



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**CALIDAD TOTAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO. LA
APLICACIÓN DEL ISO 9000 EN LA SECRETARIA DE COMERCIO Y
FOMENTO INDUSTRIAL**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

**PRESENTA:
ROBERTO ELÍAS BELTRÁN**

ASESOR: LIC. MIGUEL ANGEL MARQUEZ



MÉXICO D.F.

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Prologo

Trabajando en el área de nominas del departamento de Recursos Humanos en la Dirección General de Servicios Urbanos del Departamento del Distrito Federal, me entere que en la empresa refresquera Coca Cola estaban solicitando un jefe de nominas y como la experiencia laboral que tenia me parecía adecuada para ese puesto decidí probar suerte y me presente a hacer solicitud y tal fue mi suerte que después de pasar por todo el proceso de reclutamiento y entrevistas, me aceptaron y con ello inicié una larga carrera dentro de esta empresa en la cual hasta la fecha sigo laborando.

Por cuestiones de este tipo y por que decidí formar una familia no concluí los trámites para titulación y por ello cuando me entere que la Facultad de Ciencias Políticas tenía la opción de titulación mediante la elaboración de tesina, me inscribí y cuando pensé en el tema a desarrollar, pensé en aplicar tanto las vivencias que había tenido en la empresa para la cual trabajo pero conjugarlo con la administración pública.

Investigando me entere que la Secretaría de Economía se había certificado en ISO 9000 que es un tema vigente en la empresa en la que laboro y me llamó fuertemente la atención este proceso que se estaba viviendo en la administración pública, ya que la imagen que se tiene de la administración pública no es como para lograr una certificación en servicios o procesos administrativos.

Por ello decidí visitar algunas instalaciones de la Secretaría para investigar y convencerme por mi mismo del proceso que se estaba viviendo y me sorprendí de ver lo adelantados que estaban, que ya contaban con una cultura organizacional, una visión, una misión y unos valores, pero sobre todo que la mayoría del personal tenía el compromiso de seguir adelante con este proceso.

Por ese motivo decidí iniciar la investigación y realizar este trabajo sobre la Secretaría de Economía y su proceso de certificación en el ISO 9000.

Cabe señalar que este trabajo lo inicié en el año 2001 y por un fuerte imprevisto no lo concluí, pero este año, 2005, lo estoy actualizando y presentando para su aprobación.

Agradecimientos:

Primeramente quiero agradecer a Dios por permitirme concluir este trabajo, después de la difícil situación que viví en el 2001.

Después a mis padres Maria y Juan que son un aliciente en mis pensamientos.

En especial a mis hermanos Luis y Salvador que sin su apoyo económico y moral no habría podido concluir mis estudios.

A mis demás hermanos por haber contribuido con sus buenos comentarios a seguir con la escuela.

A mí querida familia por su apoyo y comprensión

Lucy

Paola

Daniel

Y la pequeña Naomi

A todos ellos les agradezco lo mucho que contribuyeron para lograr lo que soy y lo que transmito en mí actuar diario.

INDICE

PÁGINA

INTRODUCCION.....	7
APARTADO 1 LA CALIDAD	
1.1 Las primeras organizaciones humanas.....	11
1.2 La primera revolución industrial.....	12
1.3 La segunda revolución industrial.....	14
1.4 Calidad	16
1.4.1 Definición	17
1.4.2 Orígenes	17
1.4.3 Control de la calidad	20
1.4.4 Control total de la calidad	20
1.4.5 Círculos de calidad	22
1.4.6 Evoluciones posteriores de la calidad	24
APARTADO 2 ISO 9000 UN MODELO PARA CERTIFICAR LA CALIDAD TOTAL	
2.1 ISO 9000	26
2.2 Normas	27
2.3 Antecedentes de la ISO	28
2.4 Estructura de la norma ISO 9000	31
2.5 El proceso de certificación	32
2.6 Instituciones auditoras	34
2.7 Manuales y registros de procedimiento	35
2.7.1 Manual de calidad	35
2.7.2 Procedimientos	36
2.7.3 Instrucciones de trabajo	37
2.7.4 Registros	38
2.8 Implementación.....	38
2.9 Consecución de la certificación	40
2.10 Certificación para la pequeña y mediana empresa.....	41
APARTADO 3. LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL	
3.1 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.....	45
3.1.1 Orígenes	45
3.1.2 Atribuciones.....	51
3.1.3 Organigrama	54
3.1.4 Marco Jurídico.....	54
3.1.5 Servicios, Programas y Trámites.....	56

APARTADO 4. LA CERTIFICACION DE LA CALIDAD EN LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL A TRAVES DE LA NORMA ISO 9000

4.1	Misión	58
4.2	Visión	58
4.3	Objetivo del programa	58
4.4	Antecedentes del programa.....	59
4.5	Diagnostico previo a la aplicación del programa.....	60
4.6	Instrumentación del programa.....	62
4.7	Resultados y beneficios para los clientes.....	62
4.8	Beneficios adicionales.....	63
4.9	Áreas certificadas.....	64
4.10	Programa institucional de calidad.....	66
4.11	Fortalezas actuales.....	67
4.12	Debilidades detectadas.....	68
4.13	Perspectivas de la Secretaría.....	68
4.14	Estrategia general de implementación.....	69
CONCLUSIONES.....		70
BIBLIOGRAFIA.....		74

INTRODUCCIÓN

Cuando el ejército norteamericano invadió Japón, después de la segunda guerra mundial, uno de los principales problemas con el que se encontraron, fue que, Japón contaba con un sistema muy deficiente de telefonía interna que no permitía una buena comunicación entre las tropas.

Por ello las tropas de ocupación norteamericanas se dieron a la tarea de capacitar al país invadido sobre procesos de calidad, siendo el inicio del control de calidad en Japón, mayo de 1946.

Superando al maestro, rápidamente Japón se convirtió en el centro mundial de la calidad de tal manera que pasado algún tiempo Estados Unidos y los demás países voltearon la vista hacia Japón para ver que estaban realizando para lograr ese nivel de calidad en sus productos y por lo tanto de competitividad a escala mundial, pasando de ser un país reconocido por su pésima calidad en sus productos a ser un país con altos índices de calidad.

Sin embargo aunque la muestra más clara del desarrollo del sistema de calidad ha sido en Japón, Inglaterra y Estados Unidos ya habían trabajado sobre este tema, e incluso fue en el Inglaterra donde se dieron las primeras normas de calificación de calidad.

La calidad siempre estará en la mente de las personas, en las actitudes y aptitudes, ya que en la medida en la que hagamos bien las cosas bien desde la primera vez, que las realicemos con gusto, con la pasión de hacerlas como si fueran para nuestro uso o pensando en la satisfacción que dejaremos en la gente que haga uso de nuestros productos o nuestros servicios, pero que también estemos conscientes de que no basta la buena intención de querer hacer las cosas bien o de pensar en la satisfacción de nuestros clientes. Los productos y servicios deben realizarse correctamente y si se tiene la certeza de que los productos o servicios que ofrecemos no son como lo pensamos tenemos que tener el

suficiente valor para aceptar que nos falta capacitación u orientación para obtener el 100% de satisfacción en nuestros clientes.

Pensando precisamente en la necesidad de hacer las cosas de una mejor manera y de hacer un parte aguas en la tradicional visión que se tenía del sector público se realizó un programa de modernización administrativa de la administración pública federal. En la cual entre uno de los organismos que más aceptaron el compromiso por el cambio fue la actual Secretaría de Economía, anteriormente Secretaría de Comercio y Fomento Industrial la cual a través de estudios realizados y de hacer pruebas y actuar con certeza en algunas ocasiones y con fallas en otras logró ser el primer organismo gubernamental en obtener una certificación en sus procesos tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

La certificación en una norma es en estos momentos de vital importancia para el intercambio de productos y servicios a nivel mundial, ya que se ha llegado a los extremos de que empresas de primer nivel no compran insumos, productos o servicios sino se tiene una certificación en la norma ISO 9000 o alguna que avale que sus procesos son confiables y que cumplan con los estándares requeridos por un mercado global e interactuante.

Cambiando con esto la tradicional imagen que se tenía hasta la fecha de los procesos administrativos gubernamentales.

Por ello en este trabajo de investigación se parte de la idea de que el hombre siempre ha tratado de hacer las cosas de una forma en la cual ha visto le han dado resultado, por ejemplo el cazar animales para su alimentación, el andar en grupo para unir esfuerzos, establecerse en lugares para vivir en grupos, etc. Lo cual lógicamente dio lugar a las poblaciones y por ende a las actividades sedentarias como la agricultura y la artesanía, la ganadería y otras en las cuales toda la gente que carecía de un pedazo de tierra o ganado tuvo que someterse al trabajo subordinado, pero también empezaron a destacar ciertos artesanos que ponían especial énfasis en hacer las cosas bien y por lo tanto su trabajo empezó a cotizarse e incluso muchos de estos trabajo fueron utilizados para llevar a otros Poblados o a ser utilizado por la nobleza.

Con la llegada de Revolución Industrial y con las teorías taylorianas se inicio la división de las actividades en las industrias lo que a su vez propicio un mayor control sobre los productos, terminando con la labor artesanal predominante hasta esta época, movimiento que tuvo, todavía, mayor auge con la llegada del motor de combustión interna. El cual permitió la producción en gran escala sin que hasta este momento se reparara totalmente en la calidad, más bien se buscaba producir en gran escala para ampliar mercados.

Con la expansión de los mercados, estos se vuelven cada vez más exigentes, lo cual obliga a los industriales a introducir procedimientos que garantizaran una mejor calidad de sus productos siendo los pioneros los ingleses, Estados Unidos, Francia y Alemania.

El hecho de intercambiar productos llevo a algunos productores a intercambiar condiciones en los productos lo cual dio como consecuencia, en Inglaterra, la norma 600 o la Z-1 Norteamericana.

Con la segunda guerra mundial y la invasión al Japón se dio una enseñanza a este país, por parte de los norteamericanos, sobre los principios de trabajar con calidad y pronto Japón paso de ser un país reconocido por su deficiente calidad, a uno con altos estándares que incluso los propios norteamericanos y los demás países volvieron los ojos hacia este país para ver que hacia para lograr esa superación productiva.

Como consecuencia de esto se inicia un mayor control de la producción y por lo tanto surge el Control Total de la calidad la cual enfatiza en que no solo se debe de vigilar la calidad del producto, sino también de la materia prima, evitando con ello fallas en la producción por los insumos.

Se concluye este primer apartado mencionando la importancia que juegan los círculos de calidad en el desarrollo de un sistema de trabajo con calidad.

El apartado dos esta enfocado a describir los antecedentes de la norma ISO, la conformación de su estructura, así como describir los tres grandes pasos que se deben de

dar para conseguir la certificación en esta norma, tal proceso es todavía más fácil de conseguir si ya se ha trabajado con principios de calidad, estos son; la planeación, la implantación y la consecución de la certificación.

Se resalta la importancia de documentar todo el proceso que se desarrolle dentro de las empresas o instituciones y de igual manera el rol que cada uno juega en el proceso productivo o de prestación de servicio, para que, de esta manera al reflejar la política de calidad no se tenga problemas en clarificarla y por último el seguimiento de las auditorías internas las cuales nos evitara que cuando llegue el momento de la auditoría calificadora no cumplamos con el objetivo de la certificación.

El apartado tres esta enfocado a analizar los antecedentes de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, las atribuciones que le otorga la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Marco Jurídico, así como sus principales servicios programas y trámites que se realizan en sus instalaciones.

Y por último en el apartado cuatro se describen cuál es la misión, visión y objetivos de la implantación de la norma ISO en las dependencias que la conforman. Así como los antecedentes, el diagnostico previo para determinar sus debilidades y fortalezas, lo cual favoreció enormemente la implementación de un sistema de este tipo.

Proceso que en la actualidad la ha llevado a obtener la certificación de 72 unidades, restando solo 21 por certificar.

Se termina el presente trabajo con una descripción de las principales fortalezas, debilidades, así como de las perspectivas que actualmente existen en la Secretaría y del actual modelo de implementación a fin de solventar los problemas que represento la presión de ser el primer organismo gubernamental en obtener una certificación de este tipo.

APARTADO 1. LA CALIDAD

1.1 LAS PRIMERAS ORGANIZACIONES HUMANAS

Desde los inicios del hombre sobre la tierra aprendió que uniendo fuerzas y haciendo algunas cosas de la misma manera obtenía grandes resultados, por el ejemplo al cazar animales, se dieron cuenta que si atacaban en grupos existían menos probabilidades que el animal los atacara y también las probabilidades de conseguir comida eran más grandes.

De la misma forma se dio cuenta que dependiendo las características propias de cada individuo, cada uno podría desarrollar actividades diferentes, cazar, pescar, recolectar frutos y por lo tanto, por su fortaleza física el hombre ejercía la función de autoridad y tomaba las decisiones de mayor importancia.

Al iniciar el trabajo en grupo y con el descubrimiento de la agricultura y la domesticación de animales se dio inicio a la vida sedentaria y con ello la tendencia de hacer muchas de las cosas de la misma manera para asegurar que se dieran las cosechas, las cruces de animales, la caza de cierto tipo de animales. Y por ende “el crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social”¹ al cual pertenecían.

Con los asentamientos humanos haría su aparición el estado, las ciencias, la literatura, las religiones, las organizaciones políticas. Pero también las necesidades de alimentos, vestido, vivienda, herramientas, habitación y educación se harían presente.

Todas estas necesidades dieron origen, también, al consumidor o cliente, el cual en sus inicios se era proveedor y consumidor ya que cada quién se encargaba de la crianza de sus animales y siembra de sus cultivos los cuales servían para su propia satisfacción. Sin embargo, solo los que habían logrado establecerse en las mejores tierras lograron excedentes que podían vender o cambiar por algunos otros artículos.

¹ Munch Galindo García Martínez Fundamentos de administración Editorial Trillas. México.200 Novena reimpresión pág. 17

De ahí que las primeras formas de producción haya sido la esclavitud, ya que las personas que no contaban con tierras óptimas o animales para subsistir fueron absorbidos por aquellos que si tenían la posibilidad de utilizar sus fuerzas, aun a costa de su vida.

Posteriormente se fueron dando las especializaciones y aparecieron en escena los herreros, los zapateros, los tejedores, es decir aparecieron los oficios, presionados por la cantidad de requerimiento de servicios que la creciente sociedad exigía. Estos maestros innovaron sus propias técnicas que fueron pasando de generación en generación, repitiendo la misma secuencia de hacer las cosas, ya que eran procesos que habían conquistado a los clientes en la primera generación.

Con la llegada de la revolución industrial y la enorme cantidad de descubrimientos que se dieron durante esta época, la forma de satisfacer las necesidades de los clientes se vieron realizadas más fácilmente, logrando productos de mejor calidad, en mayor cantidad y en menor tiempo al logrado hasta la fecha.

1.2 LA PRIMERA REVOLUCION INDUSTRIAL

Alrededor de 1750 se inician una serie de inventos que prácticamente vinieron a revolucionar la vida humana y es que todas las actividades desarrolladas por esa época sufrieron transformaciones, la agricultura, la minería, el vestido, las comunicaciones, el transporte, la locomoción, los materiales existentes, e incluso la forma de hacer negocios se vio transformada.

Claro ejemplo de ello son el número de patentes registradas entre el año de 1760 y 1825 los cuales se vieron incrementadas en un 2083.33% ya que “antes de 1760, el número de patentes que se concedía en un año cualquiera casi nunca excedió de doce...”² cifra que fue incrementada notablemente hasta que en el año de 1825 la cantidad llegó a ser de 250.

² T.S ASHTON La Revolución Industrial. Fondo De Cultura Económica México pág. 109

Si ponemos los inventos realizados de forma cronológica nos encontraremos que en sus inicios el esfuerzo fue enfocado al logro de fuerzas auxiliares para realizar el trabajo pesado de fundir metales, bombear agua de las minas.

La siguiente etapa fue dedicada a buscar la manera de ahorrar trabajo como los inventos producidos por “Paul y Kay en las industrias textiles, y la búsqueda continuó hasta que, en los sesenta y setenta, culminó en las maquinarias de James Hargreaves, Richard Arkwright y Samuel Crompton.”³

La tercer etapa fue enfocada a solucionar la insuficiencia de la materia prima, ejemplo de ello fue “la primer máquina de Watt y los canales del Duque (Duque de Bridgewater) constituyeron respuestas a una escasez de carbón...y las investigaciones de Dundonald y de otros pueden entenderse como la contestación que el ingenio humano dio a una insuficiente oferta de materias primas.”⁴

Las siguientes etapas que se dieron fueron modificaciones, adaptaciones y modernizaciones los cuales dieron como resultados mayor energía a los equipos, nuevas técnicas en producción, nuevas formas de transporte.

Sin embargo un punto sobre todo esto, muy importante, es que la búsqueda de nuevos productos, nuevas materias primas, nuevas formas de transporte y la rapidez por desplazar los productos con nuevas formas de comunicación fueron las necesidades generadas por los clientes o consumidores finales las que originaron cambios muy grandes en la historia del hombre.

Ya que si vemos el desarrollo de las industrias y las comunicaciones nos daremos cuenta que, por ejemplo, en “Inglaterra no fueron las necesidades estratégicas, sino las comerciales, las que motivaron las mejoras en las vías de comunicación: los hombres que construyeron los nuevos caminos, puentes, canales y ferrocarriles fueron civiles empleados no por el Estado, sino por compañías u hombres de empresa deseosos de desarrollar el comercio de la región de donde sacaban sus ganancias personales.”⁵

³ Idem, Pag. 10

⁴ Idem Pag. 110

⁵ Idem Pag. 99

Otro punto importante a resaltar es que desde los inicios del comercio y de las innovaciones se buscaba, de cierta manera el mejorar constantemente la calidad de los procesos y de los productos en si, tratando, de lograr una mayor penetración de los productos, satisfacer las necesidades de sus clientes y desde luego incrementar sus ganancias y sus ventas.

Claro ejemplo de ello fue Inglaterra, que logró convertirse en la potencia mercantil e industrial más importante del mundo gracias a que tanto sus posesiones territoriales, como sus flotas se encontraban en todo el globo terráqueo. Lo cual aumentó la demanda de muchos artículos tanto en el interior del país como en el extranjero.

1.3 LA SEGUNDA REVOLUCION INDUSTRIAL

Después de que la aparición de la máquina de vapor revoluciono la forma de trabajar del siglo XVIII y se inició sus aplicaciones en las bombas de agua en 1712, después le vendría el motor de balancín, el buque de vapor , la locomotora, el primer automóvil movido por vapor, el submarino y la imprenta de vapor entre otros, todo estos inventos y otros que surgieron posteriormente en todas las ramas económicas tuvieron su origen en Inglaterra después de la caída de Napoleón en 1815 y dieron origen a la época del maquinismo, el cual a partir de esta fecha y en el transcurso de los siglos XIX y XX, las máquinas fueron invadiendo a los demás países de Europa y del mundo.

Muchos de los nuevos inventos tuvieron como escenario a Los Estados Unidos De América donde se realizaron los más trascendentes adelantos de carácter mecánico. Se inventaron nuevos medios de comunicación y de transporte. Se crearon artefactos de uso doméstico que modificaron las condiciones de la vida diaria. Por último, se perfeccionaron las máquinas a vapor y se inventaron los motores eléctricos y de explosión.

Esta época fue precedida por tres acontecimientos de enorme trascendencia: “el proceso Bassemer para producir acero, inventado en 1856; el perfeccionamiento de la dínamo, más o menos en 1873, y la invención del motor de combustión interna, en 1876”⁶. Y podríamos con esta base clasificarla en 6 grandes etapas:

La primera es la transformación del hierro en acero, la segunda, con el invento del dínamo y el motor de combustión interna permitió la transformación del movimiento mecánico en corriente eléctrica y esta en movimiento permitiendo con ello la aparición del tranvía eléctrico, la locomotora eléctrica y a petróleo, el telégrafo y el teléfono, el foco, entre otros.

Todos estos cambios dieron origen a otra etapa, la tercera, la producción en serie y al incremento en el volumen de mercaderías, esta etapa estuvo apoyada con el uso de la banda transportadora y la transformación del trabajo del hombre en mano especializada.

Otra etapa estuvo marcada con la participación los científicos de las universidades en la industria, la quinta etapa y tal vez de las más importantes fue la innovación en los transportes, como el ferrocarril, el automóvil, el avión.

Posteriormente surgirían otros inventos igual de importantes, como el refrigerador, la televisión, el fonógrafo, la fotografía, la maquina de coser, etc.

Y la última y sexta etapa es la aparición del capitalismo financiero, el cual tuvo sus “comienzos en Estados Unidos y luego se extendió a Inglaterra, Francia y Alemania...cuyos rasgos más característicos son:

- Control de la industria por las inversiones bancarias.
- Formación de inmensos capitales
- Separación entre la propiedad y la administración, a través de las sociedades por acciones.”⁷

Esta es la manera en la cual el capitalismo se adaptó a las condiciones cambiantes de la economía y del progreso tecnológico.

⁶ http://icarito.tercer.chl/enc_virtual/archivo/web/semanan65/temasdest1_a.html

⁷ http://icarito.tercera.cl/enc_virtual/archivo/web/semanan65/temasdest1_b.html

De esta manera un nuevo elemento entró en escena, la propaganda. La cual se encargó de fomentar el consumo de todos los diferentes productos que existían o que iban apareciendo y por lo tanto las relaciones comerciales se fueron extendiendo por todo la orbe y el mundo se convirtió en un gran mercado, esto obligó a muchos países a abrir sus fronteras y dejar de lado el proteccionismo y se estableció el libre comercio. “el que se practicó durante 20 años hasta que, a fines del siglo XIX, una crisis económica provocada por la baja del precio del trigo, obligó a los países continentales europeos a restablecer el proteccionismo aduanero. Sólo Gran Bretaña se mantuvo ajena a esta medida y fiel a su tradición librecambista.”⁸

Al parejo del intercambio comercial se produjeron intercambio de capitales, mano de obra, éxodo de cerebros, intercambios de métodos, procedimientos y conocimientos entre otros. Dentro de lo cual las empresas multinacionales empezaron a jugar un papel cada vez mayor.

De igual manera la tendencia productiva, al tener a su alcance nuevas formas de producción y nuevas materias primas, se encaminó a tratar de lograr la mayor cantidad de producto y que la producción no se realizara en función de la demanda, si no, más bien en relación a la cantidad de producto que su maquinaria pudiera producir, lo cual lógicamente abarataría los costos y por lo tanto la otra tendencia que tendría la nueva industria es la búsqueda de materiales y procesos que abarataran sus costos y que incrementaran sus plusvalías.

1.4 CALIDAD

Dentro de todos los conceptos que tuvieron su origen en esta evolución histórica existe uno, que, desde su aparición empezó a tomar gran fuerza; calidad.

⁸ http://icarito.tercera.cl/enc_virtual/archivo/web/semanan65/temasdest1_b.html

1.4.1 DEFINICION

Es HACER LAS COSAS BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ ya que si todos hacemos las cosas bien, sin errores y con profesionalismo cuando nuestro producto o servicio llegue a nuestros clientes SUPERAREMOS SUS EXPECTATIVAS.

Dentro de las teorías acerca de la calidad se encuentran las de Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Joseph M. Juran, o de Kaoru Ishikawa.

Para Crosby la calidad es hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos, Mientras que para Juran es la adecuación de uso de un producto, Para Deming es el ofrecimiento de productos o servicios a bajo costo que satisfagan a los clientes. Por su parte para Ishikawa implicaba la participación de todos los elementos del proceso productivo, incluidos los proveedores, para lograr un producto que satisfaga al cliente por su precio y utilidad.

1.4.2 ORIGENES

El significado del concepto ha sido utilizado aun antes de nuestra era, ejemplo de ello es la regla 229 del Código de Hammurabi la cual establecía que si una casa era construida y esta no era hecha con buena resistencia y si la casa se derrumbaba y mata a sus ocupantes el constructor tenia que ser ejecutado, otro ejemplo fue con los fenicios que cortaban la mano de la persona responsable de las hechas insatisfactorias. Existen otras obras que muestran los procesos de calidad existentes de su época, tal como, las pirámides de Egipto, los frisos de los templos griegos, etc.

Durante la edad media algunos mercaderes empiezan la costumbre de colocar marcas a sus productos y esto desarrollo el interés por mantener una buena reputación durante este proceso la calidad era responsabilidad del artesano, algún ejemplo de ello fueron las sedas de Damasco o la porcelana china.

Con la revolución industrial los talleres cedieron su lugar al sistema de fábricas en serie y debido a la cada vez mayor demanda surge la función del inspector y que en sus

inicios era el propio operador que separaba los productos que creía que no se ajustaban a los estándares deseados.

Con todo el desarrollo industrial y de inventos de estos periodos, a finales del siglo XIX y las primeras tres décadas del siglo XX la producción era el principal objetivo y el operador pierde la función de inspección, proceso que es fuertemente apoyado con las teorías del Frederick W. Taylor y su administración científica, de igual manera los productos se empiezan a caracterizar por incluir en sus componentes partes intercambiables, el mercado se vuelve cada vez más exigente y todo productor necesitaba que sus productos fueran cada vez mejor.

Esto obligo a los industriales a introducir en sus fabricas procedimientos para atender la calidad de sus productos elaborados en forma masiva. Dichos procedimientos fueron evolucionando desde la inspección de los productos a la supervisión de los procesos al control de la calidad.

Algunos países como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania ya practicaban el control de la calidad en sus procesos y productos. Por lo cual sus productos dominaban el mercado mundial.

Pero el “control de calidad moderno, o control de calidad estadístico (CCE) como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratories.”⁹

La segunda guerra mundial fue la que permitió la aplicación del cuadro de control en diversas industrias en Estados Unidos debido a que la reorganización de los sistemas productivos vigentes en esa época fueron inadecuados para cumplir las exigencias de la guerra. Al utilizar el control de calidad los Estados Unidos pudieron producir a un menor costo e incrementar la cantidad de sus artículos militares. Publicando las normas Z-1.

⁹ Kaoru Ishikawa ¿ Qué es el control total de calidad ? grupo editorial Norma 1988 México, pág. 12

Inglaterra por su parte adopta las “normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Más tarde se adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como normas Británicas 1008.”¹⁰

Mientras tanto Japón que carecía de recursos naturales y dependía en alto grado de sus exportaciones para poder obtener divisas y poder comprar en el extranjero todo aquello que no podían producir internamente. Se dieron cuenta que si querían sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales.

Por lo cual Japón que se enteró de la norma Británica 600 durante el periodo de la preguerra inicia su traducción, pero debido a que el proceso se basó en un lenguaje matemático difícil no logró una acogida popular por lo cual continúa con el método de Taylor basando su control de calidad en la inspección.

Después de su derrota en la segunda guerra mundial y con la ocupación de las tropas Norteamericanas, estas se dieron cuenta que el servicio telefónico era deficiente y que este no era consecuencia de la guerra, sino que, su problema era la deficiente calidad de los productos japoneses.

“Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezara a aplicar el control de calidad moderno. Además, tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón: mayo de 1946”¹¹

Pronto el sistema norteamericano se extendió más allá de la industria de las telecomunicaciones y pronto el sistema del control de calidad se perfeccionó y entendieron que si querían que sus productos fueran competitivos deberían tener calidad desde el diseño hasta el producto que se entrega al consumidor, pasando también por el proceso administrativo y comercial, poniendo especial atención al cliente y el servicio posterior. Por ello crearon en 1949 un grupo de investigación en control de calidad y sus conocimientos fueron reforzados ampliamente con la conferencia impartida en 1950 por

¹⁰ Idem pág. 12

¹¹ Idem pág. 13

el Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos quien fue la persona que introdujo, como tal, el control de calidad en el Japón. De esta manera Japón paso de ser un país que tenia “una merecida reputación de mala calidad”¹² en los años sesenta, a una de éxito en los setenta, éxito que se vio coronado por el creciente favoritismo que tuvieron sus coches en el mercado. Y fue este hecho lo que llamo el interés en los mercados mundiales.

1.4.3 CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad nace de la idea de hacer hincapié en el proceso de inspección, esta se basaba en determinar cuales productos si cumplían con los requisitos que el proceso requería y los que no cumplían con las dichas características eran separados. Pero se los japoneses se dieron cuenta que no solo requerían controlar estas partes sino, que además se debería controlar los factores del proceso que daban origen a esos productos defectuosos lo cual traería como beneficio directo un ahorro en dinero, que de otra manera sería gastado en personal de inspección.

Sin embargo con el paso del tiempo las expectativas de los clientes constantemente se elevaban con lo cual este proceso deja de ser el adecuado para pasar a la búsqueda de un programa de control de la calidad mucho más amplio.

1.4.4 CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

El concepto de control total de calidad tuvo su origen en el artículo publicado en mayo de 1957 por el Dr. Armand V. Feigenbaum.

En este programa parte de la idea de que es necesaria la participan todas las divisiones de la empresa, de todo el personal, del área mercadeo, de diseño, manufactura e inspección. Donde el área de mercadeo cumple una función especial, escuchar las opiniones y necesidades de los consumidores. Además es necesario que este fuertemente apoyado por las gerencias o directivos de las empresas.

¹² John m. Groocock, la cadena de la calidad. Edit. Diaz de Santos. Pág. 2.

Es fundamental en este modelo que el personal este educado en los principios de la calidad mediante cursos, incluso, especializados por divisiones, es decir, mercadeo, manufactura, almacenaje, compras, etc.

La implementación de un proceso total de calidad es larga y complicada ya que es un cambio total incluso en la filosofía y cultura del personal y de la empresa de ahí que los principios básicos sean:

- a) Busca la satisfacción total del cliente
- b) El programa debe ser aceptado no impuesto
- c) El resultado es producto de toda la organización no de la dirección
- d) Los directivos deben estar convencidos de la necesidad de la calidad.
- e) Debe existir una política de calidad por parte de la dirección.
- f) El trabajo en equipo es fundamental
- g) Comunicación abierta
- h) Respeto a ideas y opiniones.
- i) Establecimiento de una cultura propia de la organización
- j) Refuerzo de los valores familiares.

Lo cual nos dará como ventaja:

- a) Una empresa sana (financieramente y laboralmente)
- b) Trabajo en equipo
- c) Confianza del cliente
- d) Reconocimiento a nivel nacional y mundial
- e) Establecimiento de un sistema que garantice las utilidades y crecimiento de la empresa
- f) Garantiza un sentido de pertenencia y compromiso con los trabajadores y su familia.

Dentro de las principales desventajas que nos podemos encontrar al tratar de implementar un sistema de este tipo encontramos:

- a) Tratar de cumplir con los requisitos sin pensar realmente en la calidad
- b) Falta de compromiso por parte de los directivos
- c) Evasión de responsabilidades por parte de directivos
- d) Renuencia al cambio

- e) Pensar que todo esta bien y no se requiere un cambio
- f) Pensar que somos los mejores y que no necesitamos cambiar
- g) Pensar que la mejor manera de hacer las cosas es como las hemos estado haciendo
- h) División interna dentro de la misma empresa
- i) No escuchar las opiniones de otras personas o departamentos
- j) Individualismo y necesidad de destacar por encima de todos y de los objetivos de la empresas
- k) Desmotivación del personal
- l) Estar ajeno a que sucede en otras empresas o en otros países.
- m) Rechazo al trabajo en equipo
- n) Falta de valores

Todo esto se puede evitar si se sigue un proceso de implementación bien planeado, con compromiso y visión de cual es la meta de la organización.

1.4.5 CIRCULOS DE CALIDAD

Una manera eficaz para comenzar a incorporar dentro de una organización una cultura de la calidad se puede lograr a través de la creación de círculos de calidad.

Los círculos de calidad nacen en Japón después de la segunda guerra mundial y es parte del proceso de evolución que la implementación de la calidad tenia en ese país.

El círculo de calidad “es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa auto desarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.”¹³

La primera premisa importante es que estos deben de participar de forma voluntaria, nadie debe ser forzado a pertenecer a estos círculos, estar dispuestos a participar y a escuchar las opiniones pero además los directivos deben comprometerse a participar y no deben ser grupos mayores a 10 o 12 personas.

¹³ Ishikawa Kaoru ¿ Qué es el control total de calidad ? grupo editorial Norma. México 1985 pág. 133

De ahí que los pasos fundamentales para la implementación de los círculos sean:

- a) El inicio del estudio debe ser por parte de los directivos, gerentes, jefes, y personal encargado de la calidad.
- b) Asistir a alguna empresa donde ya este implementado, dando oportunidad a la mayoría del personal a que también asista.
- c) Se deberá de seleccionar una persona como capacitadora y que además deberá de preparar un texto simplificado para capacitar a los dirigentes y miembros del círculo de calidad.
- d) Se capacitara a los dirigentes y miembros del círculo de calidad, iniciando con los principios básicos de los círculos, “como enfocar la calidad y la garantía de calidad...y como enfocar los métodos estadísticos. En cuanto a las siete herramientas del CC bastará con el diagrama de causa y efecto, la gráfica de Pareto, el histograma, la hoja de verificación y el principio de estratificación.”¹⁴
- e) El número de integrantes por grupo no deberá exceder de 10, aunque lo ideal es de 3 a 6 personas.
- f) En un inicio es propio que el supervisor o jefe sea el dirigente del grupo pero en la medida que avance la formación deberá cambiarse el roll independientemente del puesto o función que se tenga en la empresa.

Una vez formado el círculo de calidad su éxito partirá de que los miembros lo consideran como suyo y cada sesión sea para resolver problemas y crear planes de acciones correctivas y no se convierta en una sesión de quejas.

Las principales actividades de los círculos son; la identificación de problemas o posibles problemas, seleccionar un problema a resolver, clarificar el problema, identificar y evaluar las causas, identificar y evaluar las soluciones o posibles soluciones, decidir una solución, desarrollar una plan de implementación , presentarlo a la dirección de la empresa, implementar y evaluar los resultados, optimizar los resultados.

Una vez que funcione este plan el círculo deberá volver a identificar otro problema y volver a seguir la secuencia de actividades.

¹⁴ Ishikawa Kaoru ¿Qué es el control total de calidad? grupo editorial Norma. México 1985 Pág. 138

De ahí que los propósitos de los círculos de calidad sea contribuir a desarrollar y perfeccionar a la empresa mediante el uso de la innovación y la aplicación de la calidad, productividad y servicio al cliente. Lograr un lugar de trabajo agradable y rico en contenido. Y aprovechar al máximo las capacidades del individuo.

1.4.6 EVOLUCIONES POSTERIORES DE LA CALIDAD

En las últimas décadas ha tenido lugar un cambio importante en la actual alta gerencia con respecto a la calidad, debido sobre todo al impacto que por sus precios y calidad a tenido el Japón en el mundo.

Si ya de por sí desde épocas anteriores se considerara que la falta de calidad era perjudicial para toda compañía, ahora se vuelve estrategia fundamental para alcanzar la competitividad y por consiguiente se vuelve imprescindible en las actividades de la alta gerencia.

La calidad no pasa a ser estrategia competitiva sólo por el hecho de aplicar métodos estadísticos para controlar los procesos productivos o por el hecho de comprometerse a hacer productos sin defectos, más bien pasa a ser estratégica en el momento en que la gerencia toma como punto de partida los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores. Es decir se trata de planear toda actividad de la empresa, en tal forma que entreguemos al consumidor artículos que respondan a sus requerimientos y que tengan calidad superior a la que ofrecen los competidores, **SUPERAR SUS EXPECTATIVAS.**

Esto solo es posible cuando se logra cambiar la mentalidad de los administradores, la cultura y las estructuras de las empresas.

Otra etapa de la evolución de la calidad es la llamada reingeniería de procesos, en la cual sobresale la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y competentes de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez en la entrega. Además implica un cambio radical en la forma de pensar, del comportamiento de liderazgo, sistemas de compensación y

reconocimiento, así como las relaciones con los accionistas, clientes, proveedores y grupos externos.

La actual etapa de la calidad es la re arquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado, en donde la base es el desarrollo del capital intelectual de la empresa.

Hacer una re ingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente.

Cambian los rasgos de transición del paradigma de la revolución industrial al paradigma de la revolución del conocimiento, cambia la concepción de riqueza (trabajo, tierra y capital) ahora es el conocimiento.

La información, tecnología y capital humano, el trabajo, la gestión administrativa y el concepto mismo de liderazgo forman parte del conocimiento. La información completa, confiable y oportuna se convierte en poder ya que es una herramienta para conocer el mercado, la demanda, las posibilidades de negocio, puede generar ventajas competitivas si se sabe aprovechar.

Se requieren, por lo tanto, de respuestas rápidas y de producción flexible, el concepto básico de calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa.

La evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento es esencial en el siglo XXI, el conocimiento marcará las posibilidades de éxito en la nueva economía, siempre y cuando no se pierda de vista la calidad del producto o servicio, que es lo que espera todo consumidor.

APARTADO 2. ISO 9000 UN MODELO PARA CERTIFICAR LA CALIDAD TOTAL

2.1 ISO 9000

Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caduca, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de sus competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones. La ventaja competitiva que la empresa alcanza, luego de la certificación, se puede resumir en los siguientes términos:

- A) La calidad de los productos y servicios deben de cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas de los clientes
- B) Brindar productos o servicios a precios competitivos
- C) Flexibilidad en tiempos de entregas y variedad de productos

Con lo cual mantendremos satisfechos a los clientes y por supuesto un mejor posicionamiento del mercado.

2.2 NORMAS

Una norma “implica una especificación con respecto a la cual se puede medir algo...implican también cierto método reconocido de valoración; de una u otra manera podemos determinar si una cosa satisface o no la norma.”¹

Las normas fueron creadas, en un principio, como respuesta a la necesidad de documentar procedimientos eficaces de procesos tecnológicos, luego se comercializaron para utilizarlas en procedimientos administrativos; su desarrollo se generó a través del campo de la ingeniería. Las tecnologías desarrolladas por el ser humano a lo largo de la historia fueron utilizadas, en un principio, a niveles regionales, cuando éstas comenzaron a ser exportadas de su lugar de origen no lograban compatibilidad con las tecnologías en otros países, es por eso que se crearon organizaciones nacionales, regionales y luego internacionales, formando una jerarquía bien definida, estas organizaciones determinan las características concretas que deben poseer los equipos para que puedan ser utilizados en cualquier parte del mundo asegurando su máximo desempeño.

Es el mismo caso de las normas internacionales ISO (la Organización Internacional de Estandarización es la institución mundial única que determina los reglamentos de calidad). Mientras que para la región latinoamericana lo hace la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y su similar en el ámbito Centroamericano es el Instituto Centroamericano de investigación y Tecnología (ICAITI). Para nuestro país, la organización representante ante ISO es el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Estos organismos internacionales emiten series de normas que son revisadas periódicamente y se comprueban de acuerdo con tecnologías de producción y medición desarrolladas más recientemente por el ser humano para asegurar sus exactitudes.

De igual manera las normas ISO 9000 son revisadas cada cierto período prudencial; las normas vigentes ISO 9000 fueron publicadas en el año 2000 (ISO 9000:2000).

¹ Peter Jackson, David Ashton, Implemente calidad de clase mundial, Edit. LIMUSA, México. Pág. 31

El origen de las organizaciones encargadas de crear normas para la industria tiene su origen en la Gran Bretaña. EL comité de normas de ingeniería establecido en 1901, fue el primer organismo que emitió reglamentos definidos para que se desarrollaran procesos de ingeniería en las industrias manufactureras. Este comité evoluciono hasta que “en 1931 se le puso su nombre actual de Instituto Británico de Normas para reflejar su expansión fuera de los terrenos de la ingeniería.”²

Este instituto emitió la norma BS5750 sobre la cual la mayoría de las normas se modelaron incluidas las normas ISO 9000. Es norma fue la pionera de las normas de sistemas de calidad a nivel internacional.

A pesar de que la norma ISO 9000 tomó como punto de referencia las normas BS 5750 el objetivo principal de estas es utilizar parámetros generales comunes en la mayoría de los países en la cual será implantada. En la organización ISO se encuentran representados alrededor de noventa países de todo el mundo a través de organismos destacados para este objetivo. Sus normas son el resultado de consensos logrados por todos los representantes integrantes quienes defienden los intereses de los sectores industriales de cada uno de sus países al crear o modificar las normas o políticas de ISO.

2.3 ANTECEDENTES DE LA ISO

La organización internacional para la Normalización tiene sus orígenes en la “Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Estandarización”³ (1926-1939). De 1943 a 1946, el Comité Coordinador de las naciones Unidas para la Normalización (UNSCC) actuó como organización interna. En octubre de 1956, en Londres, se acordó por representantes de veinticinco países el nombre de Organización Internacional para la Normalización. La organización conocida como ISO (Internacional Organización for standarization), celebró su primera reunión en junio de 1947 en Zurich, Alemania, su sede se encuentra ubicada en Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es “la de facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales”⁴

² Idem pág. 31

³ Fernández Julia, Alatorre Bernardo. ISO 9000 Implantación y Certificación del sistema. Edit. Porrúa. México pág. 2.

⁴ Idem pág. 2

En 1959, el Departamento de la Defensa de los Estados Unidos Estableció un Programa de Administración de la calidad de llamó MIL-Q-9858. Cuatro años más tarde se reviso y nació MIL-Q9858A. En 1986 la Organización de Tratados de Atlántico Norte (NATO) Prácticamente adaptó la norma MIL-Q-9858A para elaborar la primera publicación del Aseguramiento de la Calidad Aliada (Quality Assurance Publication 1 (AQAP-1). En 1970, el Ministerio de la Defensa Británico adoptó la norma AQAP-1 en su programa de Administración de Estandarización para la Defensa DEF/STAN05-8. Con esa base, el Instituto Británico de Estandarización (British Standard Institute, BSI) desarrolló en 1979 el primer sistema para la administración de la estandarización comercial conocido como BS 5750. Con este antecedente, ISO creó en 1987 la serie de estandarización ISO 9000 adoptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS 5750. Ese mismo año la norma fue adoptada en los Estados Unidos como la serie ANSI/ASQC-Q90 (American Society for Quality); y la norma BS 5750 fue revisada con el objeto de hacerla idéntica a la norma ISO 9000.

De acuerdo con los procedimientos de ISO, todos los estándares ISO, incluyendo las normas ISO 9000. Debían de ser revisadas por lo menos cada cinco años. La revisión de las normas originales ISO 9000 y sus componentes: ISO 9000, 9001,9002,9003 y 9004 publicadas en 1987 fue programada para 1992/1993, fecha en la que se creó el “Vocabulario de Calidad” (estándar ISO 8402), el cual contiene terminología relevante y definiciones. Desde ese entonces se han modificado las normas ISO 9000 y la norma ISO 9004, además se agregó la serie de normas ISO 10000 (ISO 1011-1,1011-2 y 1011-3. Criterios para auditoría y administración de programas de auditorias).

Tanto en Gran Bretaña como toda Europa se implantó la norma con gran rapidez debido a que algunos organismos poco escrupulosos exigían a las empresas que se registraban que sus proveedores debían certificarse también, hecho que obligó a cada uno de los proveedores de empresas de empresas certificadas seguir el procedimiento. El requisito de certificación , para el caso de los proveedores , que impusieron los organismos certificadores no era necesario, pero representó ingresos de 80 millones de libras anuales (140 millones de U.S. dólares) en concepto de honorarios para los organismos certificadores.

La norma ISO 9000 se comenzó a implantar en Estados Unidos desde 1990 debido a un efecto en cascada generado, en gran parte, por la publicidad y los medios de comunicación, los cuales definieron a la norma ISO 9000 como "El Pasaporte a Europa" que garantizaba competitividad global y que además, la empresa que no se certificara se vería incapaz de comercializar con países europeos. Desde 1993, el tema del pasaporte a Europa dejó de mencionarse, hoy en día los anunciantes simplemente enumeran los programas de cursos tales como: ISO 9000 y las Buenas Prácticas de Manufactura, ISO 9000 y la Administración de la Calidad Total, como aplicar la Reingeniería a través de la ISO 9000, entre otros.

ISO se encuentra integrada por organizaciones representantes de cada país, y solamente una organización por país puede ser miembro. La totalidad de miembros se encuentran divididas en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros Correspondientes y los Miembros Suscritos.

- a) Miembros del Comité Ejecutivo: Estas organizaciones se responsabilizan por informar a las partes potencialmente interesadas en cada uno de sus países de oportunidades e iniciativas relevantes de la estandarización internacional. También se asegura que los intereses de su país se encuentren representados durante negociaciones internacionales al momento de realizar acuerdos en las estandarizaciones. Y por supuesto, cada representante es responsable de aportar una cuota de membresía a la Organización para financiar sus operaciones. Cada uno de los miembros Ejecutivos tienen derecho a voz y voto durante las juntas generales de ISO en el comité técnico y el comité político.
- b) Miembros Correspondientes: Son organizaciones de algunos países que usualmente no poseen un desarrollo pleno en las actividades de estandarización a nivel nacional. Los miembros por correspondencia tienen voz pero no tienen voto durante las juntas generales de ISO, pero son enteramente informados a cerca de las actividades que le interesan a las industrias en cada uno de sus naciones.
- c) Miembros Suscritos: ISO ha implementa también esta tercera categoría para los organismos de los países con economías muy pequeñas. Ellos pagan cuotas de

membresía reducidas que les permiten mantenerse en contacto con estándares internacionales.

2.4 ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9000

En las normas se pueden encontrar especificaciones técnicas o criterios precisos para ser utilizados de tal forma que se asegure que los materiales, productos procesos y servicios son adecuados para su uso, especialmente en el caso de empresas exportadoras. Para ello ISO ha establecido cerca de 12,000 normas vigentes actualmente a nivel mundial, generadas por consenso gracias a la participación de los organismos de normalización integrados por los comités de los países miembros tanto plenos, correspondientes como suscritos.

Actualmente hay 186 Comités Técnicos que se subdividen en 576 Subcomités, 2,057 grupos de trabajo y 40 grupos de estudio ad hoc en los que trabajan expertos de países participantes, de países observadores y organizaciones internacionales. En el Comité Técnico (ISO/TC 176) "Gestión y Aseguramiento de la Calidad" participan 68 países de los cuales 15 son observadores conformando un total de alrededor de 300 expertos.

Las normas ISO se desarrollan básicamente en tres etapas:

1. Identificación de la necesidad de una norma internacional y definición de su alcance
2. Consenso en las especificaciones de la norma internacional
3. Aprobación del borrador de norma internacional.

La clasificación de los documentos de acuerdo a las etapas de la norma internacional en que estos se encuentran es:

1. Propuesta Nueva (New Propose, NP)
2. Borrador de Trabajo (Work Draft, WD)
3. Borrador de Comité (Committee Draft, CD)
4. Borrador de Norma Internacional (Draft International Estándar, DIS)
5. Borrador Final de Norma Internacional (Finish Draft International Estándar, FDIS)

6. Norma internacional (ISO)

Como se dijo anteriormente, debido al avance tecnológico, al desarrollo de nuevos materiales y métodos, así como nuevos requerimientos de calidad y seguridad se hace necesaria una revisión periódica de la mayoría de las normas internacionales en un plazo no mayor de cinco años.

Los dos documentos llamados ISO 9000-1 e ISO 9000-4 (ISO 9000 y 9004, formalmente) son los documentos guía y se deben emplear como referencia y no se pretende que sean normas exigibles ni deben consultarse o interpretarse como tales.

- Con respecto al documento ISO 9000-1, su objetivo principal es ayudar a decidir cual de las tres normas ISO 9001, 9002 o 9003 se adaptará mejor a las necesidades específicas de una empresa.
- El núcleo de las series de la ISO 9000 a la ISO 9004 consiste en tres normas unidas jerárquicamente así: 9001, 9002 y 9003. Esto significa que el alcance de la norma ISO 9001 es mayor que el de ISO 9002, la que a su vez es mayor que el de ISO 9003.

2.5 EL PROCESO DE CERTIFICACION

Es probable que las empresas, en un principio, se encuentren funcionando con sistemas de administración y control de la calidad para sus procesos productivos; programas tales como: Acción cero defectos, Círculos de Calidad, Control Total de Calidad, Mejora Continua de Calidad, entre otros. Estos programas se han venido implantando en las organizaciones mucho antes de que el proceso de aseguramiento de la calidad a través de la certificación ISO 9000 apareciera. Sin lugar a dudas, estos procedimientos contribuirán en gran medida para emprender el proceso de adopción de las normas ISO 9000. Esto es debido a que la organización, en estos casos, ya tiene antecedentes de la cultura de calidad en sus operaciones y además se encuentra en posición favorable en cuanto al desarrollo de programas en los que se ve involucrada la organización completa y es imprescindible el trabajo en equipo para lograr resultados exitosos.

La decisión de adoptar la certificación de estándares para asegurar la calidad de los procesos industriales y los procesos administrativos puede tener su origen en los lineamientos de la organización matriz de la cual se deriva la empresa local, o bien pudo ser iniciativa de la alta gerencia, la cual reaccionó al verse ante la presencia de varios factores como: la necesidad de importar la producción hacia clientes certificados, la presencia de la competencia gracias al efecto de la globalización o la necesidad de contar con instrumentos eficaces para el control de la calidad.

Los tres grandes pasos que involucra el proceso de la certificación son: la planeación, la implantación y la consecución de la certificación.

“Un modo lógico de empezar es haciendo una auditoria preliminar de nuestra compañía en relación al control de calidad”⁵

1. Planeación. La etapa inicial en la certificación ISO 9000 consiste en capacitar al personal ejecutivo de la empresa con el fin de lograr un involucramiento total, formal y directo con los objetivos del proceso y además lograr que se dé un efecto cascada, es decir desde los niveles superiores a los niveles inferiores haciendo ver que el éxito de la empresa, luego de la certificación, radicará en que la norma se convertirá en un modo de vida, en una filosofía de compromiso con la calidad. Esta auditoria externa colaborará al buen desarrollo del proceso de certificación, indicando los pasos necesarios que se deben seguir para culminar con éxito el proceso.
2. El siguiente paso consiste en elegir una organización asesora / conductora del proceso y desarrollo del sistema de calidad externa a la empresa que busca la certificación, esta organización puede ser contratada en el extranjero o puede ser nacional, todo depende del prestigio que esta organización sustente.
3. Luego, se deben crear los documentos que soportarán todo el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa, estos se componen de: el "Manual de Aseguramiento de la Calidad", el "Procedimiento del Sistema de Aseguramiento de

⁵ Brian Rothery. ISO 9000. Edit. Panorama. México Pág. 63

la Calidad", los "Registros de Calidad" y los "Métodos de Procedimientos e Instrucciones". "Ya que en toda la norma ISO-9000 se pide que se tengan todas las actividades documentadas".⁶

2.6 INSTITUCIONES AUDITORAS

Durante el proceso de certificación ISO 9000 aparecen en escena cuatro figuras que estarán relacionadas a la auditoría en la empresa:

1. Los organismos de certificación, también conocidos como cuerpos certificadores o "cuerpos notificados"⁷, son las organizaciones que se dedican a emitir certificados ISO 9000 a las empresas. Para poder emitir estos certificados, estas organizaciones deben poseer primero un permiso de funcionamiento. Esto se logra declarando que operan bajo el conjunto de reglas y regulaciones que se encuentran en un documento conocido como EN 45012. A su vez cada país opera una agencia de acreditación gubernamental o privada que tiene la facultad para emitir permisos de funcionamiento, durante un período fijo de tiempo, como organismo de certificación ISO 9000. Por consiguiente, una vez que una agencia de acreditación considera que una organización satisface los requerimientos EN 45012 y que ha cancelado la cuota de inscripción correspondiente, esta organización puede operar como organismo de certificación ISO 9000.
2. Organización asesora / conductora, contratada por la empresa que desea obtener la certificación basada en el prestigio que esta sustenta, esta estará encargada en dirigir la auditoria externa y será representada en la empresa durante el proceso por el auditor certificado quien es un profesional contratado por la organización asesora.
3. Auditores certificados, los requisitos para llegar a ser un profesional auditor comprenden el asistir a un curso de evaluador en jefe, aprobar un examen de dos horas de duración y dirigir al menos cinco revisiones para demostrar que comprende las normas y que sabe revisar un sistema de aseguramiento de la calidad y que además ha cancelado la cuota a uno de los cuerpos de certificación de auditores

⁶ Julián Fernández, Bernardo Alatorre ISO 9000 Implantación y certificación del sistema Edit. Porrúa. México 1999 Pág. 63

⁷ Brian Rothery ISO 900 Edit. Panorama Mexico. Pág. 115

como: RAB en Estados Unidos, IRCA en Reino Unido, COFRAC en Francia, UNI en Italia, AENOR en España, INMETRO en Brasil, entre otros. Dependiendo del grado de experiencia que muestre el auditor este puede llegar a ser mucho más flexible y comprensivo ya que no hay una sola forma de interpretar las normas ISO 9000. Cuando un auditor revisa un sistema no documentado, es decir no tiene experiencia en el funcionamiento de la empresa, este enfrenta el desafío adicional de descubrir y comprender de manera literal el sistema al mismo tiempo que lo audita.

4. Auditor interno, esta persona es un miembro de la empresa que busca ser certificada y es capacitada para este fin. Tal como lo indican los lineamientos ISO 10000, no es necesario que el auditor interno pertenezca al departamento que se encontrará auditando, pero es un elemento esencial debido a que trabajará en coordinación con la auditoria externa y además tiene la ventaja que conoce el proceso productivo y la forma en que este se ha venido administrando previo a la certificación. Esta nos servirá para “determinar si el sistema gerencial de calidad está funcionando”⁸

2.7 MANUALES Y REGISTROS DE PROCEDIMIENTOS

La mayoría de los sistemas ISO 9000 de aseguramiento de la calidad consiste de una estructura jerárquica de documentación que por lo general se estructuran en niveles que dependerán de la complejidad del sistema que pretenda manejar la empresa, esta estructura rara vez excederá cuatro niveles.

La estructura del sistema de calidad se compone de: el "Manual de la Calidad", los "Procedimientos del Sistema de la Calidad", las "Instrucciones de Trabajo" y los "Registros".

2.7.1. Manual De La Calidad

Los datos que deben incluirse en el Manual de la Calidad son: nombre y razón social de la empresa, índice, alcance y campo de aplicación, introducción a la empresa, número de revisión, fecha de publicación, lista de distribución y responsable, política de la

⁸ Brian Rothery ISO 9000. Edit. Panorama. México 1999 Pág, 104

calidad, objetivos de la empresa, estructura organizacional y descripción de los elementos que se aplican.

Cada uno de los elementos anteriores deberá ser redactado específicamente para cada caso de cada empresa, buscando cumplir con los objetivos que se pretenden desarrollar.

2.7.2. Procedimientos

“Los procedimientos demuestran cómo se implantará una política de calidad, día con día, en áreas y actividades específicas. Por consiguiente, un manual de procedimientos es una guía práctica de CÓMO HACERLO, para el personal.”⁹

Los procedimientos documentados contribuyen también a la aplicación eficaz del sistema de la calidad establecida en los objetivos siguientes: reducir la variación de los parámetros al mínimo, factibilidad para controlar debidamente los procesos, uniformizar los procesos, reducir la dependencia de personas, definir las necesidades de capacitación

Puesto que el procedimiento describe la forma de proceder durante la realización de un proceso, tienen que definir las acciones que se toman:

¿Quién hace qué?

¿Quién realiza las inspecciones y ensayos?

¿Quién aprueba qué?

¿Quién se hace responsable en qué caso?

¿Quién supervisa qué?

Los elementos que se deben incluir en un procedimiento son: objetivo, alcance, definiciones de términos específicos, abreviaturas de términos, responsabilidad y autoridad, enunciado del procedimiento, supervisión, modificaciones, distribución, proceso de documentación, listado de documentación relacionada y anexos.

Los manuales de procedimientos tienden a proporcionar una explicación global. A veces los consultores cometen el error de fomentar la aplicación de los manuales para describir todos los procesos posibles tomando en cuenta todas las posibilidades. El resultado es un manual que consiste de páginas y páginas de manuales carentes de importancia. Este proceso de documentar y diagramar cada actividad es, por sí solo,

⁹ Peter Jackson, David Ashton. Implemente calidad de clase mundial. Edit. LIMUSA. México pag. 133

muy caro y de dudoso valor, ya que es probable que nadie lea jamás los volúmenes de procedimientos que pretenden congelar en el tiempo muchos sistemas activos.

Los procedimientos son importantes; sin embargo, nunca garantizan que no ocurran infortunios o escenarios extraños. En algunos casos, la aplicación rutinaria de los procedimientos puede llevar a escenarios ridículos, e incluso, de vez en cuando estos reemplazan al sentido común.

2.7.3. Instrucciones De Trabajo

Algunas de las recomendaciones que se recopilaron para la redacción efectiva tanto de procedimientos como de instrucciones de trabajo son:

- A) Identificar todas las necesidades que requieren de procedimientos y/o instrucciones de trabajo
- B) Dividir las secciones manejables
- C) Obtener los documentos que ya están disponibles en planta sin aceptarlos como válidos
- D) Iniciar delineando los puntos más importantes
- E) Identificar el objeto
- F) El resultado esperado
- G) La forma de medir si el documento satisface los propósitos

Nunca se debe asumir que el lector del documento conoce de lo que se trata de manifestar a través del documento por ello se debe:

- Utilizar oraciones sencillas y palabras fáciles de entender
- Escribir lo que se piensa
- Dar ejemplos en los anexos para facilitar la comprensión al lector
- Evitar el uso de adverbios como "muy", "satisfactorio", "extremadamente" ya que estos términos son relativos
- Evitar el uso repetitivo de las mismas palabras
- Poner atención a los detalles
- Limitar los párrafos a un objetivo solamente
- Evitar las ambigüedades
- Evitar los modismos

- Evitar usar demasiadas abreviaturas, de tal forma que se dificulte la lectura del documento
- Utilizar títulos y encabezados cortos
- Dejar que alguien lea lo que se ha escrito y siga las instrucciones a manera de ensayo.

2.7.4. Registros

Los registros de la calidad, son datos relativos a la calidad que surgen, por ejemplo, de los resultados de distintas inspecciones y ensayos: revisión y emisión del diseño, revisión y emisión de planos, inspecciones y ensayos de aceptación del subcontratista, inspección y ensayos de recepción, ensayos de en proceso, ensayos finales, ensayos de puesta en marcha y verificación práctica durante el servicio.

Los registros de calidad pueden ser:

- Registros de revisión por la dirección
- Registros de revisión del contrato
- Registros de revisión del diseño
- Registros de revisión de verificación del diseño
- Registros de revisión de los subcontratistas
- Registros de los productos suministrados por los clientes, no aptos para su uso
- Registros de quejas y reclamos de los clientes
- Registros de no conformidades encontradas durante el servicio posventa y las acciones correctivas tomadas
- Registros de las técnicas estadísticas utilizadas

2.8 IMPLANTACION

“Un sistema de calidad es algo más que documentos. La calidad bien planeada y los manuales de procedimientos son vitales, pero el sistema depende también de las personas que lo implantan.”¹⁰

¹⁰ Peter Jackson. David Ashton. Implemente calidad de clase mundial. Edit. LIMUSA. México. Pág. 175

Una de las mejores maneras de comenzar la implantación ISO 9001, 9002 o 9003 consiste en comenzar siguiendo los párrafos de la norma:

- 1.1 Política de Calidad
- 13 Control de productos no conformes
- 14 Acción preventiva y correctiva.

Es necesario tener en cuenta que se debe hacer de forma simultánea y no enfocarlos en forma modular ya que es uno de los errores más comunes.

El proceso de implantación no debería, bajo una guía adecuada, tomar más de seis a ocho meses. Sin embargo no es probable que esto ocurra, pues es fácil que las empresas se distraigan con las actividades y tareas cotidianas que supone la administración de una empresa y no parece concentrarse en los esfuerzos de implantar ISO 9000. Además del cambio de cultura en los empleados que implica trabajar constantemente buscando la mejora continua de los procesos y además documentarlos.

Además el trabajo del auditor interno perdura hasta esta etapa pues su trabajo consiste en realizar Auditorías Internas de la Calidad, las cuales se consideran auto exámenes sistemáticos de cumplimiento de los procedimientos y su interrelación adecuada de unos con otros para alcanzar los objetivos.

Es aconsejable proceder luego con una pre auditoría de certificación, la que se considera una simulación de Auditoría de Certificación con el fin de medir el grado de implantación del sistema y de generar confianza entre el personal al verse sometidos a este proceso. El producto de este simulacro es detectar inconformidades menores y generar correcciones necesarias en los métodos y procedimientos.

Luego de este proceso, la organización asesora puede anunciar que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa se encuentra "Apto para ser Recomendado ante el Organismo Acreditador para ser certificado bajo la Norma ISO 9000, 9002 o 9003" según sea el caso.

Luego se realiza la Auditoria de Certificación ante el Organismo Acreditador y la certificación es otorgada. En caso que ésta fuera denegada, la empresa tendrá un período prudencial para corregir las no conformidades detectadas e intentarlo nuevamente.

Que “de hecho la gran mayoría de las compañías que buscan... (La certificación) pasa en el primer avalúo”¹¹

2.9 CONSECUCIÓN DE LA CERTIFICACION

El período de validez de la certificación es de tres años durante los cuales es necesario llevar a cabo auditorias de seguimiento, estas son obligatorias y deben ser ejecutadas por lo menos cada seis meses en los que se evalúan las mejoras que se le hacen al sistema pues la característica dinámica del nuevo Sistema de Aseguramiento de la Calidad implantado es lo que garantiza la efectividad de lograr modificar la operatividad de las actividad con el objetivo de cumplir con los nuevos requerimientos de los clientes.

Un nuevo proceso similar a la certificación se efectúa para lograr renovar la certificación de la empresa en ISO 9000.

Para la mayoría de las empresas pequeñas, con hasta cincuenta empleados, el costo de registro de tres años, incluyendo dos auditorias anuales de consecución, no debe costar, en promedio, más de US \$ 8,000 a US \$ 12,000, más viáticos y gastos de estadía para los auditores, aproximadamente US \$ 3,000 a US \$ 4,000 al año. Pero por otro lado, al lograr justificar estos gastos, un sistema de calidad efectivo hará que el producto o servicio sea mejor ante los ojos del cliente, en cualquier mercado los compradores se muestran dispuestos a pagar más por algo que es mejor, porque tiene más valor. La certificación ISO 9000 y la implantación exitosa del sistema de calidad pueden ofrecer la posibilidad de aumentar los precios, cualquier incremento en el precio se carga en las utilidades y se puede aplicar contra los costos del establecimiento y operación de la certificación ISO 9000.

Los costos mencionados anteriormente pueden llegar a parecer exorbitantes para empresas que no poseen de primera mano los recursos necesarios para llegar a obtener

¹¹ Meter Jackson. David Ashton. Implemente calidad de clase mundial. Edit. LIMUSA. México. Pág 216

una certificación de este tipo, pero en algunos casos la certificación es posible si se cuenta con una serie de componentes a favor del sector a la cual esta empresa pertenece como por ejemplo la legislación del país, programas de apoyo al sector productivo o de servicios, colaboración de organismos gremiales, colaboración gubernamental, colaboraciones internacionales, entre otras.

2.10 CERTIFICACIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En este punto es necesario considerar que la pequeña y mediana empresa no cuenta con un gerente de calidad a tiempo completo, más bien el gerente general se desempeña en varias actividades dentro de la administración de la empresa y el resto de sus colaboradores lo hacen también y la responsabilidad del control de la calidad se reparte entre toda la fuerza de trabajo.

Las empresas pequeñas padecen un conjunto diferente de problemas económicos que los negocios grandes. Si bien todas las empresas están sujetas a las mismas condiciones macro económicas y de entorno, las empresas grandes están mejor equipadas y tienen más probabilidades de resistir períodos largos de crisis económica que las pequeñas. La ventaja principal del micro y pequeñas empresas estriba en la agilidad que poseen para responder en cuanto a la dirección del negocio.

Para el micro y pequeños empresarios, el tener que adoptar un sistema de mejora de la calidad basado en la certificación de normas ISO 9000 significa tener que desarrollar un conjunto complejo de procedimientos que paralizará la forma ágil y flexible de operar.

Además que el costo de la implantación de la certificación ISO 9000 para las empresas pequeñas puede llegar a ser prohibitivo. Pero a menudo todo esto se debe a la inexperiencia de los auditores. La documentación y las estrategias de implantación que sugieren algunos expertos se basan demasiado en los modelos que ellos tomaron de empresas más grandes.

Para realizar una certificación adecuada es necesario tener en cuenta que no todos los párrafos aplicarán a la empresa y además será necesario lograr que la certificación ISO 9000 no signifique atar una camisa de fuerza a la empresa, los procedimientos sugeridos

para la certificación deberán elaborarse de tal manera que permitan una respuesta dinámica a las exigencias de los clientes e incluya una estrategia de crecimiento programado basada en proyecciones reales.

APARTADO 3. LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

ANTECEDENTES

El proceso de industrialización inicio en México a finales del siglo XIX principalmente con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. Sin embargo, no fue sino hasta 1940 que comenzó un fuerte movimiento de la industrialización basado en la política de sustitución de importaciones.

La política de industrialización adoptada en el país ha generado, entre otros, los siguientes problemas:

- a) Productos y servicios de baja calidad tanto interna como internacionalmente.
- b) Debilidad económica tanto en las grandes industrias como en las medianas y pequeñas
- c) La actividad económica ha sido desarrollada en 3 regiones principalmente, Monterrey, Guadalajara y la ciudad de México
- d) Incapacidad para desarrollar tecnología propia
- e) Insuficiencia en el ahorro interno e inversión

Unido a esto la industrialización se desarrollo bajo un proteccionismo gubernamental y un control de precios principalmente en los años setenta, lo cual reforzó el desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructuras.

Conforme la economía fue progresando, la demanda de bienes intermedios y de capital se incrementó tanto que llegó el momento que no pudo ser solventado por los proveedores nacionales por lo cual las importaciones rebasaron rápidamente a las exportaciones, lo cual trajo como consecuencia un desbalance cada vez peor en relación con el comercio de bienes manufacturados.

Para mediados de los ochenta se inició una política de liberación comercial con el objeto de estimular las exportaciones. Dándose una etapa de adhesiones a organizaciones internaciones como el GATT en 1986, la Participación en un acuerdo de Cooperación

en la Unión Europea en 1991, El Tratado de Libre Comercio en 1993, y otros acuerdos bilaterales o trilaterales con diversos países de Latinoamérica.

Lógicamente aquellas organizaciones que han estado involucradas con programas de calidad total y con niveles de productividad mayores al promedio son las que han sobrevivido y han logrado introducir sus mercancías tanto a nivel nacional como internacional.

Otra característica de la economía mexicana es el alto grado de concentración, ya que las grandes corporaciones dominan sus respectivos mercados.

Por su parte las micro y pequeñas empresas, las cuales representan un porcentaje bastante representativo de las empresas en México, por lo regular no tienen una buena administración, trabajan con tecnologías un poco obsoletas y difícilmente pueden competir en el ámbito internacional.

Una vez que la economía se abrió el país se encontró de pronto en medio de un mercado altamente competido, lo cual lo obligo a mejorar rápidamente e incluso algunas de las grandes corporaciones, como Ford, Chrysler, American Express, reportan actualmente que la fuerza laboral ha incrementado el nivel de calidad y confiabilidad.

A fin de promover la competitividad en el país en el año de 1989 se instituyó el Premio Nacional De la Calidad, para reconocer los resultados de las empresas en calidad, servicio al cliente y calidad de vida en el trabajo, el cual ha sido ganado por General Motors de Toluca, Xerox de México o American Express.

Las empresas mexicanas tendrán que seguir compensando el atraso tecnológico con una mayor atención a la calidad de su manufactura y el servicio otorgado. En este proceso el apoyo y participación de la clase obrera es de suma importancia para crear un ambiente en el cual se promueva una cultura de calidad que a su vez traiga mayores beneficios.

La implantación de la cultura de la calidad no solo ha sido tomada en serio por las empresas mexicanas, también la Administración Pública se ha preocupado por la

implantación de un servicio con calidad, y ha implementado la administración con calidad en algunas de sus áreas.

Siendo la primera en aplicarlo la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

3.1 SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) es una dependencia del poder Ejecutivo Federal que promueve la competitividad y el crecimiento económico de las empresas.

El actual Secretario es el Dr. Luis Ernesto Derbéz Bautista y de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000 cuenta con dos programas sectoriales:

- A) Programa de política Industrial y de Comercio Exterior
- B) Programa de Comercio Interior, Abasto y Protección al Consumidor

3.1.1 ORIGENES DE LA SECRETARÍA

El 8 de noviembre de 1821 se dictaron las bases para que la Secretaría de Relaciones Interiores y Exteriores se hicieran cargo de todos los ramos económicos incluidos el comercio y la industria, siendo este el inicio por dar una estructura a la situación económica del país después de salir de la inestabilidad a la que se encontró expuesto por la guerra de independencia.

Pero es hasta diciembre de 1842 cuando “Nicolás Bravo, como presidente interino de la república, crea la Dirección General de la Industria Nacional, al frente de la cual queda Lucas Alemán. La intención de este órgano ejecutivo, semejante a un organismo descentralizado, era la formación legal de un gremio industrial”¹. Posteriormente este organismo fue sustituido por la Dirección de Colonización e Industria, cuyo principal objetivo fue el fomento industrial.

¹ Breve historia de la SECOFI y de las instituciones que la precedieron, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México 1988. Pág. 19

El fomento de la industria cambio estructuralmente cuando el 12 de julio de 1843 se anexa al Ministerio de justicia, Negocios eclesiásticos, Instrucción Pública e Industria. Hasta este momento era evidente que tanto la industria como el comercio no eran tan importantes como la consolidación del poder político.

Con la onceava posesión de Santa Anna el 22 de abril de 1853 se crea un nuevo ministerio, el de Fomento, Colonización, Industria y comercio el cual “es el antecedente más directo y antiguo de la actual Secretaría de Comercio y Fomento Industrial”² y sus principales funciones fueron establecidas en el artículo 3 del decreto que modifico la estructura orgánica del gobierno de la nación, las cuales fueron:

- A) Formación de la estadística general de la industria agrícola, minera y mercantil, siguiendo en cada año el movimiento que estos ramos tuvieran.
- B) La colonización
- C) El fomento de los ramos industriales y mercantiles en todas sus líneas
- D) Expedición de patentes y privilegios
- E) Exposiciones públicas de productos agrícolas, mineras y fabriles
- F) Los caminos, canales y todas las vías de comunicación de la república
- G) Las obras de desagüe y lo concerniente a estas.
- H) Todas las obras de utilidad y ornato que se hagan con fondos públicos

Con la descripción de estas funciones por primera vez se empieza a vislumbrar la importancia de la promoción industrial y mercantil.

Siendo el primer ministro de fomento Joaquín Velásquez de León, el cual tomo posesión el 26 de abril de 1853 sucediendo Miguel Lerdo de Tejada el 12 de agosto del mismo año.

Entre las principales acciones del ministerio durante la dictadura de Santa Anna, destaca la política proteccionista, manifestada por los altos impuestos a los productos de importación, con que se esperaba favorecer la producción nacional.

² Idem. Pág. 21

Adicional a esto el 23 de febrero de 1861 se le adicionaron las funciones para intervenir en Lonjas, Corredores, Agentes de negocios, Pesas y medidas.

Si bien, estas funciones, no eran llevadas a cabo formalmente por la Secretaría, lo más importante fue, que en esta entidad del gobierno de Juárez se discutían, se planeaban y se instrumentaban las medidas necesarias para promover el desarrollo de México.

Durante el gobierno de Juárez los industriales y comerciantes extranjeros trataron de convertir al país en un mercado de lucro y rápida especulación. Por lo cual la Secretaría busco fuertemente impulsar el desarrollo económico de diferentes ámbitos económicos. Concretamente se fomentó, sin mucho éxito, la libertad de trabajo y la atracción de capitales foráneos.

Durante la época de Porfirio Díaz la Secretaría tuvo a su cargo las obras públicas, como ejemplo, el desagüe del Valle de México, el Palacio Municipal, el de Correos, así como el Hospital General y la Escuela Normal Superior.

El 13 de mayo de 1891 entre los cambios que tuvo la estructura del poder ejecutivo se dio una separación de funciones quedando, La Secretaría de Fomento, Colonización e industria y la Secretaría de Hacienda, Crédito Público y Comercio.

Con la llegada al poder de Venustiano Carranza el 13 de abril de 1917 se expidió una Ley Orgánica de la Administración Pública donde se establece que serian 6 las Secretarías que conformarían al estado, encontrándose entre ellas la Secretaría de Fomento y la Secretaría de Industria y Comercio. Sin embargo el 25 de diciembre del mismo año se hace una nueva distribución dando un nuevo nombre a la Secretaría, quedando como Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.

Durante la presidencia de Plutarco Elías Calles público la Secretaría algunos trabajos en los cuales informaba el avance económico del país y el trabajo desarrollado por esta, destacando los siguientes títulos

- a) La industria, el comercio y el trabajo en México (1928)

- b) La industria, el comercio y el trabajo en México durante la gestión del general Elías Calles

Posteriormente durante el gobierno de Portes Gil publicó Monografía sobre el estado actual de la industria en México (1929).

En septiembre de 1932 con la llegada del general Abelardo L. Rodríguez la Secretaría cambio de nombre al de Secretaría de Economía Nacional, conservando sus funciones divididas en 5 áreas:

1. Investigación
2. Aprovechamiento de Recursos Naturales
3. Distribución
4. Consulta
5. Servicios

Desligándose de sus actividades la de Conciliación y Arbitraje.

Al año siguiente 1933, publicó los resultados del Primer Censo Industrial de 1930, elaborados por la Dirección General de Estadista.

Cuando Lázaro Cárdenas obtuvo el poder el 27 de agosto de 1936 se expidió a través de la Ley de Cámaras de Comercio las reglas y alcances a los que podían aspirar los empresarios en la formación de sus cámaras. La Secretaría de Economía quedó facultada para supervisar la formación de estas cámaras y disolverlas en caso de que no cumplieren con los requisitos ordenados.

Durante este sexenio la Secretaría se preocupó por aprovechar en beneficio de la nación las riquezas naturales y desarrollar la industria, crear centros de producción, impulsar el desarrollo de cooperativas y el comercio.

De igual manera dictó una serie de modificaciones tendientes a asegurar las reservas petroleras, lo cual creó molestias entre los empresarios extranjeros, lo cual a futuro terminó con la expropiación petrolera. La cual al ser concluida, la Secretaría organizó dos corporaciones: Petróleos Mexicanos y Distribuidora de Petróleo, las cuales sirvieron de base para echar a andar esta industria.

Otro hecho relevante de este periodo es el censo llevado a cabo en 1940 con el cual se permitieron captar los datos económicos de los distintos sectores de la industria nacional, el cual puede ser considerado como el Primer Censo Económico.

Durante el sexenio de Ávila Camacho la Secretaría creó varias instituciones para buscar la articulación de las actividades gubernamentales con la iniciativa privada, y de esta forma, encontrar la solución a los problemas que en mayor importancia aquejaron al país en esos años, tales como: escasez de productos básicos, dificultades por la exportación e importación, especulación e inflación, etc.; problemas todos ellos íntimamente relacionados con las actividades y preocupaciones de la Secretaría.

De ahí que la Secretaría de Economía, determinó exención de impuestos por cinco años para las empresas nuevas o necesarias, cosa que terminó con la guerra y fue sustituida por la llamada ley de Fomento de Industrias de Transformación.

A raíz de la segunda guerra mundial en abril de 1941, se creó el Consejo Nacional de Comercio Exterior que coordinaría las actividades de todas aquellas Secretarías que tuvieran relación con el comercio exterior, y La Oficina de Control y Aprovechamiento. A través de esta última la Secretaría vigilaba la importación y distribución de todo aquello que requería la industria nacional, para evitar la especulación hasta donde fuera posible.

Con la entrada de México a la guerra en 1942 se aumentó el rigor y las medidas en contra de los especuladores; por decreto presidencial, los productos básicos, maíz, frijol y arroz quedaron a disposición de la Secretaría de Economía para su distribución a través de la Nacional Reguladora.

Con Miguel Alemán Valdés la Secretaría tomaría el nombre de Secretaría de Economía a partir del 13 de diciembre de 1946.

Durante el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines la Secretaría se enfocó a detener la creciente elevación de los precios y además puso mayor énfasis en apoyar la producción

agrícola y a través de la Dirección General de Precios puso vigilancia estrecha a los comerciantes para evitar abusos.

Durante la administración del Licenciado Adolfo López Mateos la Secretaría de Industria y Comercio, como era llamada ahora, busco la mera de alentar la sustitución de importaciones, vigiló el control de precios, combatió el acaparamiento, y participó activamente en la creación de un mercado latinoamericano, intentando retener dicho mercado, que el país había ganado durante y después de la segunda guerra mundial.

Una de las tareas primordiales de las Secretaría durante el mandato del Licenciado Gustavo Díaz Ordaz, fue la protección de las industrias a través de un fuerte control de licencias para importación. Ya que el gobierno había advertido a los industriales mexicanos que se verían expuestos a la competencia de las importaciones sino demostraban eran capaces de colocar sus productos a un precio y en un lapso razonable.

Al inicio del sexenio de Luis Echeverría Álvarez las actividades de la Secretaría se abocaron a aumentar la exportaciones, modernizar y automatizar la industria, fortalecer el funcionamiento de las empresas paraestatales, impulsar la descentralización de la industria, estimular el desarrollo de la frontera norte y de las zonas deprimidas, otorgando estímulos fiscales, y fundamentalmente, abatir el desempleo y buscar un mejor reparto de la riqueza entre las clase mayoritarias para fortalecer el mercado interno.

Por ello a finales de agosto de 1971 la Secretaría dio a conocer el nuevo proyecto de Fomento Industrial, cuyos objetivos eran:

1. Contribuir a estimular la producción interna, desarrollar el mercado nacional y proteger nuestra balanza comercial.
2. Racionalizar importaciones
3. Unificar la demanda de productos extranjeros para obtener mejores precios y calidad.
4. Evitar la importación de productos extranjeros que utilizaran prácticas de Dumping.

Además que la Secretaría buscaría cambiar su imagen de ser solo un vigilante de precios, a ser un copartícipe del crecimiento.

El 29 de diciembre de 1976 durante el sexenio del Licenciado José López Portillo la Secretaría se transforma en Secretaría de Comercio. Pasando a ocuparse de tareas más específicas dentro del comercio nacional e internacional, para lo cual, la entonces subsecretaría de Industria pasó a depender de la naciente Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, (SEPAFIN). Durante esta etapa el gobierno se propuso restaurar, consolidar y acelerar el crecimiento económico, para lo cual puso en marcha una reforma fiscal y un programa denominado Alianza para la producción y posteriormente el Programa Nacional de productos básicos, programas que serían coordinados por la Secretaría de Comercio.

Sería hasta la llegada de Miguel de la Madrid cuando se convertiría en la actual Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

La cual considero la necesidad de vincular las políticas de desarrollo industrial y comercio exterior, lo que significaría cambiar cualitativamente, las formas de producir y de relacionarnos con el mundo sobre bases de eficiencia y competitividad.

3.1.2 ATRIBUCIONES

Las atribuciones correspondientes a la secretaria se encuentran comprendidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública, siendo estas:

- Formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país, con excepción de los precios de bienes y servicios de la administración pública.
- Regular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de bienes y servicios.
- Establecer la política de industrialización, distribución y consumo de los productos agrícolas, ganaderos, forestales, minerales y pesqueros, escuchando la opinión de las dependencias competentes;

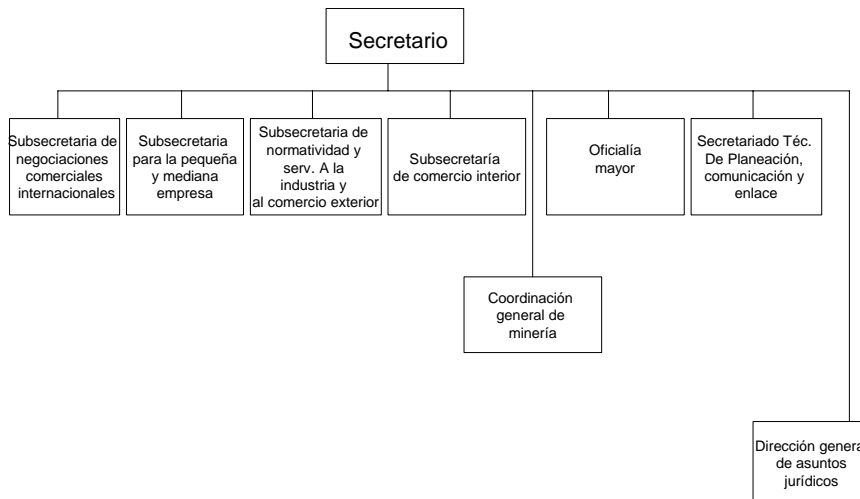
- Fomentar, en coordinación con la secretaría de Relaciones Exteriores, el comercio Exterior del país;
- Estudiar , proyectar y determinar los aranceles y fijar los precios oficiales, escuchando la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito público; estudiar y determinar las restricciones para los artículos de importación y exportación, y participar con la mencionada secretaría en la fijación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos al comercio exterior ;
- Estudiar y determinar mediante reglas generales conforme a los montos globales establecidos por la Secretaría de Hacienda y crédito Público los estímulos necesarios para el fomento industrial el comercio interior y exterior y el abasto incluyendo los subsidios sobre impuestos de importación y administrar su aplicación así como vigilar y evaluar sus resultados.
- Establecer la política de precios y con el auxilio d y participación de las autoridades locales vigilar su estricto cumplimiento, particularmente en lo que se refiere a los artículos de consumo y uso popular, y establecer las tarifas para la a prestación de aquellos servicios de interés público que considere necesarios, con la exclusión de los precios y tarifas de los bienes y servicios de administración pública federal; y definir el uso preferente que deba darse a determinadas mercancías;
- Regular orientar y estimular las medidas de protección al consumidor:
- Participar con las secretarías de Desarrollo Social, de Agricultura, Ganadería y Desarrollo rural y de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, en la distribución y comercialización de productos y el abastecimiento de los consumos básicos de población;
- Fomentar la organización y constitución de toda clase de sociedades cooperativas cuyo objeto sea la producción industrial, la distribución o el consumo;
- Autorizar y vigilar en los términos de la leyes relativas, la actividad de las sociedades mercantiles, cámaras y asociaciones industriales y comerciantes lonjas y asociaciones de corredores;
- Normar y Registrar la propiedad industrial y mercantil; así como regular y orientar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología ;
- Establecer y vigilar las normas de calidad pesas y medidas necesarias para la actividad comercial; así como las normas y especificaciones industriales;

- Regular y vigilar, de conformidad con las disposiciones aplicables, la prestación del servicio registral mercantil a nivel federal, así como promover y apoyar el adecuado funcionamiento de los registros públicos locales;
- Fomentar el desarrollo del pequeño comercio rural y urbano, así como promover el desarrollo de lonjas, centros y sistemas comerciales de carácter regional o nacional en coordinación con la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural;
- Impulsar en coordinación con las dependencias centrales o entidades del sector paraestatal que tengan relación con las actividades específicas de que se trate de producción de aquellos bienes y servicios que se consideren fundamentales para la regulación de los precios;
- Organizar y patrocinar exposiciones ferias y congresos de carácter industrial y comercial;
- Organizar la distribución y consumo a fin de evitar el acaparamiento y que las intermediaciones innecesarias o excesivas provoquen el encarcelamiento de los productos y servicios;
- Regular la producción industrial con exclusión de la que esté asignada a otras dependencias;
- Asesorar a ala iniciativa privada en el establecimiento de nuevas industrias y en el de las empresas que se dediquen a la explotación de manufacturas nacionales;
- Fomentar, regular y promover el desarrollo de la industria de transformación e intervenir en el suministro de energía eléctrica a usuarios y en la distribución de gas;
- Fomentar, estimular y organizar la producción económica del artesanado, de las artes populares y de as industrias familiares;
- Promover, orientar, fomentar y estimular la industria nacional;
- Promover , orientar, fomentar y estimular el desarrollo de la industria pequeña, mediana y rural, y regular la organización de productores industriales;
- Promover y, en su caso, organizar la investigación técnico industrial , y
- Registrar los precios de mercancías, arrendamiento de bienes muebles y contratación de servicios, que regirán para el sector público; dictaminar los contratos o pedidos respectivos; autorizar las compras del sector público en el país de bienes de procedencia extranjera, así como, conjuntamente con la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizar las bases de las convocatorias para realizar concursos internacionales

- Formular y conducir la política nacional en materia minera;
- Fomentar el aprovechamiento de los recursos minerales y llevar el catastro minero, y regular la explotación de salinas ubicadas en terrenos de propiedad nacional y en las formadas directamente por las aguas del mar;
- Otorgar contratos, concesiones, asignaciones, permisos, autorizaciones y asignaciones en materia minera, en los términos de la legislación correspondiente, y;
- Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

3.1.3 ORGANIGRAMA



3.1.4 MARCO JURIDICO

A) LEYES Y CODIGOS³

Código de Comercio

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Ley de Comercio Exterior

Ley de la Propiedad Industrial

³ <http://www.economia.gob.mx/portal/juridico/marco.asp>.

Ley Federal de Competencia Económica
Ley Federal De Correduría Pública
Ley Federal sobre Metrología y Normalización
Ley de Inversión Extranjera
Ley Minera
Ley Federal de protección al Consumidor
Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones

B) REGLAMENTOS

Reglamento Interior de la Secretaría de Economía
Reglamento Interior de la Comisión Federal de Competencia.
Reglamento de la Ley de Comercio Exterior
Reglamento de la Ley Federal de Correduría Pública
Reglamento de la Ley Minera
Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial
Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera
Reglamento del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
Reglamento del Registro Público de Comercio
Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización

C) ACUERDOS Y DECRETOS

Acuerdo Delegatorio de Facultades de la Secretaría de Economía
Acuerdo por el que se dan a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal
Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Economía.
Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras
Decreto que Establece Programas de Importación Temporal para Producir Artículos
de Exportación
Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras
Decreto para Regular el Establecimiento de Empresas de Comercio Exterior
Decreto que Establece la Devolución de Impuestos a los Exportadores
Decreto para el Fomento y Modernización de la Industria Automotriz
Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación
Decreto por el que se establecen las condiciones para la Importación definitiva
vehículos automotores usados.

3.1.5 SERVICIOS, PROGRAMAS Y TRAMITES

- A) Balanza comercial
- B) Biblioteca
- C) Catálogo de normas
- D) Clientes para sus productos
- E) Comercio detallista: PROMODE
- F) Competitividad empresarial CETRO – CRECE
- G) Competitividad empresarial: COMPITE
- H) Expo - México
- I) Expo – México, Calendario de ferias y exposiciones 2001
- J) Eventos
- K) Fomento a las exportaciones
- L) Foros tecnológicos
- M) Instrumentos de apoyo para el sector minero
- N) Inversión extranjera
- O) Normas oficiales mexicanas
- P) Padrón empresarial
- Q) Prácticas desleales de comercio
- R) Premios nacionales de calidad, Exportación y Tecnología.
- S) Programa de sectores productivos
- T) Promoción de la competencia
- U) Propiedad industrial: marcas y patentes
- V) Proveedores
- W) Red satelital de la secretaría de economía
- X) Registro federal de trámites y servicios
- Y) Sistema de calidad ISO 9000
- Z) Sistema nacional de información e integración de mercados: (SNIIM) precios
- AA) Tarifas arancelarias preferenciales
- BB) trámites para iniciar un negocio
- CC) trámites: requisitos, formatos, costos y tiempos de respuesta.
- DD) Tratados de libre comercio.

Destacando de entre todos los servicios y apoyos ofrecidos:

- Asesoría Empresarial, cuyo principal objetivos es mejorar la competitividad y productividad de las empresas a través de diversos instrumentos y programas, como:

Programas de promoción

Asesoría en comercio exterior

Trámites para la apertura y operación de negocios

Oportunidades de negocios

Constitución de sociedad mercantil

Negociaciones comerciales internacionales

Comercio interior y abasto

- Capacitación para el empresario

Programa de promoción de la calidad

Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE)

Sistema Administrador de la capacitación (SAC)

Sistema Auto diagnostico (capacitación)

Cursos para el Comercio Interior

- Apoyo para realizar trámites en la propia Secretaría en lo referente a:

Asuntos jurídicos

Comercio Exterior

Comercio Interior

Industria

Inversión extranjera

Minería

Normas

Normatividad mercantil

APARTADO 4. LA CERTIFICACION DE LA CALIDAD EN LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL A TRAVES DE LA NORMA ISO 9000

Para brindar mejores servicios a las empresas mexicanas la Secretaría emprendió un programa de aseguramiento de calidad, con el que, a la fecha ha logrado certificar a 72 unidades en ISO-9000.

Con este programa se propuso desarrollar una cultura de calidad basado en la normas ISO.

4.1 MISION

Promover la competitividad de las empresas para generar más y mejores empleos. Proteger e informar a los consumidores es también parte esencial de nuestra misión.

4.2 VISION

Ser una institución de excelencia con una efectividad similar o superior a la de los mejores organismos promotores del mundo.

4.3 OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Institucionalización.- Institucionalizar un servicio público de excelencia que privilegie la atención a los requerimientos de los usuarios
- Certidumbre.- Establecer un compromiso explícito con el público en general, al definir estándares de calidad para los servicios que ofrecen las representaciones federales, en congruencia con el Registro Federal de Trámites y Servicios (RFTS)
- Confiabilidad.- Garantizar que los compromisos establecidos en materia de mejora regulatoria sean operados en forma homogénea, segura y confiable en todo el país
- No discrecionalidad.- Transparentar los criterios de resolución a través del impulso de acciones correctivas y preventivas
- Mejora continua.- Contar con un mecanismo que mediante la mejora continua permita gradualmente, adaptarse a las necesidades del usuario

4.4 ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

A raíz del análisis desarrollado por el ejecutivo federal a principio de los setenta se dieron los primeros pasos para lograr una “desconcentración de la administración pública...con el decreto presidencial del 5 de abril de 1973”¹.

En el cual se establecía que se deberían de llevar a cabo medidas para que los titulares de las Secretarías, entre otras, pudieran llevar a cabo una adecuada “delegación de facultades, así como la ejecución y tramitación de los asuntos administrativos en sus correspondientes ámbitos de competencia”²

Debido a esto la SECOFI, emprendió un proceso de desconcentración que la obligó a la modernización y revisión de su funcionalidad para poder dar una respuesta efectiva a la demanda de servicio e información por parte de sus delegaciones en el interior de la República. Este proceso de retroalimentación dio lugar a la elaboración en 1991, al programa permanente de calidad total en la administración de la Secretaría.

Para llevar a cabo este programa se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- *Buzones de sugerencias
- *Mesas de trabajos con representantes de diversas cámaras
- *Creación de la dirección de evaluación de programas.

Con los resultados obtenidos se integro el programa de simplificación administrativa en 1992, lo cual vino a enriquecer grandemente el programa de calidad.

De igual manera se elaboró un programa de 12 puntos para desarrollarse durante 1992 y 1993 a fin de hacer más eficientes a las delegaciones de la SECOFI, siendo estas:

1. Incrementar el nivel de remuneración al personal operativo, lo cual se logró con mover niveles a mandos medios y con la creación de la plaza nivel 27C para las zonas fronterizas y el D.F.
2. Implementación del programa de capacitación integral
3. Evaluación periódica del desempeño del personal
4. Reforzar los sistemas para la selección del personal
5. Fortalecimiento de las estructuras de las sub delegaciones fronterizas.
6. Reducción del numero de trámites y aumentar el numero de servicios.
7. Diseño y operación de sistemas informáticos actualizados

¹ Antonio Argüelles, José Antonio Gómez. La desconcentración en el proceso de modernización económica de México. Edit. Porrúa. México 1993. Pág. 25

² Idem, Pág. 25

8. Mejorar la coordinación entre las áreas centrales y las delegaciones
9. Reforzar la comunicación con otras instituciones afines (bancos)
10. Servicio de base de datos para los agentes económicos
11. Otorgar mayor presupuesto para la realización de cursos y seminarios
12. Difusión de los servicios por todos los medios de comunicación (trípticos, Radio, Carteles, etc.).

Posteriormente en 1994, se inician una serie de transformaciones al interior de la dependencia, para modernizarla administrativamente y facilitar el pleno cumplimiento de las funciones de sus áreas. En ese sentido, el principio básico que sustentó las acciones en materia de administración de recursos humanos, financieros, materiales e informáticos; fue otorgar prioridad a aquellas actividades que permitieran elevar sensiblemente la productividad y eficiencia de la institución en el logro de sus objetivos

En relación con lo anterior, se implementaron acciones que permitieron una mayor participación ciudadana:

- Identificaron de diversas áreas que requerían una auténtica independencia para el desarrollo de sus funciones
- Mayor claridad respecto a las obligaciones y responsabilidades del personal
- Definición de parámetros que permitieran conocer el desempeño de las funciones de la secretaría

Como consecuencia de la situación económica que vivió el país durante diciembre de 1994, la Secretaría de Comercio asumió el compromiso de cumplir con las tareas encomendadas, al identificar el gasto mínimo de operación y su administración por proyectos prioritarios. Así mismo, inició un programa de racionalización de estructuras ocupacionales y la realización de esfuerzos para fortalecer la infraestructura de cómputo y de sistemas.

4.5 DIAGNOSTICO PREVIO A LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA

A partir de la publicación del PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública Federal), la Secretaría de Comercio se comprometió a instrumentar en el sector las líneas de estrategia de dicho programa y alcanzar sus objetivos generales. El inicio de este esfuerzo le permitió a la dependencia identificar

limitaciones y deficiencias administrativas, las cuales generaban en los usuarios desconfianza, incredulidad y rechazo hacia los servicios de la institución

Durante 1996, la Contraloría Interna en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaboró el documento denominado "Diagnóstico de corrupción y mal servicio", este permitió identificar áreas de riesgo y oportunidad de mejora. Los principales aspectos detectados en el diagnóstico fueron:

Regulación de trámites

- Ambigüedad en las normas o rigidez excesiva en la realización de los trámites
- Excesiva regulación en algunos trámites y servicios
- Difusión limitada en los trámites, procedimientos y plazos de respuesta a la ciudadanía
- Escasas medidas preventivas para garantizar a la ciudadanía la adecuada prestación de los servicios

Atención al cliente

- La secretaría no contaba con un sistema que permitiera estandarizar los servicios que ofrece, es decir no existía un mecanismo a través del cual se garantizara una respuesta continua, sistemática y exitosa ante las necesidades de los usuarios
- Criterios poco precisos para determinar tiempos máximos de respuesta a los usuarios
- Inadecuados manuales de procedimientos que ofrecieran a los usuarios transparencia en la toma de decisiones, para eliminar la discrecionalidad en la resolución de trámites

Medición y evaluación

- Deficiencia en los mecanismos de evaluación, control y seguimiento de los procesos
- Alta heterogeneidad en la operación de las delegaciones y subdelegaciones, lo que dificultaba la evaluación de resultados
- Limitados sistemas de seguridad para el almacenamiento y manejo de documentos físicos y electrónicos
- Limitados mecanismos de planeación y gestión de recursos financieros

Recursos

- Falta de criterios formales de selección de personal de nuevo ingresos que tendría trato directo con el público en las representaciones federales

- Esquemas limitados de ascenso y promoción de personal
- Carencia de reconocimientos y estímulos que permitieran motivar al personal que trabaja con estándares de calidad.

4.6 INSTRUMENTACION DEL PROGRAMA

El proceso de certificación se realizó bajo tres etapas principales:

- En la primera etapa, se implementó y certificó el sistema de aseguramiento de calidad en la Delegación Federal en Aguascalientes en el año de 1997.
- En la segunda etapa, se desarrollaron e implantaron sistemas de aseguramiento de la calidad en 57 unidades administrativas durante el periodo agosto de 1997 a diciembre de 1999.
- En la tercera etapa se logró a diciembre del 2000, la certificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad en 15 áreas más de la institución.

4.7 RESULTADOS Y BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES³

Las 74 áreas certificadas lograron con sus procesos, los siguientes resultados:

- Mayor desarrollo de la Planeación estratégica y operativa
- Definición e implantación de la misión, visión y política de calidad
- Definición de servicios, procesos e identificación de clientes (empresas, empleados, consumidores finales, etc.) a través de una adecuada planeación estratégica
- Estandarización de las actividades conforme a manuales de calidad, de procedimientos y de instrucciones detalladas
- Sistematización de procesos en áreas de riesgo de corrupción
- Implantación del Sistema de Calidad propiciando el cumplimiento de las metas no obstante el incremento de la actividad en las áreas certificadas, debido a la descentralización de trámites y a la situación presupuestal, donde el escenario es:
- Incremento de la productividad de los servicios al disminuir los tiempos de respuesta de 12 a 2 días
- Estandarización de asesorías, trámites y servicios.

³ www.economia.gob.mx

- Institucionalización de equipos de mejora continua
- Conocimiento del programa por todo el personal de la Secretaría
- Sistematización del proceso de calidad.
- Definición objetiva de indicadores de desempeño
- Identificación y documentación de procesos bajo condiciones controladas
- Experiencia en la implantación de sistema de calidad en el sector público

4.8 BENEFICIOS ADICIONALES:

- Incremento del trabajo en equipo y mayor participación
- Sentido de pertenencia de los participantes
- Involucramiento total del personal participante
- Reconocimiento externo nacional e internacional
- Metodología exitosa susceptible de adoptar por otras entidades del gobierno federal.

Resultado representado muy puntual en la siguiente tabla:

Año	No. de trámites	No. de empleados	Tiempos de respuesta
1994	135,256	1,350	12 días
1999	245,000	1,277	2 días

Los beneficios obtenidos por el personal que labora en la Secretaría son los siguientes:

- Implantación de una cultura de la calidad en todos los niveles de cada una de las áreas certificadas
- Más del 50% del personal se capacitó bajo la norma ISO 9002 y realiza sus funciones con esquemas de calidad y mejora continua
- Certeza de que los esfuerzos realizados están dirigidos hacia los objetivos de productividad establecidos
- Incrementa la productividad media por empleado
- Formación del personal con un enfoque hacia el usuario

- Proporciona los medios para que el personal desempeñe correctamente sus tareas desde el principio
- Eliminación de la dependencia funcional de alguna persona en específico en los puestos claves del proceso
- Procura un ambiente laboral más agradable y propicio para que el personal de las representaciones federales pueda desempeñar correctamente sus funciones
- Consolida un clima laboral caracterizado por el compromiso, la apertura y el respeto mutuo

4.9 ÁREAS CERTIFICADAS

El plan que se desarrollo para lograr la certificación de todas las áreas fue realizado de la siguiente manera:

- a) Sensibilización para el cambio, la cual se compone de cursos impartidos al personal sobre:

Liderazgo efectivo

Servicio al cliente

Introducción a la gestión de la calidad

Trabajo en equipo

Desarrollo organizacional

Interpretación de las normas ISO

5 “s” de la teoría japonesa

Técnicas de Redacción

Posteriormente se realizan mediciones para saber la efectividad de la capacitación.

- b) Posterior a este proceso de sensibilización se realiza la etapa de transición en la cual se define más claramente cual será el proceso de implantación buscando para ello el apoyo de los agencias certificadoras.

- c) Y por último se hace la difusión y documentación de procesos para lograr la certificación. Este proceso ha sido desarrollado en sus inicios mediante trípticos, acrílicos para escritorios que contienen la misión, visión y valores de cada una de las dependencias certificadas y para todo el personal que contaba con computadora con Windows 95 o superior se le instalo protector de pantalla con imágenes y textos de la misión, visión y valores.

De igual manera cada Director y jefe de departamento realizo reuniones con su equipo de trabajo para informarles y motivar a alcanzar la certificación.

- d) Para lograr la certificación es de suma importancia la labor que realiza el comité de implementación en lo referente a la definición de la Misión, Visión, Definición de valores, La difusión y así como dar Coherencia a todo el proceso.

Cabe hacer notar que la misión, visión y valores son diferentes para cada dirección.

Para dar continuidad al programa a todo el personal de nuevo ingreso se le capacita en lo referente al ISO 9000

Unidad Administrativa	Certificado
Oficina del C. Secretario	ISO 9001:2000
Órgano Interno de Control	ISO 9001:2000
Unidad de Asuntos Jurídicos	ISO 9001:2000
Centro de Asesoría "Primer Contacto"	ISO 9001:2000
Coordinación General de Delegaciones Federales y 51 Representaciones Federales	ISO 9001:2000
Subsecretaría de Normatividad, Inversión Extranjera y Prácticas Comerciales Internacionales	ISO 9001:2000
Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales.	ISO 9001:2000
Dirección General de Normas	ISO 9001:2000
Dirección General de Inversión Extranjera	ISO 9001:2000
Dirección General de Normatividad Mercantil	ISO 9001:2000
Subsecretaría de Industria y Comercio	ISO 9001-2000
Dirección General de Comercio Interior y Economía Digital	ISO 9001:2000
Dirección General de Industrias Básicas	ISO 9001:2000
Dirección General de Comercio Exterior	ISO 9001:2000
Dirección General de Industrias Pesadas y Alta Tecnología	ISO 9001:2000
SNCI/Sección Mexicana del Secretariado de los Tratados de Libre Comercio	ISO 9001:2000
Coordinación General de Minería	ISO 9001:2000
Dirección General de Minas	ISO 9001:2000
Dirección General de Promoción Minera	ISO 9001:2000
Dirección General de Recursos Humanos	ISO 9001:2000
Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales	ISO 9001:2000
Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.	ISO 9001:2000
Dirección General de Informática	ISO 9001:2000
Representación en Ottawa, Canadá.	ISO 9001:2000

Fecha de actualización: 18/02/04

Las certificaciones de las 74 unidades fueron lográndose de la siguiente manera:

UNIDADES CERTIFICADAS	AÑO
1	1997
45	1998
9	1999
17	2000
2	2002

Los organismos certificadores de estas unidades son:

ORGANISMOS	UNIDADES CERTIFICADAS
CALMECAC	48
SGS	16
LGAI	2
IMNC	1
NORMEX	1
IUNIT	1
CGSB	1
IQS	2
DNV	2

A la fecha solo restan 19 unidades administrativas en la Secretaría, que pronto entrarán en el proceso de implantación de sistemas de calidad.

4. 10 PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CALIDAD

El objetivo del Programa Institucional de Calidad, es desarrollar una cultura de calidad y de mejora continua, mediante la instrumentación de un sistema para la administración de la calidad total. Este programa está orientado a brindar servicios públicos de excelencia que cumplan con las expectativas de los clientes de la secretaría a través de la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad bajo la norma ISO 9000.

La norma ISO 9000 es reconocida internacionalmente, por asegurar la consistencia y estandarización de los procedimientos que se realizan en las instituciones que cuentan

con dicha certificación. Así, los servicios que ofrece la Secretaría de Comercio en las áreas certificadas, siempre se realizan de la misma manera y cumplen con las expectativas y necesidades de los clientes.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial fue la primera dependencia del gobierno federal que certificó un servicio al público bajo la norma ISO 9000, y hasta donde se tiene conocimiento, también una de las primeras a nivel mundial

Este esfuerzo permitió que la dependencia identificara las limitaciones y deficiencias administrativas que generaban en los usuarios desconfianza, incredulidad y rechazo hacia los servicios de la institución.

Los resultados que se derivaron de la implantación del programa se traducen en beneficios para los usuarios de los trámites y servicios que brinda la dependencia a través de:

- Definición de una política de calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Estandarización y sistematización de las actividades y procesos que reducen la posibilidad de corrupción.
- Cumplimiento de metas y disminución de tiempos de respuesta que elevan la competitividad de los empresarios.
- Simplificación y mejora regulatoria en la administración de los trámites con mecanismos de control que fortalecen la seguridad en la información y operación.
- Certeza de la imparcialidad y transparencia de los servicios ofrecidos.

4.11 FORTALEZAS ACTUALES:

- Cultura de certificación en aseguramiento de calidad
- Personal identificado con el proceso de calidad
- Información sistematizada
- Movimiento inercial positivo enfocado a la calidad (disciplina)
- Consolidación de niveles de calidad alcanzados con indicadores objetivos
- Registro, análisis y seguimiento a quejas, sugerencias y reconocimientos.

- Conciencia que se tiene un área de oportunidad para desarrollar un sistema de calidad real

4.12 DEBILIDADES DETECTADAS

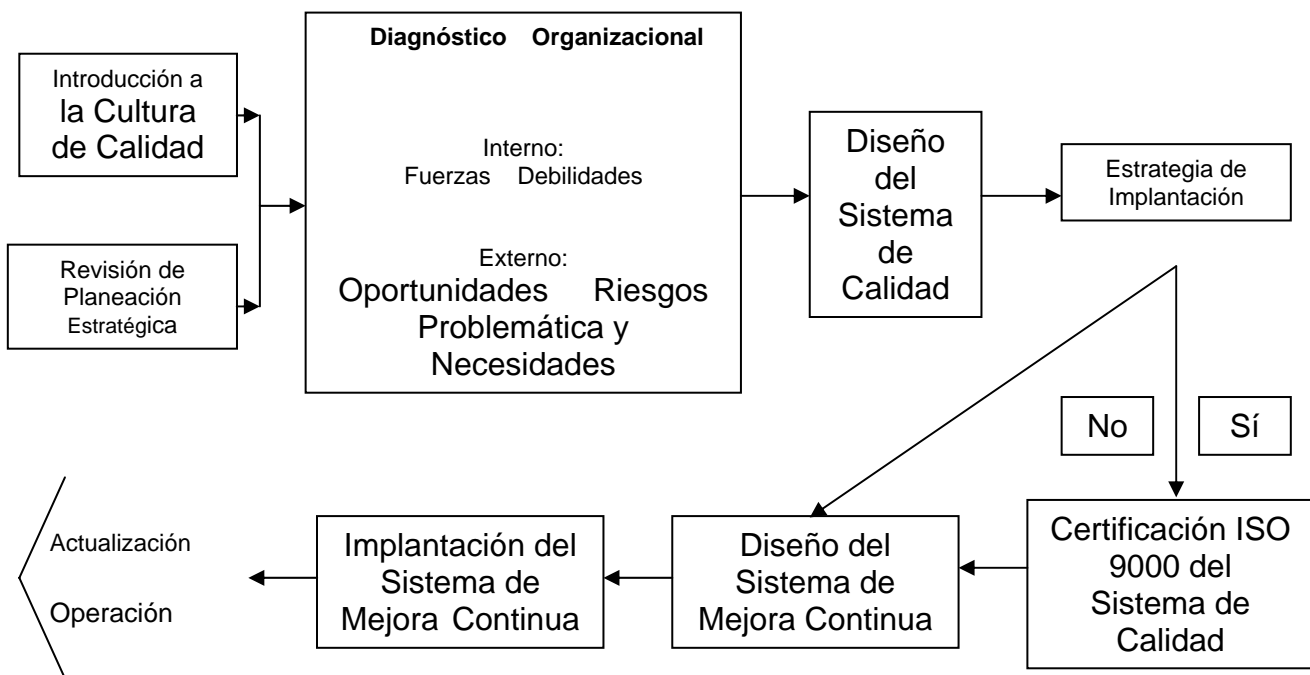
- Procesos de mejora continúa con base limitadas por la falta de capacitación para la operación de grupos de mejora continua.
- Carencia de seguimiento en la operación diaria
- Auditoria internas documentadas, con criterios heterogéneos
- Cargas de trabajo adicionales para los coordinadores de calidad.
- Incongruencia entre el sistema de calidad implantado y la normatividad actual.
- Diversidad en la calidad de los organismos certificadores
- Recursos financieros limitados
- Costos fijos altos
- No corresponde a un programa de calidad total
- No se cuenta con una cultura institucional
- No se cuenta con objetivos institucionales

4.13 PERSPECTIVAS

- Fortalecer la institución a través del aprovechamiento real de los recursos y el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios
- Recuperar la confianza de los ciudadanos, mediante la continua transformación de la Secretaría para lograr una competitividad de clase mundial
- Eliminar costos innecesarios y/o excesivos en la operación del programa de aseguramiento de calidad que se tiene establecido.
- Revisión de procesos clave, buscando llevarlos a la calidad total
- Consolidar el sistema de tal manera que se permita alcanzar la calidad total

4. 14 ESTRATEGIA GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN

Derivado de la conciencia de que la actual forma de implementación de un sistema de calidad certificado por un organismo oficial a tenido las debilidades anteriormente mencionadas en el punto 4.12 se tiene pensado utilizar el siguiente esquema de implementación para las 21 dependencias faltantes.



Este esquema dará algunas ventajas adicionales sobre todo en la parte final ya que le dará continuidad al sistema de calidad, una vez certificada, y sobre todo se diseñara la base para la mejora continua.

CONCLUSIONES

En México se han observado acciones concretas encaminadas al logro de certificaciones en normas internacionales buscando lograr una ventaja de peso frente a los competidores, lo cual ha sido logrado principalmente por las grandes empresas ya que los esfuerzos de la micro, pequeña y mediana empresa por obtener una certificación de sus procesos no han sido del todo sólidos debido, en gran parte al desconocimiento de la existencia de la herramienta, y en muchos casos, el proceso de implantación es muy problemático ya que no existe una organización nacional autorizada para acreditar procesos de calidad basados en la normatividad ISO 900.

Pero sobre todo, en estos momentos la totalidad de las empresas que han obtenido la certificación de sus procesos han tenido que recurrir a empresas auditoras internacionales cuya contratación de servicios es muy cara, lo cual viene a limitar el número de empresas que intentan aventurarse en este proceso.

Aun y con estas limitantes el hecho de que algunas empresas ya cuenten con una certificación de sus procesos obliga a un efecto cascada, ya que para que una empresa cumpla con un control total de calidad implica que sus proveedores certifiquen sus propios procesos.

Otro efecto que obliga a la certificación, es la globalización, ya que al interactuar con otros países y tecnologías nuestro país se vio obligado a ir mejorando sus procesos productivos, dejando de lado la vieja usanza gubernamental del proteccionismo comercial, sobre todo si se quiere sobrevivir en una época de crecientes cambios económicos y políticos.

Lo cual obligó a la mayoría de los industriales de nuestro país a buscar de una manera más rápida una modernización tanto en sus procesos productivos como en sus maquinarias e instrumentos de trabajo, que el mismo proteccionismo había frenado.

Este efecto de mejora a envuelto al propio gobierno el cual ha emprendido una labor de modernización administrativa y por primera vez se presenta un movimiento de

certificación de sus servicios, el cual ha sido encabezado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la cual emprendió un proceso de mejora continua, partiendo con la mejor intención de buscar una respuesta positiva a sus servicios y dejar de lado la clásica imagen que se ha tenido del servicio público, debido a la buena disposición y al significativo avance que representaba esta iniciativa muy pronto se vio presionada para que se lograra aun y que todo el personal no estuviera concientizado al 100% de lo que implicaba el certificarse de vivir la misión, visión, valores y la política de calidad , más sin embargo se logro y eso dio el prestigio de ser el primer organismo a nivel nacional y mundial que logra una certificación de este tipo.

Este ejemplo ha sido seguido por algunos otros organismos gubernamentales, por ejemplo PEMEX, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, La Secretaría de Hacienda, entre otros, sin embargo en la SECOFI actualmente Secretaría de Economía tiene un reto muy grande, el de mantenerse en este lugar tan privilegiado y crear toda una cultura institucional que cubra a toda la Secretaría y que deje de lado el hecho de que cada dirección tenga su propia cultura organizacional, ya que el objetivo debe de tener una cultura de este tipo es que debe de ser general, lo cual implica que todo el personal se identifique con ella, y no se vuelva un torre de babel en la cual cada quien se certifique como un ente diferente, y siga siendo esta Secretaría y todos los organismos gubernamentales que logren la certificación un claro ejemplo de que la calidad se puede establecer en todos los procesos ya sean públicos o privados siempre y cuando se tenga la voluntad para hacerlo.

Debemos de recordar que estamos en una época en la cual no solo el hombre debe aprender de su entorno, también las organizaciones deben de adaptarse al cambio, así como aprender de su entorno sobre todo si se quiere ser una institución líder en su actividad.

Tal caso ha sido demostrado con la propia evolución económica del hombre, ya que las grandes obras de caminos, puentes, cierre y apertura de ríos, como de comunicación fueron desarrollados por hombres con visión de negocio para que se pudieran dar vías de intercambio comercial entre poblados e incluso entre países y no por los gobiernos de los países.

Entre toda esta evolución el comerciante jugó un importante papel, ya que mediante su labor se dieron a conocer nuevos productos o productos de mejor calidad entre las poblaciones. Desde este momento los mejores productos lograron una mejor acogida entre los consumidores aun y que la distancia entre estos y el fabricante fuera distante.

Otro ejemplo de ello fueron los japoneses que de forma muy rápida encontraron en los principios de la calidad la vía para lograr un desarrollo sostenido ya por muchos años y éxitos continuos, lo cual los ha llevado a convertirse en una de las potencias a nivel mundial.

Lógicamente el intercambio comercial dio como resultado que las compañías buscaran cada vez altos estándares de calidad para lograr acaparar el mercado y con ello la supremacía de ser el líder en el mercado, pasando de la estrategia antigua, de que, entre más productos se tuviera en el mercado se era mejor, sin embargo ante la diversidad de productos de los cuales el consumidor podía elegir cada vez se inclinaban más por aquellos que cumplieran más características de satisfacer sus requerimientos, dejando de lado los de mala calidad.

Por ello las empresas dedicaron más tiempo en investigar los principios de calidad, de formar sus comités internos de exigir a sus propios proveedores más calidad en sus materiales, para que de esta manera se volviera competitivo en el mercado.

Por ello surgieron las compañías certificadoras, las cuales ahorran a las empresas el trabajo de calificar los productos de sus proveedores, ya que una vez que se certifican la empresa se compromete a mantener sus estándares en el mismo nivel, sino es que a superarlos, ya que de no mantenerlos seria sujeta a perder la certificación y por ello su status en el mercado.

Por tal motivo el ISO 9000 ha venido a cubrir ese hueco que no había podido ser llenado en forma voluntaria por las empresas ya que, como se comento al principio de este trabajo, si todos trabajáramos con la intención de que nuestro servicio sea el mejor de todos, no se tendría que recurrir a la certificación de una empresa a la cual tenemos que convencer de que nuestros procedimientos son los adecuados para que nos puedan dar un certificado que la avale.

Debemos recordar, también, que la calidad esta en la mente de las personas, y en la medida que cumplamos con sus satisfactores, en esa medida el cliente o consumidor final de nuestro producto o servicio sentirá que nuestra empresa o institución es lo mejor que pueda existir y asistirá a nuestras instalaciones sabiendo que encontrara un servicio de primera y apoyo a sus ideas, y también sabrá que si nos sugiere algo esta propuesta será analizada y si es viable se aplicara para el beneficio de todos los clientes.

Se debe de recordar, también, que por cada cliente que se queja tendremos a 5 o más insatisfechos por lo que se puede generar una cadena en la cual se desprestige nuestra institución o empresa y el cliente asista a nosotros solo porque no existen más opciones o por que somos los únicos que proporciona este servicio, siendo que nuestro primer objetivo debe de ser la satisfacción total de nuestro clientes ya sea internos o externos.

BIBLIOGRAFIA

BAENA PAZ GUILLERMINA:

Manual para elaborar trabajos de investigación documental. México. Editorial; editores mexicanos unidos.

GONZALEZ REYNA SUSANA:

Manual de redacción e investigación documental. México. Editorial Trillas 1996.

ROJAS SORIANO RAUL:

Guía para realizar investigaciones sociales. México, UNAM 1979

DE GARZA MERCADO

Guía para realizar investigaciones. México, Colegio de México. 1986

MARTINEZ CHAVEZ VICTOR MANUEL

Fundamentos teóricos para el proceso de diseño de un protocolo de investigación.

México. Plaza y Valdez 1978.

T.S. ASHTON

La revolución industrial. Fondo de Cultura Económica.

PETER JACKSON AND DAVID ASHTON

ISO 9000 Implemente calidad de clase mundial. Editorial Limusa.

JULIAN FERNANDEZ Y BERNARDO ALATORRE

ISO 9000 Implantación y certificación del sistema. Editorial PORRUA. México 1999

MUNCH GALINDO Y GARCIA MARTINEZ

Fundamentos de Administración Pública. Editorial TRILLAS. México 1990

FREDERICK W. TAYLOR

Administración científica. Herrero Hermanos. México 2000

HENRY FAYOL

Administración industrial y general. Herrero Hermanos. México 2000

BRIAN ROTHRY

ISO 9000. Panorama editorial. México 1999.

JOHN C. SHAW

Gestión de servicios. Ediciones Diaz de Santos S.A. España 1991.

JOHN M. GROOCOCK

La cadena de la calidad. Ediciones Diaz de Santos. España 1993

LEON PANIAGUA BLANCO

ISO 9000 y los 8 principios de la calidad. Revista laboral. México 2000.

DOMINGUEZ CHAVEZ GUILLERMO

Certificación laboral: paso a paso. Revista Laboral. México 1998.

VEGA RUGERIO JAVIER

Selección de personal, calidad y productividad. Revista Laboral. México 1997.

INTERNET

http://WWW.economia.gob.mx/html/body_estdistica_de_comercio_exteri.html

INTERNET

<http://WWW.economia.gob.mx/portal/tramites/tramites.asp>

INTERNET

<http://WWW.economia.gob.mx/portal/consultoria/html/capacitacion.ast>

INTERNET

<http://WWW.economia.gob.mx/portal/consultoria/consultoria/.asp>

INTERNET

<http://WWW.economia.gob.mx/portal/informacion/informacion/asp>.

INTERNET

[http://WWW.economia.gob.mx/portal/informacion/html/sistemas de calidad iso9000.a](http://WWW.economia.gob.mx/portal/informacion/html/sistemas_de_calidad_iso9000.a)
sp.

INTERNET

http://WWW.economia.gob.mx/html/left_defaultmasterborder.html

INTERNET

http://WWW.economia.gob.mx/html/body_programa2.html

INTERNET

http://WWW.economia.gob.mx/html/body_progama1.html

INTERNET

http://WWW.economia.gob.mx/portal/html/body_representaciones_extranjero.ast

INTERNET

http://WWW.economia.gob.mx/html/left_defaultmasterborder.html

DEMING. WILLIAM EDWARDS

Calidad, productividad, y competitividad. Diaz de Santos. Madrid 1989.

WALTON, MARI 1941

Como administrar con el método Deming. Diaz de Santos. Bogota 1988.

CROSBY. PHILIP B.

Hablemos de calidad. Editorial. Continental. México 1990.

CROSBY, PHILIP B.

La calidad no cuesta. CECSA. México. 1978.

SCHWARTZ, BERNARD

Los poderes del gobierno. UNAM. México. 1966

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Manual de organización del gobierno federal. México. 1970.