integrantes de la Organización.

Es importante destacar que en la actualidad es de suma importancia para las organizaciones el utilizar todas aquellas herramientas administrativas que coadyuvan a su desarrollo y crecimiento, ya que cada vez son mayores las exigencias de que éstas se adapten, una de estas herramientas es la Norma de aseguramiento de la Calidad, en este caso la ISO-9001:2000.

Se sugiere acudir directamente con las empresas certificadoras si se desea ahondar en el tema, o bien consultar la Norma ISO 9000.

La implementación del Sistema de Calidad de esta investigación, se enfoca directamente en la documentación y diagrama del Proceso de Emisión y Grabación de Tarjetas de Crédito dentro de una Institución Financiera no definida, esto, en virtud de que el Proceso de implementación de la Calidad es muy amplio y abarca muchas etapas, por lo se pone a consideración por su importancia solamente este paso.

El presente documento se deberá actualizar de manera continua, dado a los cambios que pudiesen tener en el proceso.

Existen diversas Normas que aseguran la Calidad, entre las cuales destacamos la Norma ISO 9000, la cual contempla los conceptos generales; la Norma ISO 9001, la cual se aplica para las organizaciones que participan desde el diseño hasta el desarrollo de los productos; la Norma ISO 14000, aplicada a sistemas relacionados con el medio ambiente entre otras.

Glosario

Acuse de entrega: Evidencia de recepción del producto al cliente.

Acuse de recibo: Documento por el cual se evidencia la recepción del producto.

Analista: Personal capacitado para la grabación de plásticos

Cliente: Persona física o moral que recibe un servicio y/o producto.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito

Contadora electrónica: Máquina con sensores y dispositivos electrónicos especiales para contar plásticos.

Departamento de Distribución: Departamento encargado de distribuir las tarjetas grabadas.

Departamento de Emisión y Grabación: Departamento autorizado para emitir las tarjetas.

Embosado: Grabado con realce en el plástico.

Equipo 9000: Impresora de plásticos con capacidad de embosado de 500 tarjetas por hora

Gerencia del Producto: Departamento encargado de enviar las solicitudes de tarjetas.

Grabado de las tarjetas: Personalización del plástico de acuerdo a la solicitud del cliente.

Grabar: Personalizar el plástico de acuerdo a la solicitud.

Orden de trabajo: Solicitud de servicio.

Papelería (publicidad): Insumos necesarios para la realización del producto.

Plásticos: Tarjeta antes de ser personalizada.

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto: Resultado que se obtiene de un proceso

Relación de entrega del producto al Depto. De distribución: Documento con la descripción detallada de la tarjeta solicitada.

Relación de entrega del producto: Documento que contiene la descripción detallada del status de entrega al cliente.

Relación por tipo de producto: Documento mediante el cual se especifica el tipo de producto a solicitar.

Solicitud de tarjeta: Documento a requisitar para la solicitud del producto con información detallada del cliente.

Solicitudes procesadas: Relación de plásticos grabados.

Tarjetas de Crédito nuevas: Plástico personalizado y generado por primera vez.

Tarjetas de Crédito reposición: Plástico personalizado y regenerado.

Tarjetones: Hoja impresa con los datos del cliente

Volante de autorización no procedente: Documento enviado al cliente en el cual se describe las razones por las cuales no procede la solicitud.

Volante de autorización: Documento mediante el cual se autoriza la solicitud de la tarjeta.

Volante de devolución: Documento que contiene las razones de rechazo de la solicitud enviada.

Volante de Tarjetas por Grabar: Documento que contiene la instrucción y cantidad de tarjetas por grabar.

Bibliografía.

Aburto Jiménez, Manuel, *Administración por Calidad*, Quinta reimpresión, CECSA, México 2003, 121 Págs.

Elizondo Decanini, Alfredo, *Manual ISO 9000* Uso y aplicación de las normas de aseguramiento de calidad ISO 9000 (NMX-CC), Cuarta edición, Castillo, México 1999, 126 Págs

Elizondo Decanini, Alfredo, *Manual ISO 9000:2000* Uso y aplicación de la norma internacional ISO 9000:2000, Primera edición, Castillo, México 2002, 135 Págs.

Evans James R, Lindsay William, *Administración y Control de la Calidad*, Cuarta Edición, International Thomson Editores, México 2000, 785 Págs.

Feigenbaum, Armand V , *Control Total de la Calidad*, Sexta reimpresión, CECSA, México 2001, 922 Págs.

Münch Galindo, Lourdes, *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*, Segunda reimpresión, Trillas, México 2002, 315 Págs.

Senlle, Andrés, *ISO 9000-2000 Liderazgo de la Nueva Calidad*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001, 152 Págs.

Server, Matt, *Implementación de la ISO 9000:2000, Primera edición en español: 2002, Primera reimpresión*, Panorama editorial, México 2003, 387 Págs.

Valdés Hernández, Luis Alfredo, M.A, *Manuel del Curso de desarrollo y evaluación de la calidad poniente*, UNAM Enero 1999, 100 Págs.

Voehl Frank; Jackson, Peter; Ashton, David, *ISO 9000 Guía de Instrumentación para pequeñas y medianas empresas*, Primera Impresión, McGraw Hill, México 1998, 261 Págs.

http://www.calidad.org/public/arti2001/0985721468_guille.htm

<http://www.ceroaverias.com/tpm/ciclo>

http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/herramientascalidad

<http://www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Ger/Estoefoda.Htm>