



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO.**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN.**

**“IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE
CALIDAD EN EL SERVICIO COMO UNA
ESTRATEGIA COMPETITIVA EN UNA
SUCURSAL BANCARIA”.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

BLANCA ESTELA HERNÁNDEZ AGUILAR

ASESOR:

L. A. E. EVA LILIA TORRES REYES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Dedicatorias y Agradecimientos

**“Ni los estudios elementales,
ni los superiores son necesarios,
si unos y otros no hacen
de nosotros verdaderos Hombres”.**
Mahatma Gandhi.

Gracias **Dios** por darme la oportunidad de nacer en esta familia y guiar mis pasos e iluminar mi camino gracias por estar a mi lado, en cada momento y gracias a ti ser quien soy, “tu hija amada y perfecta”.

Gracias por permitirme conocer lo grande de tu palabra, *por cada momento en mi vida y por todo lo que me haz dado a lo largo de ella.*

A la **Guadalupana** por darme la fortaleza de la fe para rectificar, creer en mí y buscar ser mejor en mi vida en cada instante, así como cuidarme y guiar el camino para lograrlo.

A mis **padres Manuel y Estela**, porque siempre creyeron en mi y por estar a mi lado apoyándome y guiando y dando el mejor ejemplo.

A mi **Mamá** por ser la fuente de todos mis esfuerzos y el origen de mi motivación en la vida. Gracias por darme la vida, y por darme el mejor ejemplo como Mujer y como Madre.

A mi **Papá** por creer en mi, por enseñarme la prudencia, la fortaleza, la honradez, por ser un Hombre honesto e inteligente y enseñarme el infinito valor de la familia.

Por ustedes dos soy. Esto es un reconocimiento muy pequeño de lo que se merecen, es suyo, gracias por estar en mi vida y gracias por construir un verdadero hogar.

A mis **hermanos:**

José, por estar a mi lado y por darme la inspiración de ser mejor cada día y de lograr los sueños y metas que uno se propone, por ser un Hombre preciso y claro pero sobre todo invaluable.

Angel por ser el cómplice, por ayudarme y compartir la vida, por ser parte de ella y recuerda que hay que se mejores cada día.

Los dos son y serán parte vital y esencial de toda mi existencia.

A todos mis sobrinos pero en especial a **Daira y Angel**, que este esfuerzo contribuya en un granito de arena a superarse, por ser una motivación más de concluir esta meta, por ser parte de mi felicidad, por ser parte de mi vida y de ser mis dos grandes inspiraciones, los quiero mucho.





A mis abuelas, en especial a **Julita**, que estuvo en cada momento, te he considerado mi segunda Madre, aunque ya no estés conmigo físicamente te llevo en mi corazón y pensamiento como un ejemplo de lucha constante, y con mucho amor.

A **Edelia** por darme a un padre excepcional y por darme el cariño de una abuela que siempre es valioso.

A ustedes dos por su fuerza y sabiduría que me motivaron a seguir adelante.

A toda la familia **Hernández y Aguilar**, por su cariño y apoyo.

A mi amiga **Sonia**, a su **Mamá Sonia** y a su **Papá Carlos**, por estar en mi vida y formar parte de ella, por apoyarme y guiar mis pasos, gracias por enseñarme que todo proyecto que se inicia se debe de concluir, gracias por enseñarme a reconocer mis errores y mejorar, gracias por estar en momentos difíciles, gracias por dejarme ser parte de su vida, los quiero mucho y siempre estarán en mi corazón como un tesoro preciado que me dio **Dios**.

A mi Asesora **L. A. E. Eva Lilia Torres Reyes**, por brindarme su apoyo incondicional en la realización de esta tesis, pero sobre todo por inculcarme el valor de ser Universitaria y Puma, por portar con orgullo los colores azul y oro.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** que me dio la oportunidad de forjarme como universitaria.

Gracias a todos y cada una de las personas que estuvieron y están en mi vida, amigos, conocidos, compañeros, profesores, gracias porque cada uno puso su granito de arena para hoy pueda ser una Mujer Profesionista y un mejor ser humano que pretende dar lo mejor a este país.

“Siempre es posible ser mejor, si nos preparamos para vencer obstáculos.

**La vida no es una competencia,
es el compromiso de superarnos a nosotros mismos”.**

Anónimo.



Capítulo 4

SERVICIO, PRODUCTIVIDAD, EXCELENCIA Y COMPETITIVIDAD.

4.1	¿Qué es el servicio?	56
4.2	¿Qué es el cliente?	57
4.2.1	Clasificación del cliente.	57
4.2.2	Componentes del servicio.	58
4.2.3	Triángulo del servicio.	59
4.2.4	Elementos del servicio al cliente.	60
4.3	Clasificación de empresas de servicio.	63
4.3.1	Tipos de servicio.	63
4.4	Conceptos de productividad.	64
4.4.1	Medición y Problemas de Productividad.	65
4.5	Modelo de excelencia.	66
4.6	Calidad y Competitividad.	67
4.7	Reconocimiento de la Calidad.	67

Caso Práctico.

Implantación de un modelo de calidad en el servicio como una estrategia competitiva en una sucursal Bancaria.

5.1	Aspectos generales.	68
5.2	El entorno empresarial mexicano.	68
5.3	Antecedentes (Historia del Grupo Financiero Banorte).	69
	Concepto del símbolo.	71
	Misión del Grupo Financiero Banorte.	72
	Compromisos.	72
	Política de calidad.	72
	Productos y servicios.	72
	Planeación del estudio.	73
	Análisis de Gráficas.	74
	Conclusión de Gráficas... .. .	75
	Propuesta.	77
	Conclusión Final.	84

Bibliografía.

Anexos.

Resumen

Actualmente las instituciones bancarias atraviesan por un crecimiento mediante la compra o fusión de otras instituciones o empresas, por lo que el servicio al cliente que se da en las sucursales suele ser diferente, ya que los empleados traen consigo la filosofía de la institución a la que pertenecían.

Pero hay que tener en cuenta que las sucursales son el centro de captación de clientes donde se tiene el trato directo y es ahí cuando se debe de dar lo mejor de si para poder otorgar un servicio de calidad.

La calidad en los productos (bienes y/o servicios) de una empresa, es uno de los requisitos básicos para competir con éxito.

La competitividad está en función de la satisfacción del cliente , no en función de los competidores. El nivel de impacto de los competidores estará reflejado en gran parte por el “eco” que éstos causan en la mente y boca de los clientes. Aun cuando el principal interés en la estrategia competitiva es orientarse al mercado y escuchar consistentemente la voz del cliente, es necesario considerar el impacto que los competidores tienen o pueden tener en los mercados en los que se desenvuelven.

El servicio a los clientes es el objetivo principal de las sucursales bancarias, por tal debe ser integral y personalizado. Pero lo principal para dar este servicio es contar con un equipo de trabajo bien consolidado en cada sucursal, estos equipos deben tener un esquema de valores sobresalientes como: confianza, objetividad, lealtad, tolerancia, solidaridad, servicio, creatividad, integridad y sinceridad.

El trato integral y personalizado a las personas como una herramienta excepcional servirá como mantenimiento y satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa.

La falta de calidad en el servicio que se da en una sucursal es lo que diferencia a las instituciones bancarias, ya que hoy por hoy, todas ellas ofrecen los mismos servios y/o productos.

Hoy en día la tendencia es que los clientes esperen que el servicio forme parte de lo que compran. Para lograr la satisfacción del cliente es imprescindible que las empresas conozcan de antemano las expectativas de la clientela sobre lo que ofrecen.

Es común oír o ver mensajes publicitarios que pregonan que el servicio y/o producto anunciado es de la más alta calidad; sin embargo, al probar este no siempre estamos de acuerdo, al menos no totalmente, con la afirmación de su servicio y/o producto. Generalmente la aceptación de estos varía de acuerdo con la forma y grado de satisfacción la necesidad que da origen la adquisición de ellos.

Dentro de las necesidades de los clientes y servicio están:

1. sentirse bien recibido.
2. servicio puntual.
3. sentirse cómodos.
4. un servicio ordenado.
5. ser comprendido.
6. recibir ayuda o asistencia.
7. sentirse importante.
8. ser apreciado.
9. ser reconocido o recordado.
10. respeto.
11. servicio rápido.
12. confiable.
13. de calidad.

No obstante, ciertas empresas que afirman conocer las necesidades de sus clientes no utilizan ningún indicador para determinar si estas quedan cubiertas con los servicios y/o productos que ofrecen. De este modo, se puede considerar que sólo cierto número de compañías trabajan con el concepto de satisfacción del cliente conocen sus requerimientos y, además evalúan los resultados.

“Hacer las cosas bien” es brindar al cliente un grado de satisfacción que el considere justo de acuerdo con lo que paga.

Es importante notar que pocas empresas integran a su concepto de calidad la noción de mejora continua. Lo ideal sería incorporar a la noción de la calidad la búsqueda de la excelencia; mejorar para obtener la competitividad; participación de los clientes; utilización de tecnología de punta y optimización de los recursos.

Primero debemos conocer las expectativas del cliente y, posteriormente, ir más allá de lo que él espera tanto como sea posible. El proceso de mejora continua es la búsqueda permanente de la calidad como arma estratégica que genere clientes más satisfechos, dispuestos a pagar, volver a adquirir un servicio o producto y recomendar estos.

La evolución tecnológica en el ámbito de los servicios, así como la creciente competencia en un mercado al que concurren empresas con un plus en el servicio, plantea múltiples retos a las empresas.

En el pasado las fronteras y mercados cautivos no fueron estímulos para ofrecer productos y servicios con una calidad no sólo aceptable en cuanto al cumplimiento de ciertas especificaciones, sino también que observan un comportamiento constante a través del tiempo.

En contraste, la apertura que actualmente vive la economía mexicana ha significado, para casi todas las ramas industriales y algunas del sector servicios, la necesidad de revalorar y redefinir el concepto de calidad, ya no solo para estar en posibilidad de compartir, sino para algo más elemental: sobrevivir.

Introducción.

Actualmente se vive la era de la calidad. Este concepto nace desde la década de los 60 en el Oriente, las condiciones de la posguerra obligaron a los Japoneses a racionalizar su producción, a prepararse para competir en el mercado externo. Ahí es donde se configuró la idea de que es conveniente hacer más eficientes los procesos de producción y la prestación de servicios.

Así mismo se concibe la idea de que el cliente es quien debe determinar las características que debe reunir el servicios o productos por el cual se paga, es el consumidor el que fija entonces los parámetros y estándares de calidad, y esto es así ya que la competencia obliga a las empresas a idear mecanismos para atraer y aún retener a sus clientes.

De este modo, el cumplimiento y aún superación de las expectativas de los consumidores se vuelve el objetivo de las empresas que adoptan el concepto de calidad como estrategia competitiva.

Por ello se hace indispensable la planeación de los procesos de calidad fundamentada en información de todos los ámbitos de las empresas y aun del entorno económico y desde luego de los competidores.

El trabajo bien realizado “desde la primera vez” implica no solo la buena voluntad de quien lo realiza, sino además conocimiento y pericia, que se obtiene mediante la capacitación, buenas condiciones de trabajo, tanto materiales como económicas y desde luego que en los beneficios del aumento de la productividad que conlleva la implantación de procesos de calidad se haga participe al personal.

Cada empresa presta atención diferente a los procesos de calidad, como pueden ser los recursos humanos, liderazgo, satisfacción del cliente, etc. La satisfacción del cliente es considerado en el enfoque de calidad como la meta hacia la cual deben encaminar su esfuerzo las organizaciones.

En el enfoque de la calidad es importante que se evalúen el nivel y la tendencia de mejoramiento de la calidad de los servicios o productos que ofrecen.

La calidad es un proceso sistemático de mejoramiento continuo para servir a la sociedad con servicios o productos que superen las expectativas de quienes lo reciben (por su diseño, durabilidad, menor costo, la información que permita un uso más fácil, velocidad en la entrega, etc.). Ahora ya manda el que compra y no el que produce.

Ahora, empiezan a existir procesos de calidad, en gasolineras, comercios, hospitales, Instituciones Bancarias, líneas de autobuses, escuelas y en general en casi todas las empresas que prestan sus servicio. Hoy en día las empresas necesitan competir con mayor calidad y valores agregados para permanecer activas en el mercado y esto no excluye a las Instituciones Bancarias de nuestro país ya que estas llegan a ofrecer los mismos servicios o productos, y esto hace que el nivel de competencia sea alto.

La calidad apunta al trazo de una estrategia de competitividad que trabaja en dos vertientes:

- la satisfacción del cliente.
- Bajos costos.

Por tal, la calidad no debe ser una moda pasajera en las empresas, es una cultura que debe prevalecer dentro de ellas. La generalización del concepto en el mundo actual, la enorme corriente de información que fluye por los medios, el comercio internacional, la estandarización de procesos, la competencia, el avance tecnológico la utilización de instrumentos de cómputo, hacen que la calidad no sea una moda sino una necesidad.

Hipótesis.

Verificar que hoy en día las empresas mexicanas y en especial las que se dedican a ofrecer uno o varios servicios necesitan competir con mayor calidad y valores agregados para poder satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio integral y personalizado.

Objetivos.

Implementar la calidad en el servicio en una sucursal bancaria para obtener la satisfacción del cliente como una estrategia competitiva.

Identificar las necesidades de los clientes para mejorar la calidad en el servicio.

Establecer la calidad en el servicio como una estrategia competitiva.

Materiales y métodos o metodología de investigación.

Los materiales a usar son libros en Administración, Calidad, Servicios al cliente, material proporcionado en capacitaciones y cursos relacionados con el tema de titulación, revistas especializadas en Administración , y la utilización del Internet.

Es muy difícil escoger un método como ideal y único camino para realizar una investigación, pues muchos de ellos se complementan y relacionan entre sí.

Dentro del proceso de investigación destacare cinco etapas importantes para la realización de esta:

1. Construcción del problema.

Este ocurre de una situación percibida como problemática en una empresa.

2. El diseño metodológico.

Podemos establecer dos clases de métodos de investigación: los métodos científicos y los métodos empíricos. De los cuales para esta investigación será el más adecuado el método empírico, el cual se basa y se aproxima al conocimiento de un objeto, mediante conocimientos directos y el uso de la experiencia entre los cuales encontramos la observación y la experimentación.

Para el diseño de la investigación contaremos con submétodos que serán:

Descriptiva.

Que es describir o caracterizar un problema.

Se analizará como se manifiesta la situación o problema a investigar, los componentes, conceptos y variables que tienen que ver.

Se describirán brevemente los términos o conceptos como calidad, servicio, productividad, ISO, planeación, etc. y tantos conceptos como sean suficientes para tenerlos como base de partida en la investigación.

Dentro de esta tendremos en cuenta las variables dependientes (causa) y las independientes (efecto). Entre las primeras están la calidad y los valores agregados, y en las segundas estarán las empresas mexicanas.

Exploratoria.

Se identificarán y seleccionarán aspectos más relevantes de la problemática que ayuden al entendimiento y desarrollo del tema a tratar, es decir relacionarse con el problema mediante la revisión, consulta, extracción y recopilación de la literatura de interés.

3. Trabajo de campo: recolección, registro y almacenamiento de datos.

Se definirá el universo, la selección de la muestra (probabilística o no probabilística), recolección de datos mediante la observación, cuestionario y entrevista.

4. Organización: análisis e interpretación de la información.

Codificar, analizar e interpretación de datos sobre gráficas.

5. Presentación de resultados: soluciones y conclusiones.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CALIDAD.

1.1 Historia de la calidad.

La calidad total como filosofía integradora y formal de realizar el trabajo y las actividades diarias de las organizaciones tiene su origen en Japón, una nación que al finalizar la segunda guerra mundial de su infraestructura industrial estaba destrozada.

Este pueblo en búsqueda al gran problema económico de su país la encontraron en la aplicación de una filosofía de la calidad total en todas sus industrias nacientes o en desarrollo, como una campaña nacional para iniciar la recuperación industrial y el desarrollo económico que les permitiese salir de las terribles condiciones que tenían a fines de los años cuarentas, y sobrepasaron el objetivo mercado, siendo ahora una de las naciones más poderosas por su potencial e influencia económica en los mercados internacionales a pesar de su circunstancia histórica y geográfica.

Al orientar a la gerencia hacia la calidad total los productos japoneses empiezan a tener prestigio, paralelamente se inicia una campaña de educación y proceso de mejoramiento continuo para el logro efectivo de la calidad total.

Poco después aparecen los primeros círculos de control de calidad donde por medio de la concientización y el trabajo en equipo se buscaba el logro de los objetivos de calidad total en beneficio individual y por consiguiente colectivo.

Al paso del tiempo y en forma exponencial la recuperación japonesa es impresionante consolidándose muchos productos japoneses y Estados Unidos empieza a notar pérdida de competitividad, Japón sigue ganando terreno

Estados Unidos empieza a adoptar algunas filosofías de calidad total, tratando con dificultad adaptarlas a su propia cultura conscientes de todas las consecuencias positivas, pero temerosos de que la implantación se lograra en forma adecuada.

En Japón se practican herramientas más avanzadas que permiten ahorrar costos y lograr una mayor competitividad como Just in Time (justo a tiempo), los círculos de calidad, entre otras.

Japón refleja un superávit comercial en su balanza comercial mientras que Estados Unidos tiene un déficit comercial, Japón está a la cabeza de la calidad total y Estados Unidos lo sigue.

Cuando Japón ya está consolidado como potencia mundial México comienza a implementar los primeros círculos de control de calidad. Posteriormente algunas empresas comienzan a aplicar la filosofía de calidad total. Es la época de la apertura comercial en México durante la administración de Miguel de la Madrid Hurtado, de la disminución de aranceles, de la eliminación de permisos previos y proteccionismo.

México sufre la peor inflación y requiere tomar medidas como plan de choque, de forma urgente surge una necesidad de ser competitivos a nivel mundial obligando a muchas empresas a iniciar el movimiento de calidad total.

Japón es ejemplo suficiente de la proliferación de las prácticas empresariales e industriales orientadas a la calidad, sin embargo, la calidad requiere de paciencia, continuidad, perseverancia y de ciertos ingredientes a veces difíciles de encontrar en el propio país para que florezca y se logren cosechar los resultados que este trabajo, de esto resulta: la reducción en los costos, el aumento en la productividad y el incremento en niveles importantes de participación en un mercado competitivo nacional e internacional.

1.2 Conceptos de Calidad.

Calidad es un concepto que ha venido a revolucionar la manera en que las organizaciones llevan a cabo sus actividades diarias; es una nueva forma de administrar las empresas modernas y ha transformado el pensamiento empresarial en los últimos 50 años.

La etimología de calidad como sucede con muchas otras palabras parece que no nos ayuda mucho a entender su significado: QUALITAS que significa “la forma de ser del individuo con respecto a los demás”.

Calidad es Superar las expectativas del cliente de manera sistemática.

Diversos autores han buscado definir el concepto de calidad desde diferentes ángulos y bajo diferentes perspectivas, pero todo gira en torno a ideas comunes que tienen como fin último lograr la misión de la organización.

“La calidad tiene día a día una mayor importancia pues una sexta parte aproximadamente del producto nacional Bruto proviene de empresas de servicio y esta tendencia crece con los años.” (1)

“Calidad significa hacer las cosas correctamente” (2)

La calidad es un conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

Calidad es dar un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor.

1. inegi.com.mx
2. Peter Drucker.

Perspectiva de Joseph Juran sobre la calidad:

“Un producto es de calidad cuando satisface plenamente al consumidor. Todo producto debe servir para lo que fue hecho. Gestión para la calidad es un proceso donde se busca que los productos y servicios de la empresa sean adecuados para usarse de acuerdo a las necesidades de los clientes haciéndolos con costos bajos que garanticen utilidades consistentes e incrementar la participación en el mercado. Este proceso debe estar mejorando continuamente bajo la iniciativa y liderazgo de la alta dirección”.(3)

Calidad total es “una filosofía básica de administración, una forma de trabajar de todos en la empresa, donde debe prevalecer el respeto a la persona, la confianza y el trabajo en equipo”. En esta filosofía cada jefe debe ser un líder que prepare y dote de herramientas a sus subordinados, le permita ejercer todas sus potenciales para que en la empresa se mejoren constantemente los productos y servicios. El Dr. Edward Deming, quien enfatizó que al aplicar el control de calidad no se pretenda solamente cumplir normas de la empresa y del país donde se opera sino que la meta debe ser cumplir los requisitos de calidad de los consumidores.

El control de calidad es “una revolución a nivel gerencial, que significa: desarrollar, diseñar, producir y mantener productos de calidad, económicos, útiles y siempre satisfactorios para el consumidor”. (4)

Kaoru Ishikawa realiza a la calidad como un proceso que inicia desde el diseño y se desarrolla en sus etapas productivas e inclusive el logro del mantenimiento de la calidad y fundamentalmente todo este esfuerzo enfocado a el fin último y principal que es satisfacer al cliente. (5)

Administración por calidad es “una filosofía administrativa, un proceso sistemático que garantiza el que todas nuestras operaciones ocurran de acuerdo a lo planeado, nos asegura que salgan Es hacer las cosas bien y a la primera”. (6)

Se ha considerado que los principales teóricos que propiciaron el desarrollo del movimiento hacia la calidad son: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby, quienes desplegaron teorías “ a partir del mejoramiento del control de calidad y del trabajo en equipo para lograr un alto nivel de productividad”. (7)

La administración es responsable de decidir cuál es la más adecuada para sus circunstancias. Asimismo, es su responsabilidad el permear los nuevos conceptos dentro de la organización para lograr un cambio fundamental de actitud, que conduzca a la construcción de una nueva cultura. La estrategia es adecuar la filosofía y la cultura para alcanzar la calidad deseada.

Se necesita que cada organización defina los conceptos que darán estructura a la filosofía que apoyará a la organización en la búsqueda del mejoramiento.

Los fundamentos teóricos de la calidad como concepto y de los sistemas de calidad que producen resultados positivos en las organizaciones hoy en día se han integrado bajo diferentes filosofías unidas por elementos en común, por medio de la estandarización mundial de las normas de calidad.

3. Joseph Juran. On Leadership of quality. Prentice Hall. New Jersey. 2000. Pp. 25-56.

4. Deming W Edwards. Calidad, Productividad, Competitividad. Díaz Santos. Madrid España 1994. Pp. 20-70

5. Kaoru Ishikawa. Qué es el Control de Calidad. Editorial Norma Colombia 1993. Pp. 195-197.

6. Crosby Philip. Calidad sin Lágrimas. CECSA. Lima, Perú Pp. 23.

7. Gutiérrez Mario. Administración para la Calidad. Editorial Limusa 1992, Madrid España. Pp. 47

La capacitación es fundamental debido a que si se quieren lograr las metas a largo plazo bajo una base de excelencia todo el personal debe saber e identificar la calidad en su trabajo y en el de los demás a fin de motivar los cambios mediante procesos de prueba y error que gradualmente se desvanezcan.

1.3 Empresas con problemas de calidad.

La identificación de las empresas que muestran graves problemas de calidad, presentan más o menos el mismo grado de dificultad.

Los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa, se manifiesta en la falta de satisfacción que estos originan.

Síntomas que exhiben:

1. Los productos o servicios que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos.

Las empresas de servicio, por lo general, no registran de una manera formal la falta de cumplimiento con los requisitos.

2. La compañía posee una extensa red de servicio postventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicio correctivo a fin de mantener satisfechos a los clientes.

El servicio postventa y los concesionarios se consideran a si mismos como una conexión vital entre la empresa y el usuario. Si pensamos en que sin sus servicios el consumidor no podría utilizar el producto, es fácil comprender por qué se sienten tan importantes.

Las compañías de servicio tienen sus propias formas de proporcionar servicio postventa.

Las instituciones bancarias proporcionan un número telefónico para que si algo falla el usuario tenga a quien llamar o un promotor de servicio que les proporcione ayuda.

3. Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición de calidad; por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios al respecto.
4. La dirección desconoce el precio del incumplimiento.
5. La dirección niega ser la causa del problema, el principal obstáculo a vencer es la terquedad de la dirección de la empresa.

1.4 Pasos para lograr la calidad.

Deming, Juran y Crosby han planteado ciertas etapas lógicas que se deben de ir cumpliendo con la finalidad de lograr la calidad total.

1.4.1 14 puntos de Deming.

1. Ser constantes mejorando productos y servicios.
2. Adoptar (todos) la nueva filosofía.
3. No depender de la inspección final.
4. No comprar sólo por precios bajos de insumos.
5. Mejorar constantemente cada actividad en la compañía.
6. Instituir el entrenamiento continuo en cada puesto.
7. Instituir el nuevo rol del supervisor o líder.
8. Eliminar el temor (a preguntar, cuestionar).
9. Eliminar barreras entre departamentos (trabajar en equipo).
10. Eliminar slogan, frases de objetivos que la gente no pueda cumplir.
11. Eliminar destajo, no sacrificar calidad por cantidad.
12. Eliminar obstáculos que impiden a la gente lograr su trabajo con calidad.
13. Instituir un vigoroso programa de educación (técnica, humanística).
14. Trabajar en equipo en el proceso de transformación.

El Dr. Deming concebía a la calidad como un proceso de causa-efecto o reacción en cadena donde la productividad se incrementa capturando más mercado con precio más bajo y al final como meta última generar más y mejores empleos. (9)

1.4.2 Trilogía de Juran.

I. Planificación de la calidad.

- a) Se identifican las necesidades de los clientes.
- b) Se desarrollan procesos y productos para satisfacer dichas necesidades.

9. Deming, Edwards. Op. cit

I. Control de calidad.

- a) Se mide el comportamiento real de los procesos.
- b) Se comparan contra objetivos.
- c) Se actúa sobre las diferencias.

III. Mejora de la Calidad.

- a) Cuando se ha logrado niveles (de calidad) sin precedente. (10)

1.4.3 14 pasos de Crosby

1. Lograr el compromiso de la más alta gerencia.
2. Lograr el compromiso de la gerencia media.
3. Medir la calidad, identificar áreas de mejora.
4. Analizar los costos de la mala calidad.
5. Concientizar a todo el personal sobre el costo de la mala calidad.
6. Formar equipos de acción correctiva para eliminar los costos de la mala calidad.
7. Planear el programa "cero defectos".
8. Capacitar a los supervisores para que promueva la calidad.
9. Celebrar el "día de cero defectos" (día del compromiso).
10. Fijar metas de mejoramiento de calidad.
11. Eliminar las causas (obstáculos) que impide lograr la calidad.
12. Otorgar reconocimiento a la gente.
13. Analizar lo realizado y planeado el siguiente ciclo.
15. Repetir los 14 pasos. (11)

1.5 Procesos y mejora continua.

Un proceso consiste en una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas. Casi todas las actividades y operaciones relacionadas con la producción o con la prestación de un servicio son procesos.

- 10. Cuahutémoc de Anda Gutiérrez. Administración y Calidad, Ed. Limusa 1998. Pp. 50-61.
- 11. Crosby Philip. Op. Cit. Pp. 111.

Para que las organizaciones puedan funcionar, deben de definir y gestionar numerosos procesos Inter - relacionados. Con frecuencia, la salida de un proceso pasará directamente a formar parte de la entrada del siguiente proceso. La identificación sistemática y la gestión de los distintos procesos empleados dentro de una organización, y en particular las interacciones entre estos procesos puede definirse como “enfoque a procesos” para la gestión.

La “mejora continua” es un proceso orientado al incremento continuo de la eficacia y eficiencia de la organización para cumplir con su política y objetivos. La “mejora continua” (donde “continua” pone de relieve que un proceso de mejora requiere pasos progresivos de consolidación), responde a las crecientes necesidades y expectativas de los clientes y asegura una evaluación dinámica del sistema de la calidad.

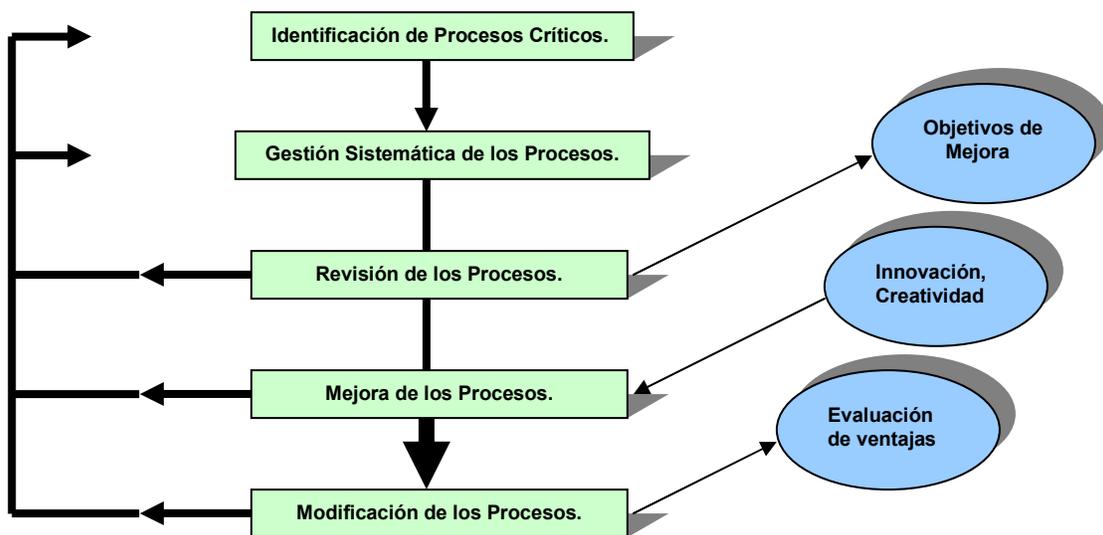


Figura 1. Esquema de mejora Continua en la implantación de los procesos.

12 www.iso.com

1.5.1 Elementos del proceso de calidad.

Las empresas deben de tener soportado su proceso de calidad en tres pilares fundamentales.

- **Actitudes:** Las actitudes del personal desde el punto de vista psicológico, motivacional y de calidad de vida en el trabajo (tener actitud positiva, Ser parte de la solución).

- **Políticas:** Se trata de todos los aspectos de estrategias comerciales, el compromiso por la calidad, las reglas y reglamentos del personal, normas de organización y decisiones comerciales. Una política tiene una razón de ser cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. Para lograr que una política este bien diseñada y aceptada debe: involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos. tener un propósito bien definido, e informar y explicar los beneficios de la misma, oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada.

Una Política es:

- * decisión similar para todas las situaciones similares.
- * orientación clara para todas las actividades del mismo tipo.
- * manera consistente de tratar a las personas.
- * lineamiento que facilita tomar decisiones en actividades
- * aplicable en la mayoría de los casos.

La política es un medio para llegar a un fin. Ni la política ni el procedimiento deben remplazar el sentido común.

Una política completa y bien definida:

- * desglosa todos los aspectos relacionados al tema, sin dejar duda de qué, cómo, cuándo, dónde en que casos.
- * contiene en cada párrafo criterios y normas específicos de actuación.

- **Procesos:** Se refiere a las actividades de la empresa que se realizan para dar cumplimiento a las políticas comerciales y que abarcan el desempeño de todo el negocio.

Conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos bienes o productos terminados. Está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos, maquinaria, personas, equipo, medio ambiente.

Las políticas dicen “ que hacer “ y los procedimientos dicen “ como hacerlo “ . Una política es reforzada e implantada con un procedimiento.

Pilares de la Calidad.

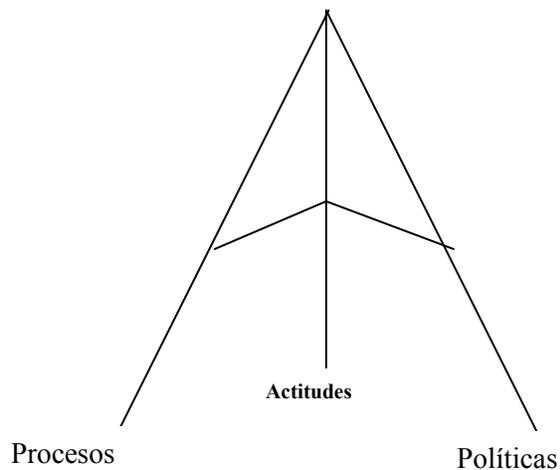


Figura 2. Pilares de la calidad.

Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad siempre superior a la competencia.

1.6 Impulso y retraso del proceso de calidad total.

La calidad es impulsada como un proceso positivo de cambios hacia el interior y el exterior de la organización por medio de una serie de factores algunos de ellos inducidos por sus directivos y otros por las condiciones del entorno en el que se desarrolla la organización. Algunos factores pueden ser:

1. La necesidad de la organización de sobrevivir.
2. El liderazgo y ejemplo del máximo directivo.
3. El liderazgo y ejemplo del equipo gerencial.
4. La inversión en capacitación de los empleados.
5. El poseer una planeación estratégica en calidad total.
6. El clima participativo de la organización como cultura organizacional.
7. La congruencia entre los valores prometidos y los que se practican.

8. La persistencia en el proceso de concientización.
9. El empuje de agentes de cambio internos.
10. Un medio de comunicación interno orientado hacia la calidad.
11. Dar reconocimiento a la gente como herramienta de motivación y mejora continua en el proceso de calidad total.
12. La aceptación de servir al cliente.

Pudieran existir otros factores negativos que retrasan el proceso de la calidad total y se deben de evitar a toda costa o eliminarlos completamente. Pueden ser:

1. Cuando no se conocen las bondades del proceso.
2. Falta de planes de acción y de seguimiento.
3. Falta de participación activa por parte de los empleados.
4. Cuando la alta gerencia delega el liderazgo.
5. Falta de tiempo para dedicarlo al proceso de cambio.
6. Incongruencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace.
7. Falta de recursos para el proceso.
8. Presión por obtener los frutos antes de madurar.
9. Cuando ponemos en segundo término las necesidades de los clientes.

1.7 La Vacuna pro calidad

Una organización puede ser vacunada contra el incumplimiento de los requisitos. Puede ser dotada de anticuerpos que prevengan los problemas. Algunos de estos provienen de acciones de la dirección; otros, son procedimientos de simple sentido común.

Es evidente que las pruebas por sí solas no producen la acción adecuada, alguien tiene que velar porque se efectúen acciones correctivas y, luego, dar seguimiento con el fin de verificar que se han tomado todas las medidas pertinentes.

Es precisamente cuando dejan de hacer lo que saben que es preciso hacer, que a las compañías se les presentan problemas con la calidad.

Los anticuerpos tienen que integrarse al estilo administrativo de la empresa, y toda la organización debe tener conocimiento de su existencia. Esto ayuda a las empresas a que tomen decisiones para evitar que se genere un problema con la calidad.

Hay que tener presente en la empresa tres acciones importantes:

1. Determinación. Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocer que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.
2. Educación. Es el proceso por medio del cual todos los empleados adquieren un lenguaje común acerca de la calidad, comprenden las posiciones individuales que desempeñan en el proceso para el mejoramiento de la calidad y llegan a poseer un conocimiento especial para colaborar en la creación de anticuerpos.
3. Implantación. Es el acto de dirigir el flujo de mejoramiento por la vía correcta. Este proceso nunca termina, porque el organismo empresarial cambia constantemente. Sin embargo cada paso de avance contribuye a la salud de este organismo.

Es preciso cambiar la cultura de la empresa para eliminar el problema de manera definitiva, y para erradicar las causas que originan productos o servicios que no cumplen con los requisitos.

Ingredientes de la vacuna Crosby.

Integridad.

- A. El Director General está empeñado en que todo cliente reciba lo que se le ha prometido, cree que la compañía sólo va a prosperar cuando todo el personal piense de esa manera; y está decidido a que ni los clientes ni los empleados tengan que sufrir molestias.
- B. El Director General de Operaciones piensa que la acción gerencial es una función integral que requiere que la calidad se coloque en primer lugar entre sus iguales, que son la programación y los costos.
- C. Los altos ejecutivos responsables ante los de A y B, toman tan en serio los requisitos que no admiten desviaciones.
- D. Los gerentes que trabajan bajo la dirección de los altos ejecutivos saben que el futuro depende de su capacidad para lograr que el personal realice sus tareas y que las haga bien desde la primera vez.
- E. Los empleados profesionales saben que la precisión e integridad de su trabajo determina la eficiencia de todo el personal.
- F. El conjunto de los empleados reconoce que su compromiso individual con la integridad de los requisitos, es lo que da solidez a la empresa.

Sistemas.

- A. La función de la administración de la calidad está orientada a medir el cumplimiento con los requisitos, así como también a informar con precisión sobre cualquier diferencia existente.
- B. El Sistema de Educación en Calidad garantiza que todos los empleados de la compañía hablen un lenguaje común y comprendan su posición personal en propiciar que la calidad se convierta en un asunto de rutina.
- C. El método financiero para medir los costos del incumplimiento y del cumplimiento con los requisitos sirve para evaluar los procesos.
- D. El uso de los servicios o los productos de la compañía por parte de los clientes se mide y se describe de manera que permita la acción correctiva.
- E. El énfasis de toda la compañía en la prevención de defectos sirve de base para la revisión y la planeación continuas que utilizan la experiencia presente y pasada para evitar que el pasado se repita.

Comunicaciones

- A. Se proporciona de manera constante a todo el personal, información sobre el proceso para el mejoramiento de la calidad y las realizaciones logradas en ese campo.
- B. Los programas de reconocimiento aplicables a todos los nivel de responsabilidad forma parte de las operaciones normales de la empresa.
- C. Cada persona de la compañía podrá, con muy poco esfuerzo, identificar con rapidez y comunicar los errores, los despilfarros, las oportunidades o cualquier otra preocupación, a la alta dirección, recibiendo una respuesta inmediata.
- D. El primer punto de la agenda de toda reunión sobre la situación de la empresa es el análisis objetivo de la calidad, en términos financieros.

Operaciones

- A. A los proveedores se les educa y respalda para que entreguen servicios y productos confiables y en el plazo convenido.
- B. Los procedimientos, los productos y los sistemas se evalúan y se prueban antes de su implantación. Después, se analizan en forma continua y se modifican oficialmente cada vez que se aprecia alguna oportunidad de mejoramiento.
- C. La capacitación es un actividad de rutina en todas las tareas y se integra, en especial, en los nuevos procesos y procedimientos.

Políticas

- A. Las políticas sobre la calidad deberán de ser claras e inequívocas.
- B. la función de la calidad se encuentra al mismo nivel jerárquico que aquellas funciones que están sometidas a medición y posee plena libertad de acción
- C. La publicidad y todas las comunicaciones externas están en su totalidad de acuerdo con los requisitos que los productos y los servicios han de cumplir.

CAPITULO 2

ISO 9000.

2.1 ¿Qué es ISO?

ISO es el nombre común que se conoce a la Organización Internacional de Estandarización (ISO, International Organization for Standardization), agencia internacional con sede en Ginebra Suiza e integrado por la organismos nacionales de certificación de más de 100 países. El orden de las letras corresponde al vocablo “igualdad” en latín. De ahí su propósito fundamental de poder compararnos igual bajo patrones iguales.

Vale la pena decir que ISO, no certifica, simplemente trabaja para que sus normas sean de uso internacional de tal manera que cada país adopte bajo su propia nomenclatura estos modelos.

ISO funciona por medio de comités y grupos de trabajo multidisciplinarios que elaboran las normas por series o conjunto de normas. La serie ISO-9000 por ejemplo es sólo uno de los paquetes de normas.

El representante ante ISO para el caso de México es la Dirección General de Normas (DGN).

La serie de Normas ISO 9000 es un modelo de calidad voluntario para el aseguramiento de la calidad en la empresa.

Es una serie de prácticas de calidad universalmente aceptadas y entendidas, las cuales, cuando son implementadas adecuadamente dan confianza.

Las reglas o normas que diseñan el organismo definen prácticas que son universalmente reconocidas y aceptadas para asegurar que las organizaciones comprendan y alcancen en forma consistente las necesidades de sus clientes.

ISO 9000 es altamente genérica ya que sus principios pueden ser aplicados a cualquier organización proveedora de cualquier producto o servicio en cualquier parte del mundo. ISO 9000 es a menudo llamado un sistema de calidad.

En México y en algunos países emergentes que son pioneros en la globalización han instaurado frenéticamente estas normas para lograr competitividad.

Cumplir con la norma no indica que todos los productos o servicios cumplen los requerimientos del cliente, solo que el sistema de calidad en uso es capaz de cumplirlos.

Satisfacer las necesidades y/o deseos de los clientes es una de las muchas definiciones de calidad. Pero las normas, referidas como requerimientos de los clientes, usuarios o consumidores, van más allá de la calidad como tradicionalmente se entiende. Los requerimientos caen a grandes rasgos dentro de los siguientes tipos:

- Requerimientos de ayuda a asegurar que las salidas de la organización, satisfagan las especificaciones de los clientes.
- Requerimientos que aseguran que el sistema de calidad es consistentemente implementado y verificado.
- Requisitos para practicas que miden la efectividad de varios aspectos del sistema.
- Requerimientos que apoyan un mejoramiento continuo de la habilidad de la compañía para alcanzar y satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes. Se debe esforzar por ser mejores cada vez porque los clientes cambian y los competidores se fortalecen.

Un intento de ISO 9000 es simplificar las cosas para las organizaciones. ISO busca y lucha por armonizar a menudo conflictos y redundantes programas de calidad que han sido tradicionalmente impuestos.

2.2 Objetivo y enfoque de un sistema de calidad ISO 9000.

El objetivo de ISO es elaborar Normas Internacionales.

El objetivo de la norma, es la satisfacción del consumidor.

La norma establece su objetivo en tres palabras: Satisfacción del Consumidor.

Un sistema de calidad deben estar enfocado en:

- ❖ Retención de clientes vía satisfacción.
- ❖ Mejor utilización de los recursos.
- ❖ Comunicación efectiva entre los empleados.
- ❖ Menos errores.

- ❖ Menos desperdicios.
- ❖ Mayor motivación del personal.
- ❖ Mayor consistencia en el grado de calidad del producto.
- ❖ Menores costos.
- ❖ Mejora Continua.
- ❖ Oportunidad de mercado.
- ❖ Mejora de competitividad.
- ❖ Mayores utilidades.

La norma se aplica a las actividades de las organizaciones desde la identificación de los requerimientos del cliente, todos los procesos del sistema de administración de la calidad, hasta la obtención de la satisfacción del cliente. Cada actividad dentro de la organización que impacta el proceso de creación de satisfacción al cliente se ve afectado por los requerimientos de la norma.

2.3 La serie ISO 9000

La parte medular de la norma de Sistema de Calidad ISO 9000 son cinco normas o estándares internacionales que guían en el desarrollo e implantación de un sistema efectivo de administración de calidad. No son específicas para ningún tipo de producto y son aplicables tanto a industrias manufactureras como de servicios.

Un sistema de administración de calidad incluye todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización para satisfacer las expectativas de calidad de los clientes. Los clientes o instituciones regulatorias, pueden solicitar a la empresa que demuestren que se tiene un sistema de calidad operando conforma a algún modelo de la norma ISO 9000. Para ello, el cliente o un organismo certificador independiente, acude a la empresa para auditar o verificarlo.

Si este organismo certificador determina que la empresa cumple los requerimientos de la norma ISO 9000, la empresa queda registrada y recibe un certificado aceptado por muchos de sus clientes.

Es por ello que la empresa debe estar siempre al día en el conocimiento del grado de satisfacción de sus clientes y mejorando continuamente los procesos que producen sus servicios o productos.

2.3.1 ISO 9000-1

Las principales normas son las siguientes:

ISO 9000-1: Norma para la Administración de la Calidad y el Aseguramiento de la Calidad.

Esta norma proporciona guía y definiciones básicas que describen de lo que trata la serie, ayuda a elegir cual de los tres modelos (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) de la norma es apropiado para la empresa.

2.3.2 ISO 9001.

ISO 9001: Sistema de Calidad. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en el Diseño, Desarrollo, la Producción, la Instalación y el Servicio posventa.

Esta norma es el modelo para organizaciones (tanto de servicio como manufacturera) que necesita asegurar que la calidad es satisfactoria durante todo el ciclo: diseño, desarrollo, producción, instalación y servicios.

En lo que a la norma se refiere, el término producto incluye servicio, software, hardware y materiales procesados.
Cuando existe contrato que requiere un diseño específico.

2.3.3 ISO 9002

ISO 9002: Sistema de calidad. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en la Producción, la Instalación y el Servicio Posventa.

El diseño o especificación es permanente. Únicamente es necesario demostrar capacidad en producción, instalación y servicio posventa.

2.3.4 ISO 9003

ISO 9003: Sistema de Calidad. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en el las Inspecciones y Ensayos Finales.

El producto es suministrado por un fabricante. Es una norma menos exigente que ISO 9001.

2.3.5 ISO 9004-1

ISO 9004-1: Administración de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad.

Es un conjunto de guías que las empresas pueden usar para desarrollar e implantar su propio sistema de administración de la calidad.

Tal vez es la más importante para las empresas, pues establece las reglas generales para la gestión de la calidad y los elementos que conforman un sistema de gestión de la calidad.

Otras normas que se mencionan en relación con ISO 9000 son QS 9000 e ISO 14000.

2.3.6 QS 9000

Por mucho tiempo, los fabricantes de automóviles han exigido a sus proveedores, además de un producto que cumple especificaciones, el seguimiento de un sistema y procedimiento de calidad prescritos. Con la llegada de ISO 9000, los tres grandes fabricantes de automóviles decidieron exigir a sus clientes cumplir el ISO 9001. a esta norma, se sumaron requerimientos especiales de esta industria y se formaron los requerimientos QS 9000.

La mayoría de estos cambios son:

Interpretaciones especiales a los elementos de ISO 9001 para su aplicación específicamente en esta industria sin cambiar los requerimientos originales, o bien prescripciones por las cuales se especifica el “ como “ de algunos elementos, como en el caso del control de proceso.

2.3.7 ISO 14000

Uno puede imaginar una planta certificadora como ISO 9000 y que produce artículos de calidad, pero que no es amistosa para el medio ambiente y que es incluso peligrosa. Esto es muy posible pues ISO 9000 está más orientado al interior de la empresa y al mercado. No se da importancia al aspecto de salud y seguridad del personal, a la seguridad del público, a la seguridad en eliminación del producto.

La normas, ISO 14000 habla entre otras cosas de:

Revisión ecológica inicial, que se realiza al principio de cada proyecto para descubrir los requerimientos legislativos y los aspectos, impactos y responsabilidades con importancia ecológica.

El registro de regulaciones, que es una simple declaración de lo que exige la ley y las políticas.

El procedimiento de evaluación de efectos, que se repite para cada nuevo producto, proceso o programa que pudiera tener efectos ecológicos importantes. Este documento describe con detalle el impacto verdadero sobre el entorno de las actividades de la empresa. En el se incluye las actividades directas, cuyo control depende de la empresa, e indirectas, como las adquisiciones, y se describe sus efectos en contaminantes y usos de recursos.

El manual de control y vigilancia que demuestra que la dirección controla los aspectos importante.

La evaluación del ciclo de vida del producto. Esto significa ascender hasta los proveedores y descender hasta los distribuidores, usuarios finales y eliminación final de los productos.

2.3.8 ISO 18000

Es un modelo global de gestión de prevención de riesgos y control de pérdidas.

El conjunto de documentos de la serie UNIT 18000 quedo construido por:

IDENTIFICACION	TITULO
Norma UNIT 18001:2001	Sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. Requisitos
Norma UNIT 18002:2002	Sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. Directrices para la implantación de la Norma UNIT 18001
Guía UNIT 18101:2002	Sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. Vocabulario
Guía UNIT 18103:2001	Directrices generales para la evaluación de sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. Proceso de auditoria

Esta norma posibilita a las organizaciones desarrollar la gestión de todo lo perteneciente a la seguridad y la salud ocupacional de una manera eficaz y eficiente.

Como resultado se obtiene una optimización de la aplicación de recursos y una sistemática para dar cumplimiento a las disposiciones legales.

La gestión de la seguridad y la salud ocupacional en las organizaciones, adopta un criterio estructurado para la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales.

2.4 Nuevos requisitos de la versión 2000.

Dentro de la serie de ISO mencionados con anterioridad, se han condensado y reestructurado para la versión 2000 en tres series la 9000, la 9001 y la 9004.

La implantación de sistemas de administración de calidad al interior de las organizaciones han cambiado su estructura un enfoque basado en procesos y con la orientación fortalecida hacia el cliente.

Las razones por las cuales la versión ISO 1994 ha sido cambiada, se debe a que el modelo de 20 elementos de la norma presentaba dificultades de implantación para los negocios pequeños.

Fundamentalmente estaba orientada hacia la manufactura, y una proliferación de guías estandarizadas, una evolución de las necesidades de los usuarios y clientes, el requerimiento de un ciclo de 5 años de revisión de las normas hizo necesario el cambio integral de las normas de calidad ISO.

También la necesidad del cambio en la estructura y funcionamiento de las normas de sistema de calidad ISO se deben a una nueva manera de entender los procesos de entrada-salida-inspección a un proceso de administración integrado y el logro de un cambio en la comprensión del logro de metas en materia de calidad más allá de la certificación para enfocar los esfuerzos a un mejoramiento continuo del desempeño.

Los principales cambios que se han introducido en el par coherente de normas de Sistemas de Gestión de Calidad son:

- ✓ Una estructura más amigable para los usuarios.
- ✓ Una nueva estructura orientada a los procesos y secuencia más lógica de los contenidos.
- ✓ Un proceso de mejora continua, como paso importante para ,mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Mayor énfasis en el papel de la Alta Dirección, que incluye su compromiso de desarrollar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, la consideración de los requisitos legales y reglamentarios, y el establecimiento de objetivos medibles en funciones y niveles relevantes de la organización.
- ✓ Un requisito para que la organización realice un seguimiento de la información relacionada con la satisfacción del cliente como una medida de las prestaciones del sistema.
- ✓ Reducción significativa de la cantidad de documentación requerida.
- ✓ Terminología modificada y mejorada para facilitar su interpretación.

- ✓ Mayor compatibilidad con la norma Sistema de Gestión de la medioambiental.
- ✓ Referencia específica a los principios de Gestión de la Calidad.
- ✓ Consideración de los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas.
- ✓ Inclusión del concepto auto-evaluación de la organización como un conductor hacia la mejora.

Surge una nueva forma de entender cómo es creada y asegurada y hay una evolución de los principios de administración de la calidad.

La nueva norma ISO 9000-2000 establece que el sistema de calidad es un mecanismo que permite a la empresa asegurar el logro de la satisfacción plena de todos sus clientes, en forma óptima con los recursos que se disponen.

De acuerdo con información del Instituto Mexicano de Control de Calidad, la norma ISO 9000-2000 establece que una empresa será de calidad cuando ofrezca oportunidades de desarrollo, condiciones adecuadas de trabajo económicas y sanas, y cuando proporcione un salario remunerado y justo a sus trabajadores.

En lo que se refiere a los proveedores, la empresa deberá constituir una oportunidad sana de negocios, no especulativa, que propicie el crecimiento de éstos y que considere la calidad de producto como base para la relación comercial.

Respecto a los accionistas, una firma será de calidad si genera una utilidad razonablemente atractiva y establece, mientras que ante la sociedad la empresa debe asegurar que no perturbará a sus vecinos inmediatos, que facilitará en todo momento las buenas relaciones en su comunidad y su rama, contribuyendo al desarrollo de éstas mediante sus programas e inversiones.

En su relación con el gobierno, la empresa debe cumplir sus obligaciones fiscales y participar en los mecanismos de consulta establecidos por los gobiernos para el diseño de las políticas económicas que se requieran.

En su entorno internacional, debe contribuir al desarrollo real de las comunidades donde participa, no solamente aprovechando la mano de obra local sino también impulsando actividades de mayor valor agregado tanto internamente en su organización como por medio local.

Los nuevos, y más claramente definidos requisitos incluyen:

- ✓ Mejora continua.
- ✓ Mayor énfasis en el papel de la alta Dirección.
- ✓ Consideración de los requisitos reglamentarios y estatuarios.
- ✓ Establecimiento de objetivos medibles en las funciones y niveles relevantes de la organización.
- ✓ Seguimiento de la información relacionada con la satisfacción del cliente como una medida de las prestaciones del sistema.

- ✓ Mayor atención a la disponibilidad de recursos.
- ✓ Determinación de la efectividad de las acciones adoptadas para adquirir la competencia necesaria.
- ✓ La medición de las prestaciones del sistema, de los procesos, y de los productos.
- ✓ Análisis de los datos recopilados sobre las prestaciones del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.5 Ventajas o Beneficios de Implementar un Sistema de Calidad ISO 9000.

Si se elige incursionar en la implementación de la norma solamente para apaciguar a los clientes, y no para la búsqueda de otros beneficios que provee, se estaría situado en la peor posición posible.

“Ver a ISO 9000 como un costo, en lugar de un beneficio”.

La pregunta es:

¿Qué puede hacer para la organización un sistema ISO 9000 bien implementado?

Mejorar el enfoque en el cliente y la orientación en los procesos en la organización. Un sistema bien implementado y entendido ayuda a todas las funciones involucradas en el proceso a comprender y contextualizar su responsabilidad para alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes, y apreciar su posición en todo el proceso al lograr su satisfacción.

Facilitar un mejoramiento continuo. Los requerimientos están saturados de lineamientos para monitorear, revisar y mejorar los subprocesos del sistema de calidad. Incluso existe un requerimiento directo de que el sistema de calidad sea mejorado continuamente. Las acciones correctivas y preventivas requeridas por la norma enlista todos los niveles y funciones para que coordinadamente prevengan los problemas de la calidad y mitiguen rápidamente aquellos que efectivamente sí ocurren.

Crear consistencia a lo largo de la organización. Establecer y reforzar métodos de trabajo y controles de calidad consistentes a través de toda la organización.

Fortalece las relaciones. Entre la organización, sus proveedores y clientes, y entre los proveedores / clientes con la organización.

Proveer confianza a los clientes en la capacidad de la organización de realmente lograr satisfacer sus necesidades.

Mejorar la gestión de la toma de decisiones. Un sistema de calidad es un sistema de información. Auditorías internas, administrativas, análisis de la información y un efectivo control de documentos y datos.

Institucionaliza la capacitación en métodos y procedimientos esenciales a la calidad.

Reduce la dependencia en los individuos. Las personas son vitales para el logro de la calidad en los procesos pero la gente también va y viene. Los niveles de desarrollo de procedimientos, documentación, almacenamiento de datos, y capacitación requeridos por un sistema de calidad ISO 9000 asegura que las técnicas y habilidades se verifiquen en la realidad incluso si son llevadas a cabo por personas diferentes.

Agregar valor.

2.6 ISO 9000:2000 Fundamento y vocabulario.

La importancia de lo siguiente radica en que éstas son las palabras que pueden llegar a causar confusión al interpretar las normas de la serie de ISO 9000.

El propósito de ISO es simple: que todos hablemos en el mismo lenguaje.

Aseguramiento de la calidad: Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad.

Auditoria: Tiene la finalidad de recopilar la evidencia de que lo que se hace es lo que la empresa dice que hace. Es como tomar una fotografía instantánea al sistema de gestión de calidad de una empresa. Al mismo tiempo, se compara la documentación, incluidos los registros, con los requerimientos de la norma que se esté auditando.

La eficacia de una buena auditoria radica típicamente en dos factores con los cuales se lucha constantemente :

- ✓ Hacer la auditoria ágilmente y a costo accesible.
- ✓ Medir fielmente los verdaderos hallazgos de auditoria.

Los objetivos principales de la auditoria son:

- ✓ Evaluar el avance del sistema de calidad.
- ✓ Verificar si se cumple con el sistema de calidad.
- ✓ Identificar las brechas con la norma o identificar las áreas de oportunidad para la empresa.

Contratista: El proveedor.

Control de calidad: Técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para cumplir con los requisitos de calidad.

Documentación: La documentación permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción.

Su utilización contribuye a :

- ✓ Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- ✓ Proveer la formación apropiada.
- ✓ Proporciona evidencias objetivas
- ✓ Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

Enfoque del sistema: Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad comprende diferentes etapas tales como:

- ✓ Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de las otras partes interesadas.
- ✓ Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- ✓ Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- ✓ Establecer el método para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- ✓ Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.

Evaluación: Cuando se evalúan sistemas de gestión de calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- ✓ ¿ Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso ?
- ✓ ¿Se ha asignado las responsabilidades ?
- ✓ ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos ?
- ✓ ¿ Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos ?

Las respuestas a las preguntas anteriores pueden determinar el resultado de la evaluación.

Mejora continua: Acciones destinadas a la mejora continua:

- ✓ Análisis y evaluación de la situación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- ✓ El establecimiento de los objetivos para la mejora.

- ✓ La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- ✓ La implantación de las solución seleccionada.

- ✓ La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implantación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- ✓ La formalización de los cambios.

La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías y la revisión del sistema pueden asimismo utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Mejoramiento de calidad:

Son las acciones tomadas en toda la organización, para incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y los procesos a fin de proveer de beneficios adicionales, tanto para la organización como para sus clientes.

Política de calidad:

Directrices u objetivos generales de una organización concernientes a la calidad los cuales son formalmente expresados por la alta dirección.

Procedimiento:

Forma especificada de desarrollar un actividad. Muchas veces están documentados,. Incluyen propósito y alcance de la actividad, que debe hacerse y por quién, cuando, donde y cómo debe ser hecha, que materiales, equipo y documentos deben ser utilizados, y cómo debe ser controlada y registrada.

Producto:

Es el resultado de actividades o procesos y puede ser tangible o intangible o bien una combinación de los dos. Cuando se utilice el término producto, este puede significar también servicio.

Proveedor:

La organización que suministra un producto al cliente. Reemplazado por termino organización.

Requisitos de calidad:

Una expresión de las necesidades o su traducción dentro de un conjunto de requisitos establecidos cuantitativa o cualitativamente para las características de un elemento (producto, proceso u organización) a fin de permitir su realización y examen.

Sistema de calidad:

Es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la administración de la calidad.

Sistema de gestión:

Es aquella parte enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. El sistema de gestión esta basado principalmente en:

- ✓ Permitir a la organización identificar sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Posibilitar la evaluación frente a modelos genéricos.

- ✓ Proporcionar una base para la mejora continua.
- ✓ Posibilitar el reconocimiento externo.

Subcontratista: Organización que suministra un producto al proveedor.
Reemplazado por termino proveedor.

2.7 ISO 9001: 2000 Requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de la Norma Internacional no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto o servicio, pueden considerarse para su exclusión.

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos de información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Requisitos de Documentación.

La documentación debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad.

- c) Los procedimientos documentados requeridos por la Norma Internacional.
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Manual de calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles o la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad, o referencia a los mismos.
- c) Una descripción de la interacción entre procesos del sistema de gestión de la calidad.

Control de los documentos.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que se identifiquen los documentos de origen externo y se controle su distribución.
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Control de Registro.

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de calidad. Los requisitos deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Responsabilidad de la Dirección.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentario, establecerá la política y objetivos de la calidad y asegurarse de la disponibilidad de recursos.

Responsabilidad, autoridad y comunicación.

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades, autoridades y comunicación estén definidas y que se efectúen considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Enfoque al cliente.

Debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Revisión.

La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejorar y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política y objetivos de la calidad. La información para la revisión debe incluir:

- a) Resultados de auditorias.
- b) Retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- c) Estado de las reacciones correctivas y preventivas.
- d) Acciones de seguimiento de revisión por la dirección previas.
- e) Cambios que podrían afectar el sistema de gestión de la calidad.
- f) Recomendaciones para la mejora.

Los resultados de la revisión deben de incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del sistema y sus procesos,
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) las necesidad de recursos.

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Recursos Humanos.

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener el registro apropiado de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal.

Debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacios de trabajo y servicios asociados,
- b) equipos para los procesos tanto hardware, como software, y
- c) servicios de apoyo tales como transporte o comunicación.

Y por tal debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Realización del Producto.

Planificación de la realización del producto.

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo / pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) los requisitos que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

Procesos relacionados con el cliente.

Determinación de los requisitos Relacionados con el Producto.

La organización debe determinar:

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y
- d) cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Revisión de los Requisitos Relacionados con el producto.

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto,
- b) estén resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

Comunicación con el cliente.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a:

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyéndolas modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Diseño y Desarrollo.

Planificación del diseño y desarrollo.

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) la etapas del diseño y desarrollo,
- b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo y,
- c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfases entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación debe actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registro. Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseño previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación, los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

Resultados del diseño y desarrollo.

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) contener o hacer referencia a los cambios de aceptación del producto, y

- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Revisión del diseño y desarrollo.

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado:

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la (s) etapa (s) de diseño y desarrollo que se está (n) revisando, deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

Verificación del diseño y desarrollo.

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

Validación del diseño y desarrollo.

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

Control de los cambios de diseño y desarrollo.

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo deben incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

Compras Procesos de compras.

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-valoración. Deben mantenerse los requisitos de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Información de las compras.

La información de las compras deben descubrir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) registros para la calificación del personal, y
- c) requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

Verificación de los productos comprados.

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

Producción y prestación del servicio.

Control de la producción y de la prestación del servicio.

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) el uso de equipo apropiado,
- d) la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- e) la implementación del seguimiento y de la medición y,
- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores, esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable:

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de equipos y calificación del personal,
- c) el uso de método y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros, y
- e) la revalidación.

Propiedad del cliente.

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

Preservación del producto.

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición puede realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.

2.8 Certificación.

La certificación es acto voluntario, es decir, que la decisión de llevarla a cabo depende exclusivamente de la parte interesada, ya sea el empresario, la dirección de la empresa, o alguna persona en particular. Sin embargo conviene remarcar que aunque la certificación es voluntaria, es frecuente que existan fuertes presiones del entorno o de los clientes, para tomar la decisión. El acto de certificar se asemeja a la actuación de un Notario que “ da fe “ de que algo se cumple.

La certificación es la evidencia objetiva de que la organización logra alcanzar los requerimientos de la normatividad ISO 9000.

La certificación es el procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso y sistema se ajustan a las normas, lineamientos o recomendaciones de organismos dedicados a la normalización nacional o internacional.

Acreditamiento es el acto mediante el cual SECOFI reconoce organismos nacionales en la normalización, de certificación, laboratorios de prueba y calibración y unidades de verificación, para que lleven a cabo las actividades a que se refiere esta Ley.

Certificación de empresa.

Un tercero (Organismo de Certificación Acreditado) audita el Sistema de Gestión de Calidad de una empresa utilizando como referencia uno de los modelos establecidos de las normas ISO 9000 de aseguramiento de Calidad. Si la empresa satisface las exigencias de la norma, la inscribe en su Registro de Empresas y otorga el Certificado.

Certificación de productos.

Se inspecciona y analiza muestras de productos para determinar su conformidad con unos requisitos predefinidos y establecidos en las normas correspondientes. En México, las NOM son las normas de base para el proceso de certificación de productos.

Certificación de personas.

Se evalúa la aptitud de una Persona para la realización o el cumplimiento de una determinada función, con base a unos requisitos establecidos en las normas aplicable.

Lo que importa es haber desarrollado un Sistema de Aseguramiento de Calidad para la organización, acorde con las exigencias de uno de los modelos de esta familia de Normas importa todavía más si este Sistema es racional, si ayuda a mejorar la productividad, rentabilidad de la empresa, si además se contemplan aspectos de calidad total de la empresa.

Cumplir con ISO 9000 no equivale a obtener un certificado.

El certificado es sólo un argumento más para demostrar que se cumple con las Normas.

La certificación es llevada a cabo por compañías independientes llamadas organismos certificadores a registradas. Las principales características de estas compañías son:

- ✓ Son completamente independientes.
- ✓ Están acreditadas por un organismo internacional reconocido.
- ✓ Es seleccionar y pagado por la empresa.

La certificación puede abarcar:

- ✓ A una sola ubicación geográfica de una empresa con una sola ubicación geográfica.
- ✓ Múltiples ubicaciones de organizaciones con múltiples ubicaciones.
- ✓ Sólo ciertas partes de una organización con múltiples ubicaciones (bajo ciertas condiciones).
- ✓ Ubicaciones separadas y certificadores separados.

El organismo certificador audita el sistema de calidad comparado con los requerimientos de ISO 9000. Reporta sus hallazgos por escrito. Estos pueden incluir y normalmente sucede no-conformidades. Las conformidades mayores se señalan claramente como indicadores de mejora y vigilancia para prepararse para la auditoria ante el organismo certificador.

Cuando efectivamente se logra la certificación el organismo certificador:

- ✓ Incluye a la empresa en la lista de compañías certificadas.

Emite un certificado a la organización certificada. Este certificado incluye:

- ✓ La identidad de la organización.
- ✓ Alcance de la certificación.
- ✓ Una lista de productos / servicios proveídos la organización certificada.
- ✓ La fecha de revisión de la norma.
- ✓ Fecha de la certificación.
- ✓ Nombre y localización del organismo certificador.

La mayoría de los certificados limitan las certificaciones a tres años. Después de esto, se debe renovar el registro pasando nuevamente el proceso complejo de auditorias. Algunos certificadores no utilizan la opción de la renovación, ellos simplemente vigilan el sistema de calidad por medio de auditorias de supervisión.

Se puede decidir el seleccionar supervisiones anuales en vez de semestrales, sin embargo, esto solo es recomendable en organizaciones cuyo sistema de calidad esta sólidamente implementado y funciona perfectamente.

Cualquiera que sea el esquema, la organización, para mantener la certificación, debe llevar una serie de revisiones a su sistema o asesoría externa en forma periódica.

2.8.1 Organismos Certificadores.

El organismo certificador es neutral, que cumple los requisitos de independencia, imparcialidad, competencia e integridad. Cada uno de estos organismos debe someterse a un proceso de evaluación que asegure el cumplimiento de determinados requisitos.

ISO en sí misma no tiene la función de certificar. Tampoco los organismos nacionales que participan en ISO (como Dirección General de Normas) son certificadores. Para ello existen empresas acreditadas par certificar, las cuales no están autorizadas para dar consultoría para sanidad del sistema y con el propósito de conservar credibilidad. Sin embargo se rumora que algunas empresas certificadoras han otorgado consultoría a empresas. Esto resulta una tentación para las empresas que quieren asegurar el éxito del plan de calidad.

El objetivo de una selección cuidadosa del organismo certificador es lograr el mayor grado de reconocimientos del sistema de calidad ante los clientes y organismos nacionales o extranjeros, y de acuerdo a la conveniencia de cada empresa.

Antes de seleccionar al organismo certificador hay que hacer las siguientes preguntas:

- ✓ ¿ El organismo es reconocido por el cliente?
- ✓ ¿ Tiene reconocimiento internacional ?
- ✓ ¿ Conserva una actitud ética que lo aleja del desprestigio a largo plazo ?
- ✓ ¿ Es razonable el precio ?
- ✓ ¿ Es lo que se requiere ?
- ✓ ¿ Cuenta con reconocimiento de otras organizaciones de certificación a nivel mundial?
- ✓ ¿ Puede dar este organismo certificados de distintas organizaciones en el transcurso del tiempo sin necesidad de hacer una nueva visita de certificación ?

En la mayoría de los países las empresas pueden elegir entre un abanico amplio de Organismos Certificadores acreditados que están capacitados para proporcionar servicios de certificación. Es frecuente que estas organizaciones tengan un importante componente técnico, sustentada en una dilatada experiencia en el campo de la Certificación de Productos, como actividad previa a la Certificación de la empresa.

Cabría esperar que cualquier organismo certificador utilizase criterios comunes en la tarea de certificación, pero no es así. Es habitual encontrar diferencias de criterio en la interpretación de las normas y su aplicación en la empresa. Una entidad certificadora puede ser muy satisfactoria para una compañía y decepcionante para otra.

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) tienen como finalidad establecer las características y/o especificaciones que deben reunir los productos cuando estos pueden constituir un riesgo para la seguridad de las personas o dañar la salud humana, vegetal, animal, el medio ambiente, o para la preservación de los recursos naturales.

Las Normas Mexicanas (NMX) son referencia para tratar la calidad de los productos principalmente para la protección y orientación de los consumidores.

Existen dos Organismos Certificadores acreditados por ISO DGN para ISP-9000 (NMX-CC)

- ✓ El Instituto Mexicano para la Normalización y Certificación A. C: (IMNC) que cuenta además con el aval automático de la Quality Management Institute en Canadá y por solicitud de la AENOR en España y otros organismos dentro de Estados Unidos de Norteamérica y,
- ✓ Calidad Mexicana Certificadora (CALMECAR)

Existen además Organismos Certificadores con presencia Internacional, algunos de ellos trabajan directamente en nuestro país (o están por establecer oficinas). Algunos de ellos son:

Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA, Inglaterra).

Bureau Veritas Quality International (BVQ, Francia).

Société General de Surveillance (SGS, Suiza).

American Bureau Shipping (ABS, EEUU)

Asociación Francesa de Aseguramiento de Calidad (AFAC, Francia).

British Standards Institution Quality Assurance (BSIQA, Inglaterra).

Det Norske Veritas (DNV, Noruega).

TÜV Certification Association (TÜV CERT que integra varios organismos).

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR, España).

Laboratori General d'Assaigs i Investigacions (LGAI, España).

Estas empresas están acreditadas por diversos organismos acreditadores. Normalmente se cuenta con reconocimientos de varios organismos al mismo tiempo, de tal forma que dependiendo de las necesidades de la empresa se seleccione el mejor. Algunos de estos son:

Dirección General de Normas (DGN, México).

Entidad Nacional de Acreditación (ENAC, España).

CONDRAC, Francia.

SINCERT, Italia.

Raad vor de Certificatie (RvC, Holanda).

Deutschen Akkreditierungs Rat, (DAR, Alemania).

Registrar Accreditation Board, (RAB, EEUU).

National Accreditation Council for Certification Bodies, (NACCB, Gran Bretaña).

Styrelsen för Teknisk Ackreditering, (SWEDAC, Suecia).

CAPITULO 3

PLANEACION ESTRATEGICA.

3.1 ¿Qué es la Planeación Estratégica?.

“Planeación, es el proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción”. (16)

La estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner práctica su misión.

La estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.

“La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director”. (17)

“La planeación estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (18)

“Planeación estratégica es la formulación activa por la alta gerencia de los objetivos de la organización y la definición de sus estrategias para conseguirlas”. (19)

La planeación estratégica observa las posibilidades alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escogerlas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. El objetivo de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, las cuales combinados con otros datos proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación estratégica representa para la mayoría de las empresas una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran planes. También requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes que son los siguientes:

- ❖ Planes estratégicos.
- ❖ Programas a mediano plazo.
- ❖ Presupuestos a corto plazo.
- ❖ Planes operativos.

16. Stoner, James. Administración. Ed. Prentice Hall, 1997. Pp. 4.

17. Stoner, James. Op. Cit.. Pp. 20.

18. Goodstein, Nolan. Planeación Estratégica aplicada. Ed. Mc Graw Hill, 1997, p. p. 5.

19. Stoner, James. Op. Cit.. Pp. 132.

Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo se pueden tomar en el momento. Esta no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. va más allá de los pronósticos actuales de productos y mercados presentes.

Así como hay jerarquías de objetivos y políticas también las hay en la estrategia organizacional y encontramos tres niveles importantes:

- ❖ Estrategia directiva.
- ❖ Estrategia operativa.
- ❖ Estrategia de área funcional.

La planeación estratégica no representa, el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en un futuro.

La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

3.2 Características.

Rober H Hayes y Steve C Wheelwright han descubierto cinco características fundamentales de la estrategia que la distinguen de los tipos generales de planeación:

1. Horizonte temporal. En términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.
2. Impacto. Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.
3. Concentración de esfuerzo. Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuye implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.
4. Patrón de decisiones. Aunque algunas compañías necesitan hacer sólo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo. Esas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.

5. Capacidad de penetración. Una estrategia engloba un amplio aspecto de actividades, las incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, las necesidades de congruencia a través del tiempo, es estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen, casi indistintivamente en formas que refuercen la estrategia.

Estas cinco características indican claramente que la estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades principales de ella. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance; engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a largo tiempo.

3.2.1 Características de la planeación estratégica.

Son cinco características de la estrategia que se mencionaran a continuación:

1. Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
3. Supone un mercado temporal más largo que otros tipos de planeación
4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
5. Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sólo ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización y a que se requiere la adhesión de la alta dirección (gerencia) para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Son cinco características de la planeación estratégica que se mencionaran :

1. Preguntas básicas.
2. Marco de referencia para las decisiones día a día.
3. Marco a largo plazo.
4. Orientación de las energías y los recursos.
5. participación de los ejecutivos de alta gerencia.

3.3 Organización del Proceso de la Planeación Estratégica.

“ El primer paso de cualquier proceso de planeación estratégica tiene que ser determinar el método organizacional que se va a emplear”.(20)

Uno de los factores principales que influye en la elección es el estado de desarrollo de la organización. Es muy natural que las firmas nuevas utilicen un método empresarial, las de tamaño mediano utilicen un método adaptable, así como las grandes utilicen un método de planeación. Es por ello que los distintos métodos también se pueden usar y a veces conviene que se usen mezclándolos dentro de la misma organización.

Esta mezcla se puede hacer de dos formas:

- ❖ La elección de métodos puede ser por niveles dentro de la organización.
- ❖ La elección de métodos varíe entre las diversas etapas del proceso de planeación estratégica.

Las compañías que quieren utilizar un método de planeación para formular su estrategia tiene que considerar también explícitamente el grado de formalismo y refinamiento que deseen incorporar en su proceso de planeación estratégica. La consideración más importante al hacer la elección es la actitud y estilo gerencial del jefe ejecutivo, porque ningún sistema por refinado que sea puede funcionar efectivamente sin el apoyo y contribuciones del jefe.

Otro factor importante es si la organización tiene la capacidad de utilizar efectivamente un sistema refinado, de lo contrario, tal vez le convenga más establecer al principio un sistema más sencillo, completándolo quizá con la ayuda de asesores externos, en lugar de tratar de armar de una vez un sistema complejo.

Proceso de Planeación Estratégica.



Figura 3. Planeación estratégica como proceso de resolución de problemas.

Goodstein, Nolan. Planeación Estratégica aplicada. Ed. Mc Graw Hill, 1997

20. Hofer, Schendel. Planeación Estratégica. Ed. Norme 1985 Pp. 58.

El Proceso de Planeación Estratégica.

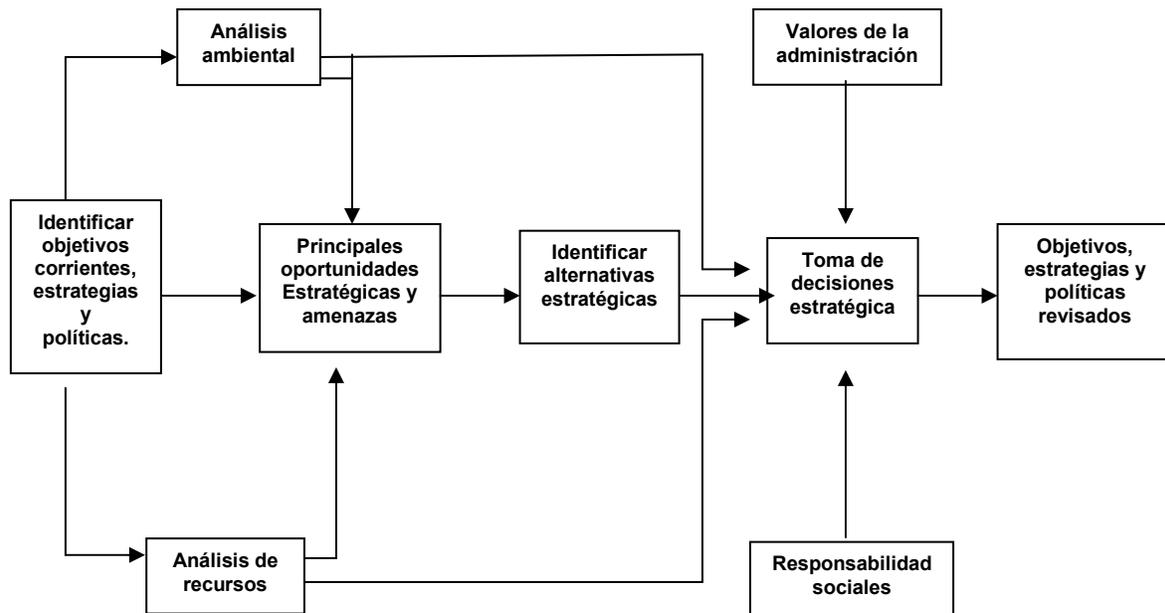


Figura 4. Determinar el método organizacional que se va a emplear.

Goodstein, Nolan. Planeación Estratégica aplicada. Ed. Mc Graw Hill, 1997

3.4 Organización para la Planeación Estratégica.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor.

No existe un sistema de planeación ideal para todas las empresas, cada compañía es única por lo tanto todas son diferentes y necesitan de diferentes tipos de planeación. Una compañía puede aprender de otras, pero es un grave error pensar que cualquier sistema, no importa cuán exitoso y efectivo sea, puede ser adaptado de la noche a la mañana a otra organización. Las empresas pequeñas tienden a operar con sistemas de planeación más sencillos.

Los estilos de los directivos son muy importantes al diseñar el sistema ya que éste debe satisfacer las necesidades del ejecutivo o jefe. Un sistema de planeación efectivo puede ser diseñado e inducido únicamente después de que la alta dirección haya comprendido el mismo, y qué exige la alta dirección del sistema.

Aquellos que lleve a cabo la planeación deben saber lo que se espera de ellos, quién hará qué trabajo y qué pasará con los resultados. De no ser así la planeación fracasará si no se dedica el tiempo y los recursos necesarios a la elaboración del plan para planear y la realización de la misma.

Existen cuatro enfoques principales de la planeación:

1. El descendiente: consiste en que la planeación en una compañía centralizada se lleva a cabo en el nivel más alto de la organización.
2. Ascendente: en el cual la alta dirección no da lineamiento a las divisiones sino que les pide que presenten planes.
3. Descendiente y ascendente: consiste en que durante todo el proceso de planeación los supervisores de línea por un lado, y el personal por el otro, se reúnen constantemente para dialogar tanto en las oficinas generales como en la divisiones.
4. El enfoque en equipo: consiste en empresas centralizadas más pequeñas, el enfoque de planeación preferido por los ejecutivos en jefe es usar tanto los principales supervisores de línea como el personal al desarrollar planes formales.

Una empresa tiene varias alternativas importantes al diseñar el sistema de planeación, no importa el enfoque que se haya usado. Las compañías pasan por ciclos vitalicios, y el sistema de planeación variará dependiendo de la etapa del ciclo en la que se encuentre.

En una empresa común existen numerosos prejuicios en contra de la planeación y se deben tomar medidas para reducirlos o eliminarlos. No es fácil diseñar un sistema de planeación estratégica apropiada e implantarlo para obtener resultados efectivos. Los supervisores de línea, los ejecutivos, deben ser las personas dominantes en la planeación estratégica.

3.5 Perspectiva General de la Planeación Estratégica.

El proceso de planeación estratégica se puede ver como un caso especial del proceso de solución de problemas aplicado a definir la estrategia de una organización y se utilizan siete pasos a seguir:

- 1) Identificación de la estrategia: la evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes.
- 2) Análisis ambiental: consiste en evaluar los ambientes específicos competitivos y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan.
- 3) Análisis de recursos: es el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas.

- 4) Análisis de brecha: es una comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente.
- 5) Alternativas estratégicas: es la identificación de las opciones sobre las cuales se puede construir una nueva estrategia.
- 6) Evaluación de la estrategia: es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, la administración, etc., con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.
- 7) Elección estratégica: es la selección de una o más de las opciones para ejecutarla.

3.6 La Necesidad de Procesos Formales de Planeación Estratégica.

Las organizaciones necesitan procesos formales analíticos para formular estrategias explícitas, para ello existen una serie de razones importantes:

- a) Para ayudar en la formulación de metas y objetivos organizacionales: el proceso de planeación estratégica se puede utilizar para evaluar si son alcanzables o no los objetivos tentativos establecidos, dados los recursos de la organización y la naturaleza de los cambios que ocurren en su ambiente.
- b) Para ayudar a identificar los grandes problemas estratégicos: una de sus funciones más importantes consiste en identificar los problemas estratégicos claves que se presentarán a la empresa en el futuro.
- c) Ayudar a la asignación de los recursos estratégicos discrecionales: cuando se trata de asignar sus recursos de capital, las empresas se valen de técnicas de presupuesto y que tienen varias limitaciones prácticas y teóricas que restringen su valor cuando se trata de asignar recursos estratégicos.
- d) Guiar e integrar las diversas actividades administrativas y operativas de la organización: el problema no es tanto que a los diversos componentes de la organización les falte guía, sino que sin la integración que permite la estrategia, los objetivos de las sub-unidades empiezan a sobreponerse a los objetivos globales de la organización, situación que casi siempre disipa los recursos y aún en ocasiones amenaza la efectividad organizacional.
- e) Para contribuir el desarrollo y adiestramiento de futuros gerentes generales: una de las formas más efectivas de hacer entrar a los gerentes jóvenes en contacto con la clase de problemas que van a tener que resolver cuando sean gerentes, es hacerlos participar en el proceso de planeación estratégica.

3.7 Importancia de la Planeación.

La planeación se puede ver como la función de la administración. Los administradores sin planes, no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar.

Sin planes hay muy pocas posibilidades de lograr las metas o de saber cuándo y dónde se están desviando del camino.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes:

1. Los planes estratégicos: son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.
2. Los planes operacionales: indican cómo serán implementados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Jerarquía de planes

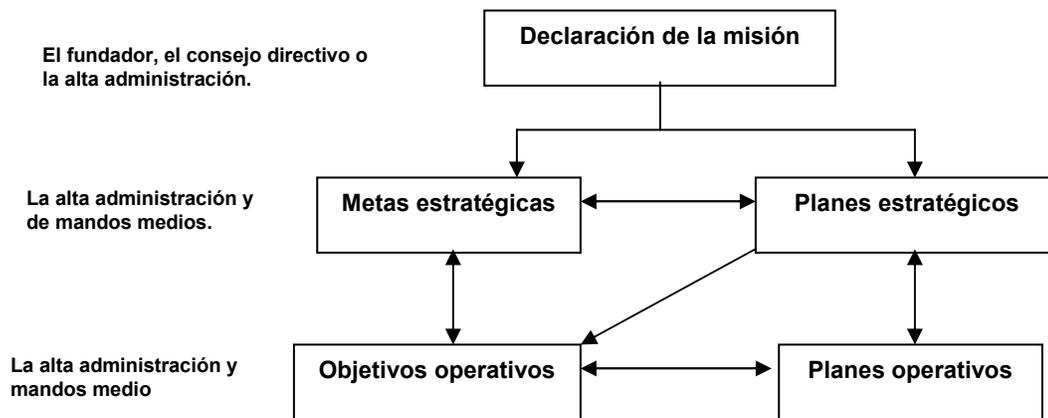


Figura 5. Escenario ideal, de la responsabilidad en la planeación que varía en la práctica.

Hofer, Schendel. Planeación Estratégica. Ed. Norma 1985.

Las organizaciones de gran tamaño suelen tener un equipo centralizado o descentralizado de profesionales de la planeación, en tanto que en las organizaciones de menor tamaño un comité de ejecutivos, e incluso de administradores, junto con unos cuantos empleados de importancia son quienes se reúnen para desarrollar los planes.

Además la junta de directores a veces juega un papel muy activo en el planteamiento de las metas estratégicas y en la planeación.

3.8 Niveles de la Estrategia.

La estrategia se divide en tres niveles: la estrategia corporativa, unidad de negocios y la nivel funcional.

Estrategia a nivel corporativo.

Es la estrategia formulada por la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

Hay una serie de preguntas que se deben responder e este nivel y son:

¿En qué tipo de negocio se debe involucrar la compañía?

¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puede alcanzar las metas?

Peter Duker afirma que al desarrollar metas del nivel corporativo, las compañías deben decidir dónde desean ubicarse en lo que respecta a las ocho siguientes categorías:

1. Posición de mercado,
2. Innovación,
3. Productividad,
4. Recursos físicos y financieros,
5. Rentabilidad,
6. Desempeño y desarrollo ambiental,
7. Desempeño y actitud de los trabajadores, y
8. Responsabilidad pública.

Sin embargo, en ambientes inestables, una empresa bien puede buscar a toda costa la estabilidad recurriendo sólo a las fuerzas con que cuenta con el fin de lograr sobrevivir hasta la llegada de tiempos más favorables.

Estrategia de unidad de negocios.

Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. Se debe contestar una serie de preguntas en este nivel:

- ❖ ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
- ❖ ¿Qué productos y servicios deberían ofrecer?
- ❖ ¿A qué clientes intenta servir?
- ❖ ¿De qué manera deberán ser administradas las diversas funciones a fin de satisfacer las metas del mercado?

La estrategia de la unidad de negocios intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas de su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios, éstas agrupan todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

En este nivel se aplican las cinco fuerzas de Porter que son las siguientes:

- Las barreras al ingreso: éstas se dividen en economía de escala, diferencias de productos, requisitos de capital, desventajas de costos independientes del tamaño, acceso a canales de distribución y política gubernamental.
- El poder de la negociación de los clientes: conforme ingresan en el campo nuevas compañías y aumenta el número de opciones que se presentan al consumidor se puede producir un cambio drástico de las condiciones de rentabilidad.
- El poder de negociación de los proveedores: si una industria no puede incrementar los precios de manera realista con el fin de cubrir los costos de los bienes y los servicios necesarios, el poder del proveedor de bienes y servicios aumenta necesariamente.
- La amenaza de los productos sustitutos: si es posible mejorar o diferenciar a un producto con el propósito de lograr una mayor rentabilidad, los compradores podrán encontrar sustitutos a productos que ofrecen comúnmente los proveedores tradicionales.
- La lucha por una posición: si son muchos los competidores y su energía publicitaria es similar, la competencia puede volverse intensa, especialmente cuando los competidores luchan por su participación en el mercado en una industria de crecimiento lento, cuando los productos que compiten entre sí tienen pocas diferencias, o cuando las barreras de éxito resultan ser costosas o inflexibles.

Estrategia a nivel funcional.

Esta estrategia crea un marco de referencia para la administración de funciones, tales como finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, operaciones y recursos humanos, de modo que ellas sustenten la estrategia a nivel de unidad comercial.

En una organización funcional, distintas funciones de negocios, como mercadotecnia y finanzas se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la realización de niveles más altos. Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además son más cortas de tiempo y presentan tres aspectos:

- La comunicación de objetivos de corto plazo.
- La descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos a corto plazo.
- La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Capítulo 4

Servicio, Productividad, Excelencia y Competitividad.

4.1 ¿Qué es el servicio?

El "Servicio" según Malcom Peel; es "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad". (21)

"Es el trabajo realizado por otras personas".

"Conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas".

Actividad o beneficio que una parte ofrece a otro; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico".

Es hacer algo en beneficio de otra persona.

Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta pro-activa, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

Relación del concepto de servicio al cliente.		
Malcom peel "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"	Frances Gaither Inches "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación"	Christopher H. Lovelock: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta pro-activa, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

21. John Toschrol. Servicio al cliente. Ed. Pax México 1999. Pp.

Podemos considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales.

4.2 ¿Qué es el cliente?

“Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio”.

“Es un termino genérico que se refiere a cualquier persona o grupo de personas”.

Quien recibe un servicio o producto.

Un cliente es una persona con una necesidad a satisfacer y es el objetivo principal de cualquier negocio, que merece atención.

4.2.1 Clasificación del Cliente.

Cliente Interno.

Aquel que labora dentro de una empresa u organización y que sirve unos a otros para facilitar su desempeño laboral.

Es aquél que depende del trabajo de una persona para poder desarrollar el de él.

Cliente Externo.

Aquella persona que no pertenece a la empresa, más son embargo son a quienes está dirigida la atención ofreciéndoles un producto o servicio.

Es aquella persona o empresa que requiere los servicios que presta una Institución.

El cliente externo es la persona más importante para la empresa ya que de ella depende su supervivencia, y que aumente su participación en el mercado o que desaparezca del mismo.

El cliente actualmente ya no se conforma con el servicio; además exige una mejor calidad, un bajo precio, un servicio en las condiciones que el desea, es cada vez más selectivo, escoge servicios que le sean placenteros, agraden a su vista, al oído, etc.

Hoy en día el cliente esta consiente de que hay un mercado libre y que las empresas sobreviven gracias a ellos.

Las empresas que prestan servicios deben satisfacer, atender, mimar, cuidar, considerar, ayudar, conservar, complacer, servir, respetar, atender, ganar, apoyar, pero sobre todo sobrellevar a los clientes porque ellos son la parte fundamental de las empresas. (22)

4.2.2 Componentes del servicio.

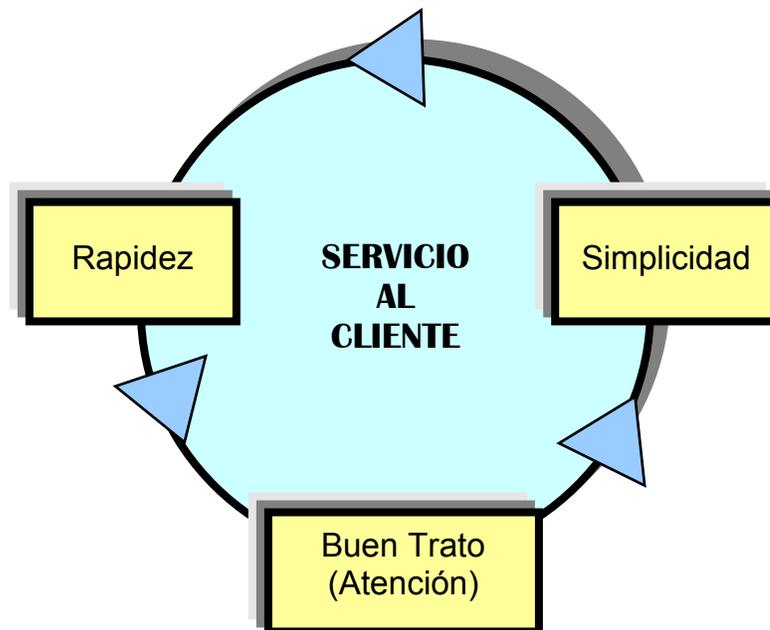


Figura 6. Muestra el ciclo para ofrecer el servicio al cliente

4.2.3 Triangulo del Servicio.



Figura 7. Componentes que integran el servicio

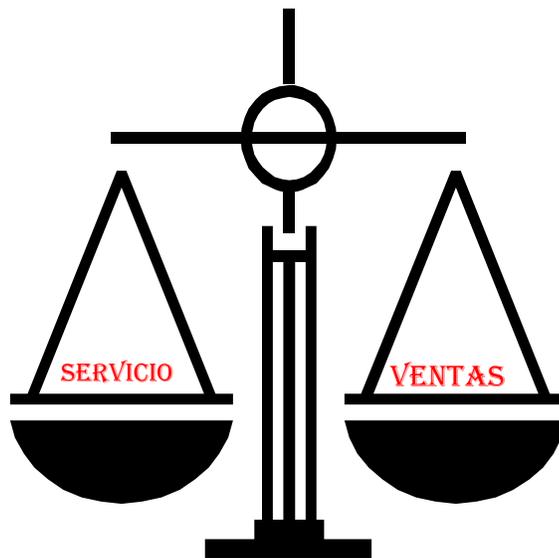


Figura 8. Debe existir un equilibrio entre el servicio otorgado con las ventas.

4.2.4 Elementos del Servicio al Cliente.

Autor	1º Contacto Cara a Cara	2º Contacto Telefónico	3º Contacto por Correo	4º Reclamos y Cumplidos	5º Instalaciones
PEEL, Malcom	SI	SI	SI	SI	SI
LOVELOCK Christopher	SI	SI	SI	SI	SI
Gaither, Frances	SI	NO	NO	SI	NO
SCHIFFMAN León G.	SI	NO	SI	SI	NO
Iamb, Charles	SI	NO	NO	NO	SI

a. El contacto cara a cara

Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente... Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. En dónde residen y cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante su diagnóstico.

A pesar de ello, Peel Malcolm sugiere que de hecho las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente "difícil" de acuerdo con SHIFFMAN inclusive, conllevan hacia un buen uso de este elemento; en cambio las actitudes emocionales, la osadía con el cliente, o el favoritismo. Alejan el compromiso de uso de este elemento. Cada patrón según lo enfoca PEEL, irá en marcha de acuerdo a la cultura del mercado.

Christopher Lovelock también sugiere que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente. El mejoramiento de este contacto, empero, no puede conseguirse aisladamente, y cualquier intento que se haga tan solo en este campo no será más que un remiendo en los síntomas. Como en una "sonrisa estereotipada" que muestre un gesto de desatino. Sobre todo se debe incidir en el adecuado contacto cara a cara, conocedores que el cliente se comunica con el No-Cliente: No importa cuanto, todos deben respetar a sus clientes. Según Peel Malcolm "saber escuchar es una habilidad en sí misma tan difícil, por lo menos como el saber hablar"

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que debemos considerar entonces, de acuerdo a los autores citados los siguientes atributos:

1. respeto a las personas,
2. sonrisa al momento de conversar con el cliente,
3. técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa);
4. ofrecer información y ayuda,
5. evitar actitudes emotivas en este contacto;
6. nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. Sobre eso, que es "lo que tenemos", en la estrategia diseñamos "lo que queremos".

b. Relación con el cliente difícil.

Igualmente estamos de acuerdo con SCHIFFMAN, cuando dice: "Los clientes difíciles no siempre son difíciles" un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable que no ha funcionado apropiadamente en la relación.

Si bien SHIFFMAN, no especifica cómo deben clasificarse sus atributos y ser el trato con este tipo de clientes, sin embargo considera que el personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible. Muchas empresas se verán afectadas por la mala educación de algunos clientes y su irresponsabilidad al usar los servicios de la compañía, pero el personal de estas organizaciones deben comprender el verdadero arte de "tratar" con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos. Cada situación representa para nosotros, un atributo de esta herramienta.

c. El contacto telefónico.

Desde el punto de vista de Lovelock, también representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. No importa si una compañía esté diseñando cualquier sistema de servicio al cliente; los planificadores deben abordar los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas de "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consiente que fue comprendido. LOVELOCK asegura que un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido.

d. La comunicación por correo.

Representa otro elemento del servicio al cliente. Citado en este caso por PEEL, Schiffman y LOVELOCK. Quienes han delineado mecanismos de servicio por este medio. Aunque el mundo empieza a comunicarse eficientemente gracias al avance de la tecnología, es imprescindible en el tema, avocarnos al mercado doméstico del Banco donde se instale esta estrategia para el que, como se mencionó, es necesario establecer una estrategia. Si se pone énfasis en este elemento, en discrepancia con GAITHER estamos seguros que puede establecerse un adecuado servicio al cliente. PEEL sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución. Por eso concluimos que la correspondencia analizando a los autores, debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares; lo que sin duda, gracias a los modernos procesadores de texto es muy común ahora, tal como lo demuestra Peel.

Por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llegara también al no-cliente, por que es probable que el cliente actual se lo comunique.

e. La atención de reclamos y cumplidos.

Es otro punto donde convergen los autores estudiados. Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, Schiffman afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. PEEL, por ejemplo asegura que "cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido", porque así será más fácil darse cuenta en qué nos equivocamos y lo que se puede hacer al respecto.

El recibir quejas o cumplidos, por eso, debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

f. Instalaciones.

Representan de acuerdo con LAMB principalmente, uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible. Asintiendo lo mencionado por LAMB, tomamos este elemento como parte de las herramientas para la posición teórica. Aunque obviamente habrá que dirigirnos a la estética y arquitectura local, contemplando la complejidad urbana no muy desarrollada en nuestra ciudad.

No podemos pensar por ejemplo, en "grandes edificios" o infraestructura modernísima, por el mismo hecho de que estos aspectos, además de costosos implicarían demasiado tiempo en implantarse.

El servicio al cliente es importante por eso precisamente para LOVELOCK pero si incluimos en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque:

- ❖ La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- ❖ La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.
- ❖ Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna". (23)

4.3 Clasificación de empresas de Servicios.



4.3.1. Tipos de servicio.

Comercio: bodegas de abasto, supermercados, etc.

Salud: hospitales, laboratorios, clínicas, etc.

Educación: guarderías, jardín de niños, escuelas, etc.

Comunicaciones: teléfonos, fax, Internet, radio, televisión, etc.

Transporte: aerolíneas, central de autobuses, etc.

Finanzas: bancos, seguros, créditos, financiamientos, etc.

Profesionales: jurídicos, contables, administrativos, publicidad, computación, etc.

Construcción: viviendas, industrias, carreteras, etc.

Públicos: protección, defensa, justicia, vialidad, registro civil, etc.

4.4. Conceptos de productividad.

“La productividad es una de las consecuencias de la implantación, certificación, seguimiento y mejora continua de los procesos internos y externos de una organización.

Harold Koontz la define como “la razón producción-insumos en un período, tomando en cuenta debidamente la calidad”. (24)

Esta razón deberá maximizarse por medio de un uso racional e inteligente de los recursos así como el uso de nuevas y mejores tecnologías que sean una buena inversión al eliminar fallas humanas, desperdicios, incrementar la velocidad de producción y la estricta y cuidadosa revisión automática de la calidad en los productos y/o servicios que ofrece la organización generando un efecto cascada que impactará, si se gestionan adecuadamente en tiempo y forma todos estos elementos, en la rentabilidad y por ende en la competitividad.

Como puede evidenciarse, la productividad es un punto de referencia esencial que los gerentes, con el apoyo de toda la organización fundamentalmente del factor humano, deben monitorear y calibrar así como corregir día a día para cumplir los objetivos a corto plazo y más la misión y la visión de la organización.

La productividad puede aplicarse a las organizaciones, administradores, personal staff y operarios.

La medición del trabajo manual es relativamente fácil, pero se vuelve más difícil en referencia al trabajo intelectual. La diferencia entre dos tipos de trabajo es el relativo es el uso relativo de conocimiento y habilidades. Así, a un empleado de una línea de producción se le consideraría trabajador manual, mientras que el asistente de un administrador cuya principal función es la planeación sería un trabajador intelectual.

Resulta claro entonces que, en general, la productividad de los trabajadores intelectuales es más difícil de medir que la de los trabajadores manuales. Una de las dificultades de la medición de la productividad de los trabajadores intelectuales es que ciertos resultados son en realidad actividades que contribuyen a la consecuencia de resultados finales. Así, el ingeniero contribuye indirectamente a la creación del producto terminado. Otra dificultad es que los trabajadores intelectuales suelen servir de apoyo a otras unidades organizacionales.

Así pues, es evidente que la mejora de la productividad se obtiene mediante buenas prácticas administrativas como son la orientación del proceso de reclutamiento, selección, evaluación y contratación bajo criterios de calidad y excelencia a pesar de los costos pues el activo más valioso y que se identifican con la organización y con la política de calidad y hacen de esa política la guía de sus actividades sean estas de gran repercusión en los resultados.

La calidad como una búsqueda de ir mejorando continuamente cada uno de los procesos que integran el complejo funcionamiento organizacional eleva la productividad sea ésta manual o intelectual.

24. Koontz Harol, Weihrich. Administración, una perspectiva global. Mac Graw Hill. 11ª Ed.

4.4.1 Medición y Problemas de Productividad.

El control es inherente a la productividad por lo tanto la organización requiere establecer sistemas avanzados para que la información de entrada sea apegada a la realidad de las operaciones diarias del negocio y entonces la de salida permita a los dirigentes observar el panorama y evaluar el funcionamiento completo de la organización de manera objetiva de manera que produzcan, con una mayor probabilidad, decisiones correctas y precisas que se traduzcan en un desempeño más eficaz, eficiente y efectivo tanto a nivel individual, grupal o total.

Entre los factores que se han atribuido a la merma en la productividad están:

- ❖ La mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total.
- ❖ La calidad depende en forma directa de la mano de obra calificada y ésta de la proporción que requiere el bien o servicio que ofrece la organización. En términos de productividad a mayor nivel de calidad en las operaciones de una organización los recursos son utilizados en forma más eficiente, aproximándose cada vez más a un nivel óptimo de productividad.
- ❖ El recorte en investigación.

La investigación y el desarrollo son parte vital en la innovación y creación, así como la implantación de nuevos y más efectivos procesos de manufactura o comercialización en la empresa. Al recortar recursos en investigación la proporción de pérdidas en la totalidad de la empresa por una falta de planeación e innovación puede ser mayor.
- ❖ El énfasis en resultados inmediatos.
- ❖ Los resultados a corto plazo impiden la visión a largo plazo que es lo que debe de predominar al hacer un análisis de impacto en la productividad.
- ❖ La mayor riqueza de los individuos que los vuelve menos ambiciosos.
- ❖ La ruptura de la estructura familiar.
- ❖ Las actitudes de los trabajadores.
- ❖ El comportamiento organizacional con su origen económico ocasiona avances, disminuciones o estabilidad en los niveles de productividad organizacional.
- ❖ Las políticas y regulaciones gubernamentales.
- ❖ El marco legal limita y modifica radicalmente los pronósticos e índice de eficiencia de los recursos organizacionales.

Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como la causa del problema y dentro de ésta las técnicas que utiliza para mejorarla como son la administración de la calidad total.

4.5 El Modelo de Excelencia.



Figura 9. Modelo que refleja los elementos necesarios para dar un servicio de excelencia.

4.6 Calidad y Competitividad.

La competitividad es la consecuencia de una serie de eventos sincronizados y bien estructurados bajo el ambiente de operación.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Nuestro país ha ingresado al tercer milenio, con el reto de convertirse en una nación comercialmente competitiva, para poder medirse con las naciones más importantes del mundo sin el temor a que sea devorado por los peces más grandes.

De esta forma, las empresas costarricenses deben identificar cuales son las ventajas competitivas que poseen y que pueden explotar en el mercado. Para ello tiene opciones tales como la conservación del medio ambiente, la generación de empleo por medio de empresas transnacionales, o bien buscar nuevos nichos de mercado que le permitan diversificarse y adquirir un porcentaje de las ventas totales.

Podemos empezar por definir que se entiende por competitividad, existen varias definiciones al respecto. Una definición que me parece adecuada es la que determina que la competitividad es, "el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo"; "contender con empeño (lidiar, pelear, batallar; disputar, debatir, altercar; discutir, contraponer opiniones o punto de vista); igualar una cosa análoga en la perfección o en las propiedades".

4.7 Reconocimiento de la Calidad.

El reconocimiento que se entrega a las empresas que se esfuerzan por adquirir la calidad, es el Premio Nacional de la Calidad.

El premio Nacional de la Calidad tiene como misión promover y estimular la adopción de procesos de Calidad Total en las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, instituciones educativas, en el Gobierno Federal y Gobierno Estatal, con base en el Modelo de Dirección por Calidad de El Premio; así como reconocer a las empresas e instituciones que se destacan por la calidad de sus productos, servicios y procesos con la finalidad de que sirvan como modelo a otras empresas mexicanas.

Caso Práctico.

Implantación de un modelo de calidad en el servicio, como una estrategia competitiva en una sucursal Bancaria.

5.1 Aspectos Generales.

Actualmente en México la mayor parte de las empresas, sino es que todas han reflejado, fundamentalmente en su desempeño financiero, consecuencias positivas por lo que se han hecho grandes esfuerzos como se ha reiterado en la calidad como prioridad número uno en la administración de las organizaciones. Aunado a las consecuencias positivas, la globalización ha aumentado los requerimientos, y el riesgo de ser sacado o no entrar al mercado internacional por no cumplir estrictamente con las normas de calidad y por ende el nivel de competitividad requerido.

Anteriormente la calidad se administraba por medio del control estadístico y el cheque visual al finalizar el proceso productivo sin tomar en cuenta que el producto terminado es el resultado de los procesos individuales y éstos de las tareas individuales por lo que los desperdicios en cuanto a re-procesos eran enormes, provocados de manera irreversible la pérdida sistemática de efectividad en el abastecimiento de pedidos, la baja calidad de un amplio número de éstos para poder cumplir con los tiempos, una baja en la productividad, ineficiencias y en fin pérdida de posición en el mercado y competitividad afectando tanto a los clientes, usuarios, consumidores y a la organización y sus integrantes.

Hoy en día la calidad se administra en cada rincón de la empresa, vista como un sistema integral, por lo que la calidad debe de solidificarse como consecuencia de la correcta y apegada realización de las actividades y su adecuada coordinación con el funcionamiento integral de la empresa todo guiado por un plan de calidad que esté sujeto o determinado por los planes estratégicos de toda la empresa.

La importancia que la calidad implantada como sistemas reales que miden cuantitativamente y cualitativamente el desempeño y la salud de toda la organización se debe a que ésta abarca todas las herramientas y actividades dentro de la operación por ser una filosofía, una forma de ser de cada empleado y por ende de la forma como se administran los recursos y como se ofrece el producto y/o servicio.

5.2 El Entorno Empresarial Mexicano.

Lo único constante es el cambio, más que nunca en el mundo de los negocios de hoy que han vivido cambios vertiginosos e inimaginables para una persona de principios del siglo veinte.

México no se ha visto ausente a este cambio, al iniciarse la industrialización y la introducción de nuevos procesos productivos y concepciones de lo que son y cómo deben ser manejadas las organizaciones.

La filosofía empresarial actual alimentada con la esperanza tendrá sus pilares principales en la calidad y en la productividad para construir una sólida plataforma de competitividad que permita a las empresas mexicanas incursionar en los mercados internacionales.

La calidad como filosofía de un directivo, un empresario, un empleado de confianza o sindicalizado o cualquier persona que forma parte de la empresa es hoy en día el enfoque y la mentalidad del día a día en los negocios que están insertos en un mundo globalizado.

También la calidad flota como filosofía y como cultura ya en los ambientes de negocios en la forma de interactuar del cliente con la organización lo que ha venido a cambiar estilos de hacer las cosas y roto paradigmas ya instalados por los años.

La excelencia es la meta y de ella cuelga todo lo demás. Lo complejo es saber ir por donde va, con el estilo y a la velocidad a la que va para sacar un diez perfecto y además conservarlo.

La excelencia como filosofía empresarial mexicana implica también ante todo valores éticos y morales, entrega y lealtad a lo que se hace y compromiso basado en las virtudes.

Otros aspectos de la filosofía de la calidad en el entorno mexicano tiene que ver con la disminución de la baja autoestima del empresariado mexicano antes de la entrada del TLC. Ahora que este tratado está operando, sabemos que todos necesitamos de todos y que la ventaja competitiva existe y no es cuestión de raza u otros factores para lograr el éxito como nación, y que se puede competir trabajando fuertemente con las corporaciones más poderosas del mundo incluso aunque suene fantasioso. Este ha ayudado a que la filosofía de hacer muy bien todo lo mexicano ha sido consecuencia de la nueva auto visión del empresario mexicano en el mundo globalizado.

5.3 Antecedentes.

Historia de Grupo Financiero Banorte.

El día 27 de julio de 1899 en la ciudad de Monterrey, N. L., el Gobierno Estatal otorgó a Banco Mercantil de Monterrey la concesión para realizar actividades bancarias y constituirse en banco emisor, demostrando así su vocación regional para cubrir las necesidades financieras y de ahorro del noreste del país.

El 16 de noviembre de 1899, se formalizó la escritura constitutiva para el inicio de sus actividades.

Es en 1947, en la ciudad de Monterrey, cuando Banco Regional del Norte se convirtió en competencia directa de Banco Mercantil de Monterrey, por ser un banco regional con el mismo tipo de clientela, vocación y cobertura.

En 1949 la vida activa de Banco Mercantil de Monterrey, S. A., y de su pequeña parte que como cooperadora aportó al desenvolvimiento y progreso comercial, industrial y económico de la provincia en particular y del país en general, se vio fielmente reflejado en el propio desenvolvimiento y progreso del banco, el cual cerró con verdadero broche de oro, cincuenta años de vida azarosa y constructiva, lo cual fue posible gracias al apoyo moral y la confianza que depositaron sus clientes.

El 30 de junio de 1977, Banco Mercantil de Monterrey fusiona a Financiera Mercantil Monterrey, S. A. Y a Banco Hipotecario, S. A. Con lo cual se convierte en Institución de Banca Múltiple.

El 19 de octubre de 1978 Banco Regional del Norte fusiona a Financiera Industrial, S. A. E Hipotecario Monterrey, S. A. Convirtiéndose también en Institución de Banca Múltiple.

En 1982 Mediante el Decreto de Nacionalización de la Banca, Banco Mercantil de Monterrey y Banco Regional del Norte, se convirtieron en Sociedades Nacionales de Crédito.

Años más tarde, el 18 de octubre de 1985, Banco Mercantil de Monterrey, S. N. C. Fusiona a Banco Regional del Norte S. N. C. Para cambiar de denominación social a Banco Mercantil del Norte S. N. C., surtiendo efectos a partir del 1º de enero de 1986. esta integración trajo consigo la unión de dos culturas distintas, pero gracias a las consecuentes avances en la posición de liderazgo en el noreste del país.

Como respuesta a las necesidades financieras de nuestra clientela, a quien siempre se ha buscado proporcionar un servicio integral, el 24 de septiembre de 1990 se constituyó Arrendadora Banorte S. A. De C. V., la cual, inicia sus operaciones el 2 de octubre del mismo año, cubriendo así un nicho de mercado muy importante para la organización.

Posteriormente, y como parte de la estrategia de los servicios financieros del banco, se constituyó el 16 de enero de 1991 la empresa Factor Banorte, S. A. De C. V., iniciando operaciones el 22 de julio de 1991, con un servicio financiero especializado, al brindar de manera ágil y oportuna capital de trabajo a las empresas, mediante la adquisición de sus cuentas por cobrar.

La constitución de Almacenadora Banorte, S. A. De C. V. Fue el 18 de marzo de 1991, e inició operaciones en septiembre del mismo año, ofreciendo mediante sus almacenes generales de depósito, el almacenamiento, guarda y conservación de bienes o mercancías.

Durante 1991, inició el proceso de desincorporación bancaria promovido por el Gobierno Federal, y fue en 1992, cuando un grupo de inversionistas capitaneados por Sr. Roberto González Barrera, licitaron exitosamente la compra del 66% de las acciones de Banorte que pertenecían al Gobierno Federal, convirtiéndose así en Sociedad Anónima.

La conformación del Grupo Financiero Banorte en septiembre de 1993, fue un paso trascendente con la adquisición de Afin Casa de Bolsa, Afin Arrendadora y A. F. Casa de Cambio, instituciones integrantes de Afin Grupo Financiero, el cual se constituyó en 1985, iniciando sus operaciones como intermediario financiero especializado en el mercado de capitales. Afin Grupo Financiero, S. A. De C. V., el cual igualmente incorporó al Banco Mercantil del Norte S. A.

El Grupo consolida una agresiva estrategia de crecimiento y diversificación de sus productos y servicios, en respuesta a las necesidades bancarias, bursátiles y financieras de la clientela.

Durante 1994, es cuando Afin Casa de Bolsa, S. A. De C. V. Cambia su razón social a Casa de Bolsa Banorte, S. A de C. V.

Todos los servicios prestados por el Grupo Financiero Banorte conjuntan experiencias, fortalezas y capacidades profesionales, que permiten ofrecer a los clientes excelencia y calidad absoluta en la solución de sus necesidades bancarias, bursátiles y financieras, lo cual ha sido el objetivo fundamental.

Durante 1996, Afin Arrendadora S. A. De C. V. Se fusiona con Arrendadora Banorte S. A. De C. V., reforzando de esta manera el capital.

El Banco del Centro, tuvo sus orígenes en la ciudad de San Luis Potosí, S. L. P., iniciando operaciones el 8 de marzo de 1935, bajo la razón social de Banco Ixtlero. Como resultado de las diversificaciones de servicios financieros que se demandaban, su razón social fue modificada a Banco del Centro, S. A.

Para 1991, año en que el Gobierno Federal decreta la desincorporación bancaria, Banco del Centro es adquirido por Grupo Financiero Multivalores y en diciembre de 1995 la administración de Banco del Centro se desincorpora oficialmente de Multiva, para quedar a cargo del Grupo Financiero Banorte. En junio de 1997, se suscribió el contrato de compra-venta para adquirir el control accionario de Banco del Centro S. A. (Bancentro), fortaleciendo de esta forma la presencia del Grupo en la República Mexicana.

Banpaís, S. A. Inicia sus operaciones en 1892, en Monterrey N. L., con el Banco de Nuevo León, S. A., primer Banco en fusionarse con capital económico de la región. En el año de 1937, los Señores Salinas y Rocha fundaron la empresa denominada Financiera del Norte, S. A.

En 1977 esa empresa financiera fusiona a un grupo de empresas que se transforman en Banpaís y esta unión surge como una de las primeras Instituciones de Banca Múltiple en México. En diciembre de 1997 y derivado de la estrategia de crecimiento de Banco Mercantil del Norte, éste se convierte en accionista mayoritario de Banpaís, integrándola como filial de servicios bancarios.

El 7 de enero de 1997, la Administradora del Fondo para el Retiro Sólida Banorte, S. A. De C. V., Afore, fue constituida con el objeto de abrir, administrar y operar cuentas individuales de los sistemas de ahorro para el retiro, de conformidad con las leyes del Seguro Social, del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, iniciando sus operaciones el 3 de febrero de 1997, empresas jurídicamente independiente y de la cual Banorte es accionista mayoritario.

Igualmente fueron constituidas las empresas Fondo Sólida Banorte, S. A. De C. V., Sociedad de Inversión Especializada de Fondos para Retiro (SIEFORE) y Pensiones Banorte, S. A. De C. V. Grupo Financiero Banorte.

En diciembre de 1997, con la entrada de Grupo Generali al sector de ahorro y Previsión del Grupo, Sólida Banorte cambia su denominación a Sólida Banorte Generali, S. A. De C. V. Afore. El 22 de diciembre de 1997, se constituyen e inician operaciones Seguros Banorte Generali y Finanzas Banorte.

Así, Grupo Financiero Banorte y las empresas que lo integran, mantienen su filosofía de atención y orientación total al cliente, ofreciendo un servicio integral y personalizado a través de los especialistas de cada una de ellas, bajo la bandera BANORTE, lo cual le permite mantener su posicionamiento, liderazgo y tradición de más de 100 años, que lo celebraron en 1999.

A partir de 1 de marzo de 2000, por autorización del Consejo de Administración del Grupo Financiero, se llevó a cabo la fusión de Banpaís S. A. Con Banco Mercantil del Norte S. A.

En octubre del mismo año, y por autorización del Consejo de Administración del Grupo Financiero, se llevo a cabo la fusión de Banco del Centro S. A: con Banco Mercantil del Norte S.A.

Por ultimo se fusiona con Bancrecer, S. A.

Concepto del Símbolo.

Representa una imagen innovadora dentro del mercado de dinero, que lo identifica de forma dinámica y con personalidad propia.

Está conformado por dos óvalos, en donde uno representa al cliente y el otro a la institución, unidos por un elemento triangular que sugiere dirección y crecimiento. Asimismo, su armonía da como resultado una imagen que denota unión, confianza y solidez.

Misión del Grupo Financiera Banorte.

Las empresas que integran Grupo Financiero Banorte tiene como filosofía, el ofrecer un servicio integral, tecnológicamente avanzado y personalizado, cercano al cliente y a los mercados en donde desarrollan los negocios.

Compromisos:

- Satisfacer las necesidades financieras de los clientes a través de un servicio personalizado, de alta calidad, otorgando amabilidad y eficacia.
- Preservar la integridad y calidad de todas las operaciones.
- Incrementar los niveles de rendimiento que servirán de respaldo a los depositantes, accionistas y como base de reinversión para el Grupo.
- Ser ciudadanos responsables, líderes en las comunidades a las que pertenecen y sirven.
- Ser, como empresa, una fuente de trabajo seria y justa, con el objetivo de tratar a cada uno de los empleados con el más alto sentido de dignidad y equidad.

Política de calidad:

“Todas las personas que conforman el Grupo Financiero Banorte, tienen el compromiso de planear, medir, asegurar y mejorar de manera continua la calidad de los productos, servicios y procesos, buscando siempre cubrir con mayor medida las expectativas de clientes y usuarios, tanto en el exterior como en el interior de la institución”.

Productos y Servicios:

Cuenta con casi 500 sucursales en toda la República Mexicana.

- ✓ Captación de recursos financieros.
- ✓ Colocación de recursos financieros.
- ✓ Servicios fiduciarios.
- ✓ Servicios internacionales.
- ✓ Fondos de fomento.
- ✓ Banca electrónica.
- ✓ Servicios de banca telefónica.
- ✓ Servicios diversos en sucursales.
- ✓ Servicios bancarios no financieros.

Planeación del Estudio.

Objetivo.

Saber de que manera concibe la calidad los clientes y empleados de algunas sucursales Bancarias de un Banco en específico.

Tipo de Encuesta.

- Entrevistas Personales.
- Método de observación directa.

Muestra.

“Una muestra es un subconjunto de una población”.

(Walpole Myers. *Publicidad y Estadística. México 1999 6ª Edición. Pp. 208.*)

La muestra será tomada de manera aleatoria, es decir tendrán la misma probabilidad de formar parte de ella, la única condición es que sean clientes y empleados de la sucursal Bancaria encuestada.

El tamaño de la muestra es:

Cuestionario piloto:

Empleados de 25 personas.

Cliente de 25 personas.

Cuestionario definitivo:

Empleados de 100 personas.

Clientes de 100 personas.

El análisis de resultados se realizara en gráficas circulares o de pastel.

Cuestionario (empleados).

Datos del Entrevistado (a).

Folio: _____

Fecha de la entrevista: _____.

Nombre (completo): _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____.

1. ¿Por qué se pierden los clientes?

- a) () Indiferencia (falta de atención).
- b) () Les ofrecen mejores condiciones.
- c) () Establecen nueva relación con otra institución.
- d) () Cambian de domicilio.
- e) () Mueren.

2. ¿Qué molesta a los clientes?

- a) () Platicas entre el personal.
- b) () Lentitud en la fila única.
- c) () No se cumplan los acuerdos.
- d) () Fallas del sistema.
- e) () Preferencia a ciertos clientes.
- f) () No solucionar sus problemas.

3. ¿Cuál es el elemento eficaz para dar un servicio integral?

- a) () Iniciar actividades puntualmente.
- b) () Trato amable y cordial.
- c) () Atención inmediata.
- d) () Seguimiento de trámites.
- e) () Asesoría completa.
- f) () Información oportuna.

4. Indique ¿Cuál de los siguientes en un valor necesario para prestar un servicio de calidad?

- a) () Compromiso.
- b) () Respeto.
- c) () Responsabilidad.
- d) () Honestidad.
- e) () Lealtad.

5. ¿Cuál es el paso más importante en la atención al cliente?

- a) () Observar.
- b) () Escuchar.
- c) () Clarificar.
- d) () Cierre de la conversación.

6. ¿Cómo maneja una situación crítica?

- a) () Deja que hable el cliente.
- b) () No pierde el autocontrol.
- c) () Evita ponerse a la defensiva.
- d) () Ofrece una disculpa.

7. ¿Qué es lo primordial para otorgar un servicio integral?

- a) () Puntualidad.
- b) () Amabilidad.
- c) () Rapidez.
- d) () Eficacia.

8. ¿Qué ventajas ve en la implantación de un sistema de calidad?.

- a) () Crear confianza en los clientes.
- b) () Menor índice de errores.
- c) () Que los clientes estén satisfechos con el servicio.
- d) () Fluidez en la atención.
- e) () Facilita la mejora continua.

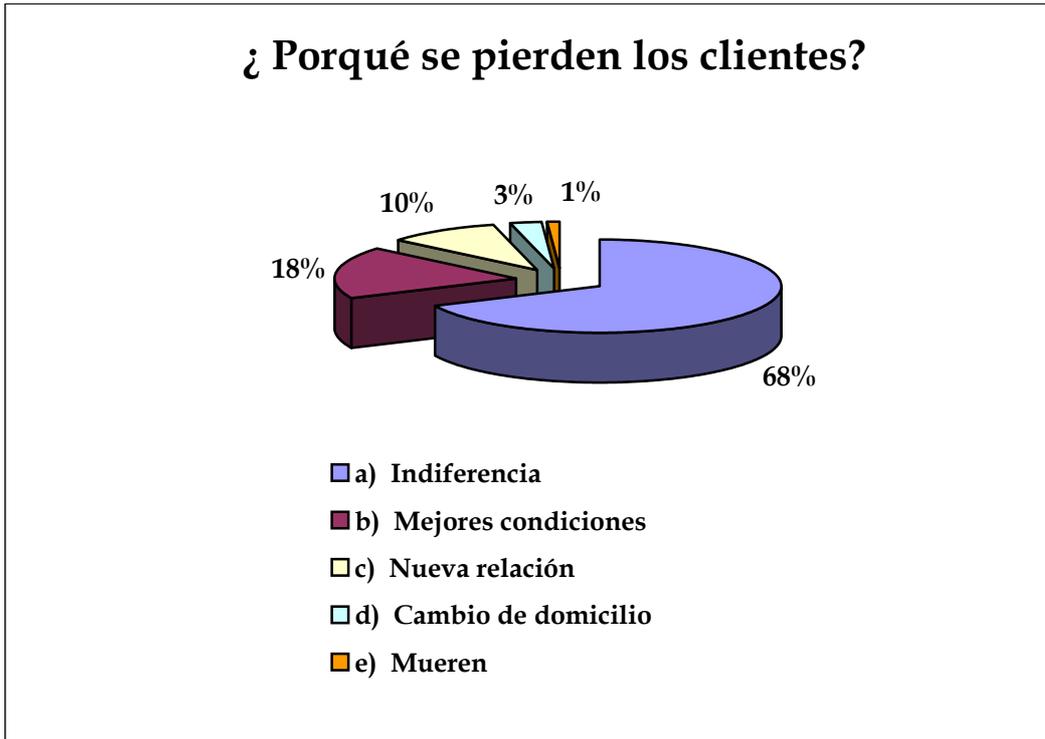
9. ¿Cuál es el elemento básico para mantener un eficiente control en la atención del cliente?

- a) () Determinar las necesidades de los clientes.
- b) () Encuestas.
- c) () Evaluación del servicio.
- d) () Motivación.
- e) () Análisis y recompensas.

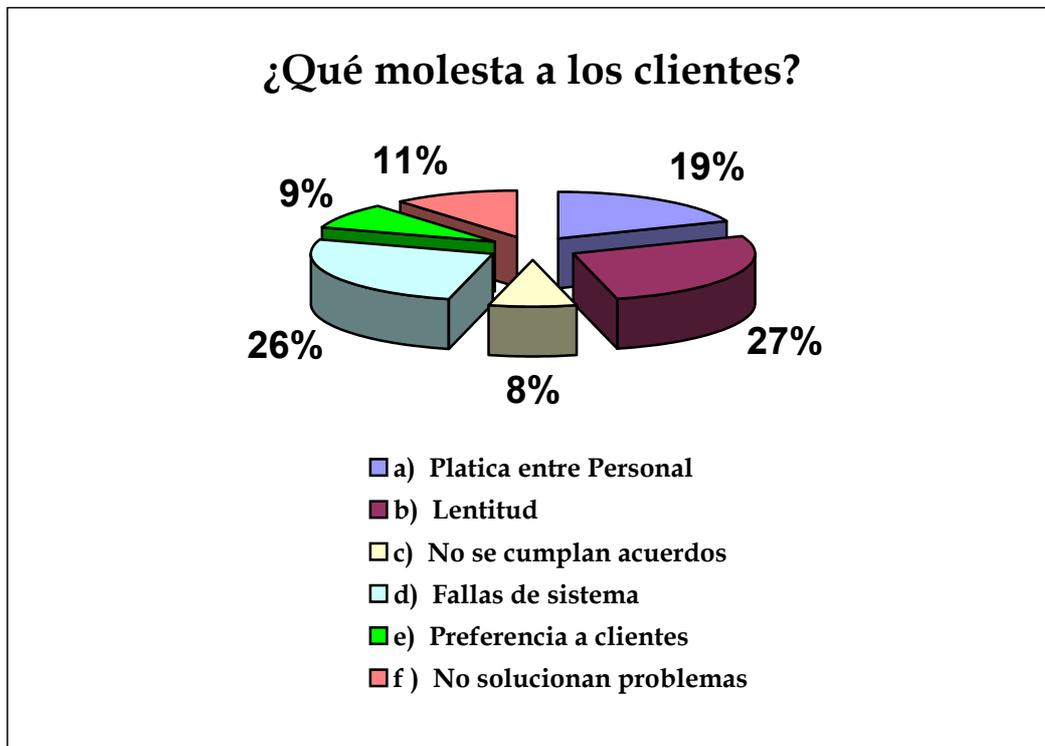
10. ¿Qué es lo que necesita para ofrecer un buen servicio?

- a) () Tener personal capacitado.
- b) () Capacitación continua.
- c) () Trato agradable.
- d) () Hacer el trabajo que le corresponde a cada quien.

Gráfica 1 (empleados)

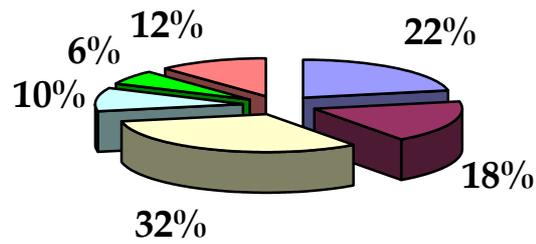


Gráfica 2



Gráfica 3

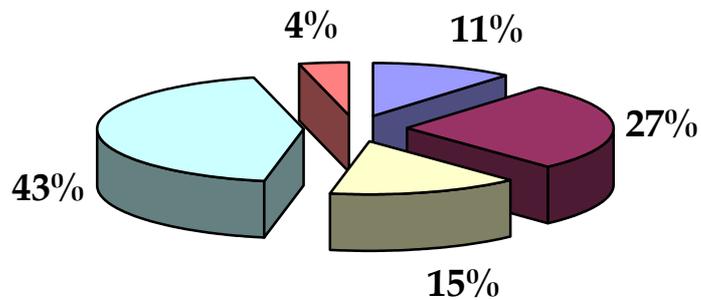
¿Cuál es el elemento eficaz para dar un servicio integral?



- a) Iniciar actividades puntualmente
- b) Trato amable y cordial
- c) Atención inmediata
- d) Asesoría completa
- e) Seguimiento a trámites
- f) Información oportuna

Gráfica 4

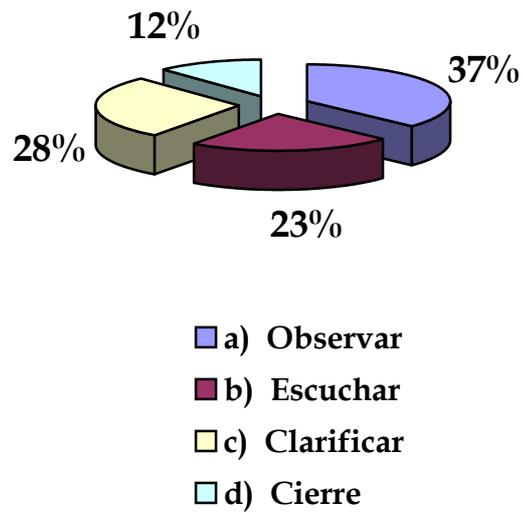
Indique ¿Cuál de los siguientes componentes es un valor necesario para prestar un servicio de calidad?



- a) Compromiso
- b) Respeto
- c) Responsabilidad
- d) Honestidad
- e) Lealtad

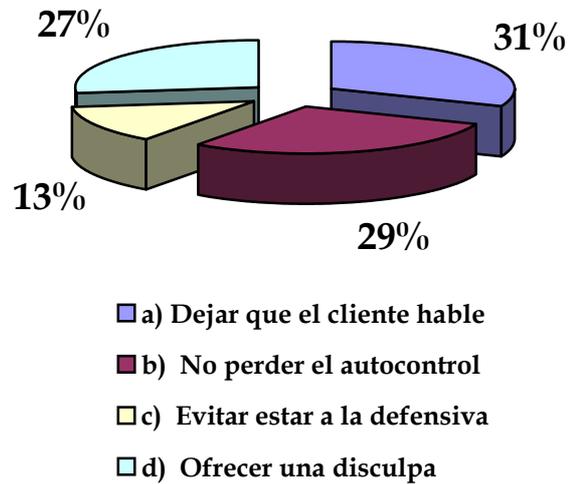
Gráfica 5

¿Cuál es el paso más importante en la atención al cliente?



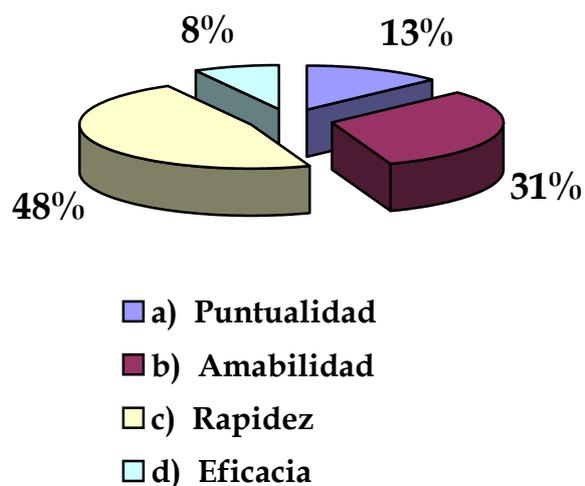
Gráfica 6

¿Cómo maneja una situación crítica?



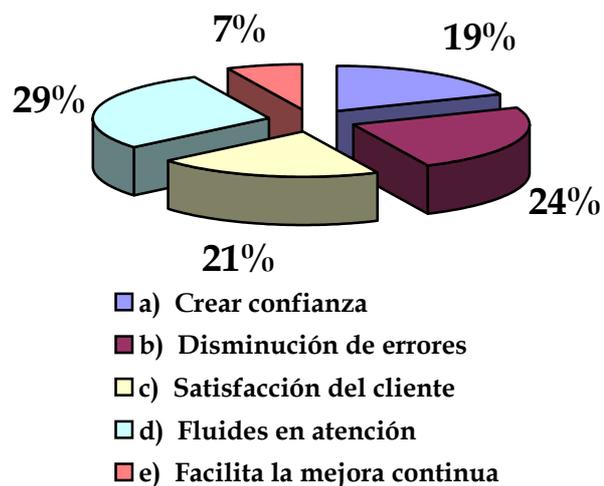
Gráfica 7

¿Qué es lo primordial para otorgar un servicio integral?



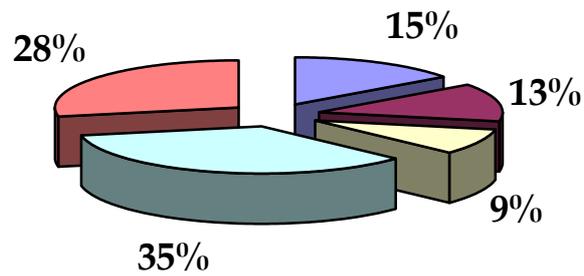
Gráfica 8

¿Qué ventajas ve en la implementación de un sistema de calidad?



Gráfica 9

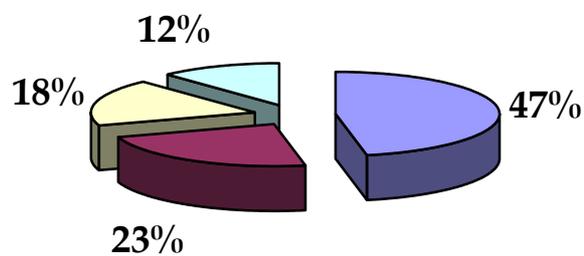
¿Cuál es el elemento básico para mantener un eficiente control en la atención del cliente?



- a) Determinar necesidades
- b) Encuesta
- c) Evaluación del servicio
- d) Motivación
- e) Análisis y recompensas

Gráfica 10

¿Qué es lo que necesita para ofrecer un servicio de calidad?



- a) Tener un excelente personal
- b) Capacitación continua
- c) Tener un trato agradable
- d) Hacer lo que le corresponde a cada quien

Cuestionario (clientes).

Datos del Entrevistado (a).

Folio: _____

Fecha de la entrevista: _____.

Nombre (completo): _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____.

1. ¿Qué piensa del servicio que le otorgan en esta Institución Bancaria?

- a) () Es muy lento.
- b) () No hay suficiente personal.
- c) () El personal es muy déspota.
- d) () No resuelven dudas o problemas.

2. ¿Cuál cree que es la diferencia entre un Banco u otro?

- a) () El servicio.
- b) () Las comisiones.
- c) () Las instalaciones.
- d) () La ubicación de las sucursales.
- e) () Información de cambios.

3. ¿Qué característica es importante en el servicio?

- a) () Atención personalizada.
- b) () Privacidad en la atención.
- c) () Que las sucursales cuentan con estacionamiento.
- d) () Que sea eficiente.
- e) () Cumplimiento de compromisos.

4. ¿Qué opina del servicio de atención telefónica 01-800?

- a) () Es impersonal.
- b) () El tiempo de espera es mucho.
- c) () No resuelven dudas.
- d) () Es muy confuso.

5. ¿Qué piensa del manejo del servicio de Banca por Internet?

- a) () No es muy confiable.
- b) () Es muy complejo.
- c) () Fallas de sistema comúnmente.
- d) () Es muy cómodo.

6. ¿Qué opina del personal de las sucursales bancarias?

- a) () Son indiferentes.
- b) () Falta de capacidad.
- c) () La gente es joven e inexperta.
- d) () No le dan importancia debida al cliente.

7. ¿Qué le falta al servicio que recibe para ser mejor?

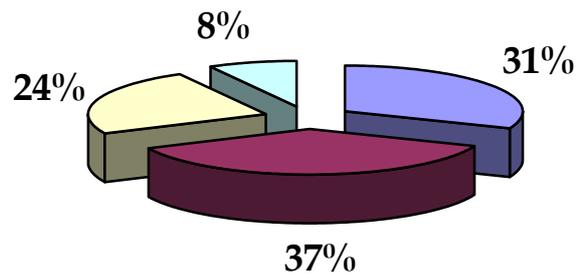
- a) () Que tengan más personal.
- b) () Sucursales más amplias.
- c) () Estacionamiento.
- d) () El tiempo en tramites sea menor.
- e) () La asesoría sea completa.

8. ¿Porqué confía usted en esta institución bancaria?

- a) () Estar mucho tiempo en la institución.
- b) () La gente es responsable.
- c) () Por que crean confianza.
- d) () Recomendación de alguien.
- e) () Tiene familiares trabajando en la institución.

Gráfica 1 (clientes)

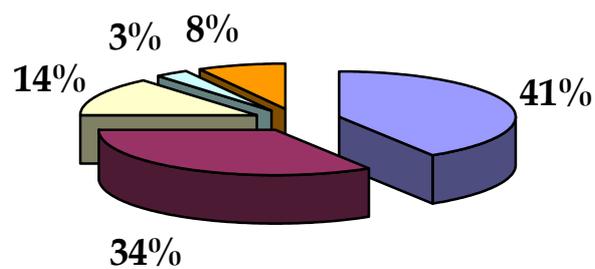
¿Qué piensa del servicio que le otorga en una Institución Bancaria?



- a) Es muy lento
- b) No hay suficiente personal
- c) La gente es muy despota
- d) No resuelven las dudas o problemas

Gráfica 2

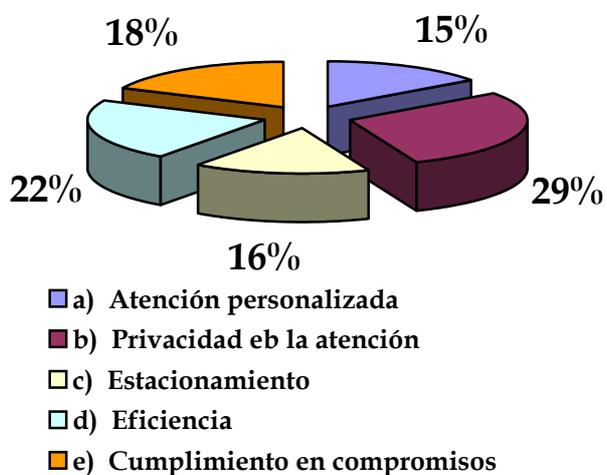
¿Cuál cree que es la diferencia entre un Banco u otro?



- a) El servicio
- b) Las comisiones de las sucursales
- c) Las instalaciones
- d) La ubicación de las sucursales
- e) Información de cambios

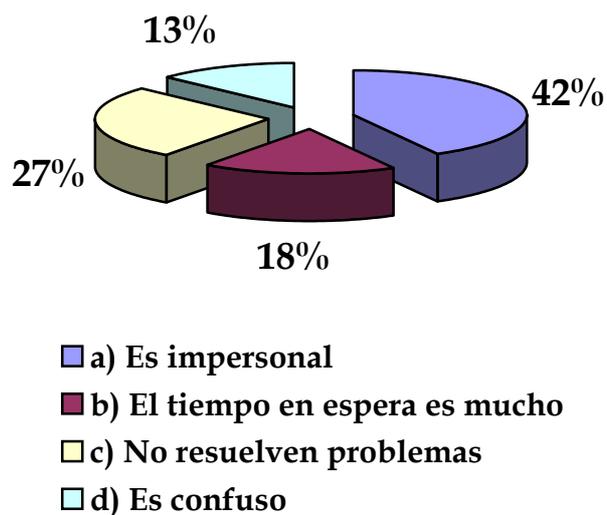
Gráfica 3

¿Qué caracteriztica es importante en el servicio?



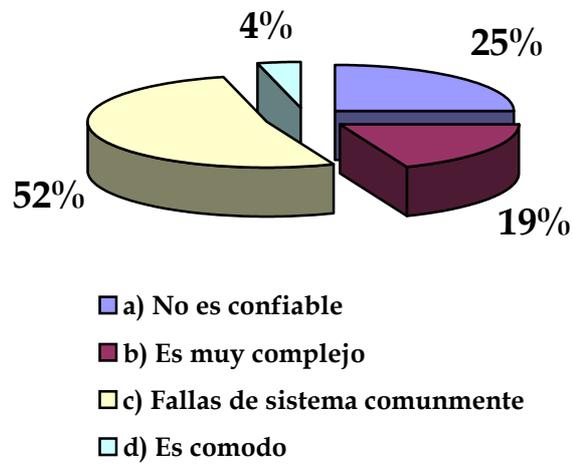
Gráfica 4

¿Qué opina del servicio atención telefónica 01-800?



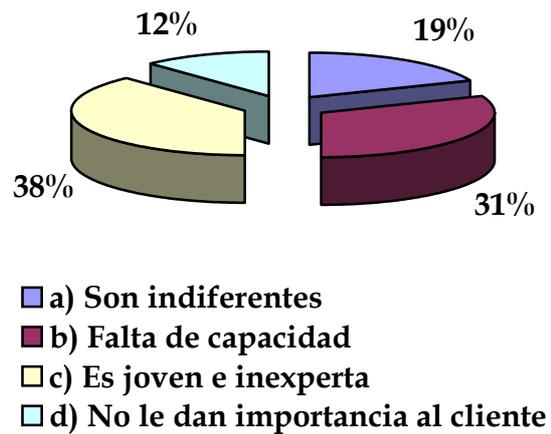
Gráfica 5

**¿Qué piensa del manejo del servicio
Banca por internet?**



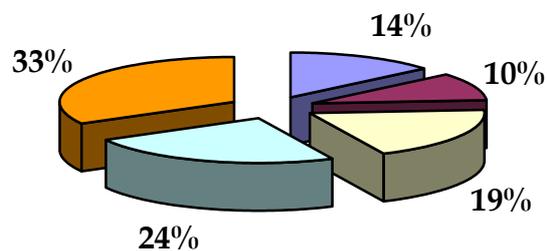
Gráfica 6

**¿Qué opina del personal de las sucursales
bancarias?**



Gráfica 7

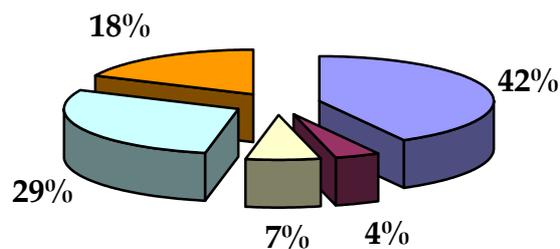
¿Qué le falta al servicio que recibe para ser mejor?



- a) Que tengan más personal
- b) Sucursales más amplias
- c) Estacionamiento
- d) El tiempo de espera sea menor
- e) Asesoría completa

Gráfica 8

¿Por qué confía usted en esta Institución Bancaria?



- a) Mucho tiempo en la Institución
- b) El personal es responsable
- c) Porque crean confianza
- d) Recomendación
- e) Familiares dentro de la Institución

Análisis de Gráficas.

La conclusión que a continuación doy, es en base a las gráficas obtenidas de la aplicación de el cuestionario realizada a los empleados de las sucursales bancarias.

Un 68% de los clientes cancelan sus cuentas bancarias debido a la indiferencia que le demuestran los empleados, así como se ve que los clientes tienen una gran insatisfacción por la lentitud y fallas en el sistema, de lo cual los empleados piensan que para dar un servicio eficaz es importante tener atención inmediata, rápida, reflejar honestidad y que sea fluida la atención.

Cuando se presenta algún problema o situación crítica la mejor manera es dejar que los clientes hablen y expresen sus inconformidades, pero no solo debe de ser dejarlo expresarse sino el resolver estas y dar opciones.

El primer paso para hacer contacto con el cliente y hacerlo sentir que es atendido, es el contacto visual, aunque no el más importante ya que el saludo y prestar atención a lo que requieren los clientes es esencial.

Por último los empleados necesitan de motivación para sentirse a gusto con el trabajo que van a desempeñar, al tener satisfechas las necesidades de los empleados estos tendrán un cambio de conducta y la atención será mejor.

En relación a las gráficas obtenidas del cuestionario aplicado a los clientes de las sucursales bancarias concluyo que:

Los clientes confían en la institución Bancaria por que han asistido a ella por mucho tiempo, donde estos prefiere una atención personalizada y privada, más que el servicio por Internet y el servicio telefónico, ya que estos lo consideran servicios impersonales y en el que han tenido problemas al acceder y no les resuelven los problemas que llegan a tener, les gustaría que las sucursales bancarias contaran con más personal calificado tanto en atención a clientes (ejecutivos) y en el área de cajas, que estos sean más atentos que proporcionen información completa y oportuna de cambios, que los compromisos se cumplan y que no tengan preferencia por ciertos clientes.

Un elemento que es más importante que la rapidez es la atención cortés, amistosa eficiente, profesional, honesta, donde se les escuche y se les resuelvan sus dudas y problemas.

Conclusión de Gráficas.

La satisfacción es un elemento variable que está relacionado con la calidad del servicio cuando hay la oportunidad de que esta exista de forma predominante en la relación con el cliente.

Crear valor percibido a través del servicio, permite no únicamente tener una capacidad competitiva diferencial difícil de conseguir en un espacio corto de tiempo, sino que además consigue que la elasticidad de la demanda al precio sea menor y más pequeña cuanto mayor sea la importancia del servicio que provea.

Los servicios financieros debieran basar sus estrategias de retención de clientes fundamentalmente en el servicio más que en propuestas alejadas del servicio básico que prestan.

Es sin duda alguna, el servicio un valor diferencial y por lo tanto el objetivo debe ser lograr la excelencia en el servicio como medio para conseguir ser competitivo.

Un consumidor insatisfecho, comunica su insatisfacción a una media entre 8 y 10 personas, ya que es más fácil recordar las insatisfacciones y hablar de ello que las satisfacciones que se puedan obtener del servicio.

Las empresas que prestan servicios dependen de un 90% a 95% de sus clientes.

Está claro que el problema no es el de la información, todos los elementos saben que dar un excelente servicio trae consigo beneficios, la cuestión relevante es como implantar en la empresa los procedimientos para conseguir el objetivo.

Hay que dar un valor al servicio como si fuera el de un producto, conseguir materializar los beneficios del servicio añadir un valor al cliente y esto será lo que finalmente el cliente buscara y así podremos obtener fidelidad.

Como factores importantes del servicio para el cliente tenemos los siguientes:

1. Accesibilidad. El personal debe ser fácil de contactar.
2. Entrega en plazo. Cumplir con los trámites en fechas prevista con el cliente.
3. Uniformidad. El cliente espera que el servicio sea consistente y que la información sea igual en todas las sucursales y áreas de la empresa.

Estos factores son probablemente muy obvios pero simultáneamente son incumplidos.

La aplicación de una filosofía de mejora continua en la Gestión del servicio es un punto de partida.

El cliente es el único juez de la calidad del servicio, conceptualizando la calidad como la percepción o juicio del consumidor acerca de la excelencia de un servicio.

Así también resumiendo cinco elementos esenciales a juicio de los clientes para obtener un servicio de calidad son:

1. Elementos Tangible.
2. Fiabilidad.
3. Capacidad de respuesta.
4. Seguridad.
5. Empatía.

Dentro de los elementos del servicio bancario en la percepción de los clientes se encuentran los siguientes:

1. Interacción empleados-clientes.
2. Continuidad y confortabilidad de la relación.
3. Servicio de máquinas (cajeros automáticos).
4. Precios en las comisiones.
5. Tipos de interés o tasa bancaria.
6. Asesoramiento fiscal y contable.
7. Eficacia en el servicio.
8. Estructura de las instalaciones.

Los clientes quieren y desean un servicio cortés, amistoso, preocupado por sus necesidades e intereses. Pero esto hay que equilibrarlo también con otras necesidades y deseos de los clientes como lo son los precios competitivos y una estabilidad empresarial.

Los recursos humanos de la organización son elementos críticos a la hora de establecer procesos de calidad en el servicio, los factores relacionados con las personas suelen ser inestables debido al comportamiento de ellos y su estado de ánimo.

Uno de los factores más relevantes para evaluar la calidad de los servicios es la atención que dispensa el personal a los usuarios en lo relativo al trato cordial y amable no estrictamente ligado al servicio básico o profesional sino en su vertiente de relación humana.

Para los clientes internos (empleados) de la empresa son elementales tres factores:

1. Comunicación Interna. Establecer flujos de información necesarios para conseguir homogeneidad en la prestación del servicio.
2. Formación. Aportando los conocimientos necesarios para que los procedimientos sean puestos en práctica con la metodología que este diseñada por la empresa.
Capacitación continua de cambios en cada puesto y de los productos o servicios de la empresa
3. Motivación y reconocimiento. Permitirá que las personas realicen bien su trabajo, dar recompensas no monetarias y hacerles saber que cada uno de ellos es importante para realizar el objetivo de las empresas, darles valor a cada uno de ellos como una pieza fundamental en la institución.

Si de verdad se tiene la intención de retener al cliente gracias a un servicio de calidad, el empleado deberá sentirse integrado, pudiendo responder y facilitar el servicio al cliente e implicarse al máximo.

Propuesta.

Después de haber analizado lo anterior se indica la aplicación de un modelo de calidad en el que:

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

El seguimiento continuo de las políticas del servicio, de sus mecanismos y del recurso humano involucrado, es necesario para mantener un nivel de calidad en el servicio, que ayudará a la mejora continua.

Es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado, para que la persona que recibe la información no solo tenga una idea del servicio sino además de la calidad del recurso humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Modelo

“Proceso de Servicio al Cliente (interno)”.

Elementos:

1. Necesidades del consumidor.

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse:

- ¿Quiénes son mis clientes?

Determinar con que personas va a tratar la empresa.

- ¿Qué buscarán las personas con las que se va a tratar?

Tratar de determinar las necesidades básicas de la persona con quien se va a tratar.

-¿Cómo se brinda en este momento el servicio al cliente?

Determinar lo que es.

-¿Qué fallas percibe el cliente en el momento de otorgar el servicio?

Determinar las dolencias que tiene el servicio.

-¿Cómo se puede mejorar?

Diseñar estrategias y crear políticas para mejorar la atención al cliente.

Este análisis genera una base interna de información que servirá para analizar el sistema de atención al cliente, que nos permitirá ver las partes débiles y lo que podemos fortalecer para así dar una solución y tener estrategias que mejoren el servicio.

2. Encuesta de servicio con los clientes.

Un correcto control de atención, debe ser con la relación personal y en donde el cliente pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Cuando se presente una queja no debe de evadirse, por el contrario se debe atender e investigar y darle solución.

3. Decisiones Básicas.

a) Que servicios se ofrecen.

Una vez obteniendo los resultados de las encuestas periódicas se podrán identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el cliente a cada uno de ellos.

Así mismo, se debe estar consciente de que aunque el servicio sea de calidad, si son los mismos a los de la competencia, no se creara una ventaja competitiva, por tal, se debe de aplicar encuestas tendientes a mejorar el servicio.

b) Que nivel de servicio se debe ofrecer.

Una vez que se conoce el tipo de servicio que requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean.

Una manera de conocer la satisfacción del servicio seria mediante un sistema de quejas y sugerencias.

e) Motivación y Recompensas.

La motivación es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias son elementos que influyen al dar un servicio

La motivación son todos aquellos factores de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

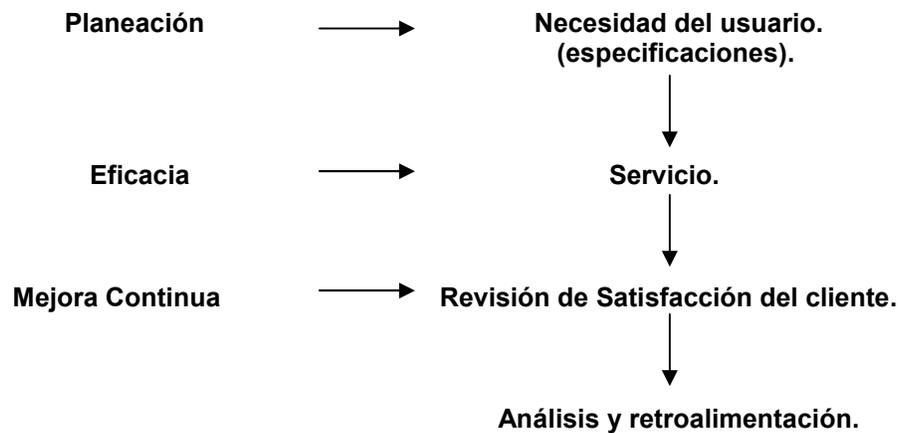
Es muy importante no tomar al hombre como una máquina, sino considerarlo como un elemento importante dentro de la organización y en si calidad humana, ya que sin el elemento humano no existiría ninguna empresa o administración.

En la motivación podemos encontrar tres partes importantes:

1. Carencia de los satisfactores de las necesidades que tienden a desequilibrar las condiciones físicas así como las morales del individuo.
2. Los impulsos que accionan la necesidad.
3. Incentivos o metas hacia las que tienden estos impulsos con el fin de satisfacer las necesidades.

El sistema de motivación deberá ser un circulo que encierre a todos, pero a la vez individualmente, así que si se empieza a motivar el nivel alto adecuadamente será más fácil a los niveles inferiores.

Enfocando al cliente.



“Componentes básicos para otorgar un Servicio de Calidad ”. (enfocado en el servicio al cliente)

No basta con que sepamos que servicio ofrecer, a que nivel se debe otorgar y cual es la mejor forma de ofrecerlo. Un servicio de calidad incorpora todos los componentes para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

Los componentes para otorgar un servicio de calidad deben de ser cubiertos para poder alcanzar la satisfacción del cliente, estos son:

1. Accesibilidad.-

Grado con que los clientes consiguen contactar a sus ejecutivos.

Para dar un excelente servicio se deben tener varias vías de comunicación y contacto con los clientes, como lo es sitios web, fax, líneas telefónicas, etc.

2. Agilidad.-

Grado con el que se da atención a los clientes y la manera en que satisfaga la solicitud de los clientes.

3. Capacidad de respuesta.-

Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio eficaz y oportuno.

Los clientes no tienen que rogar ser atendidos, se debe estar al tanto de las dificultades, siempre se tiene que estar un paso adelante y la mejor forma de hacerlo es con la retroalimentación, con las observaciones de los clientes.

4. Competencia.-

Grado con que los empleados demuestran poseer las habilidades y conocimientos necesarios para prestar el servicio.

5. Comprensión del cliente.-

No se trata de sonreírle en todo momento a los clientes, sino mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.

6. Comunicación.-

Grado con que se comunican con los clientes a través de un lenguaje simple, claro y fácil de entender.

Se deben mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo y que sea claro.

Hay que cubrir también los componentes de seguridad y credibilidad.

Para obtener una buena comunicación hay que desarrollar algunas habilidades como lo son:

a) Observar.

Se refiere a que las personas, no solo los clientes, sino los mismos empleados como empresa, determinen por su apreciación, ciertos niveles de necesidades.

Hay que tener en cuenta lo que dice el cliente.

La comunicación funciona ininterrumpidamente y es irreversible, utilizar siempre un vocabulario respetuoso y amable.

b) Escuchar.

El sentido del oído es una característica con la que contamos los seres humanos, oír es un comportamiento deliberado. Escuchar va más allá del hecho de oír, oír es una reacción refleja y el escuchar es poner atención a lo que se nos esta transmitiendo.

Hay varias razones del porque escuchamos entre ellas:

- Manera de adquirir información.
- Establecer relaciones.

Tendrán que tomarse en cuenta algunos elementos para escuchar y no solo oír:

1. Percepción.

Hay que prestar atención (percibir y entender) a las expresiones de las personas.

2. Distracciones.

Al momento de escuchar a un cliente no se puede permitir estar desconcentrado, se tiene que estar enfocado en lo que se está comunicando.

3. Evaluación.

Se debe aprender a analizar, tomando el tiempo necesario, seleccionando lo que se está escuchando y determinar lo que realmente es importante.

4. Identificar.

Saber cuáles son las necesidades de los clientes mediante:

- Preguntas o consultas.
- Expresar una objeción.
- Plantear una situación.

5. Relación activa.

- Concentrar la atención en el cliente.
- Hacer contacto visual.
- No interrumpir, dejarlo expresar su inconformidad o inquietud.
- Resolver problemas.

c) Preguntar.

Es la manera directa y sencilla de recoger la información de quienes se tiene enfrente, además es una forma de mostrar interés en resolver un problema.

La forma en que se pregunta tiene que ver con el vocabulario utilizado, la estructura, es decir, si se hacen preguntas abiertas o con múltiples alternativas. Hay que tratar de ofrecer diferentes alternativas, además de utilizar un vocabulario sencillo, respetuoso y amable.

¿Cuándo preguntar?

- Cuando no se conocen las necesidades de los clientes.
- Para pedir antecedentes del tema, si no se cuenta con ellos.
- Expresar dudas o solicitar más información.

d) Sentir y escuchar.

Con sentir y escuchar se refiere a ponerse en lugar de los clientes, a sentir lo que la otra persona siente con respecto a una situación o problema en particular.

Para desarrollar esta habilidad se debe saber diagnosticar, escuchar y preguntar.

Conociendo las características de los productos o servicios que ofrece la empresa se podrá dar una mejor solución a dudas e inquietudes.

Hay que tener bien claro lo que si podemos hacer por los clientes y concentrarse en ello, y no en lo que no se puede hacer por ellos.

No hay que comprometerse por lo que no esta en sus manos realizar.

7. Confianza.-

Grado con que el empleado demuestra poseer la habilidad de transmitir que el servicio es confiable.

Capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma confiable sin contratiempos, ni problemas, este componente se ata directamente con la credibilidad y seguridad.

8. Cortesía.-

Grado con que los empleados demuestran su comportamiento.

Atención, simpatía, respeto y amabilidad, educación, buenos tratos, no pelear con los clientes, son elementos para ofrecer un trato cortes.

Es fácil cautivar a los clientes si se le da un excelente trato, si se les brinda atención y se les resuelven dudas e inquietudes a tiempo.

9. Credibilidad.-

Se tiene que demostrar seguridad absoluta de lo que se esta expresando. Si empiezan a titubear dará un aspecto de no saber sobre el tema.

Hay que crear un ambiente de confianza, además de ser veraces y honestos.

Con el conocimiento adecuado de los productos o servicios, se refleja seguridad y esto dará como resultado que los clientes confíen en lo que se le informa.

Si no se sabe acerca del tema, es mejor consultar antes de ofrecer una respuesta, otra manera sería direccionarlo con alguien que si pueda ofrecer respuestas y soluciones.

10. Disponibilidad.-

Grado de atención que los clientes necesitan.

Dar el tiempo necesario para que los clientes expresen, dudas e inconformidades cuando sea necesario y cumplir citas o llamadas telefónicas, cuando se hayan acordado.

11. Elementos tangibles.-

Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones, equipos, contar con el personal adecuado y material necesario.

12. Eficacia.-

Hacer las cosas bien, y de forma eficaz (hacer las cosas correctas), buscar satisfacer las necesidades del cliente, dar seguimiento a trámites pendientes, informar y direccionar al cliente, agilizar la atención, minimizar los errores, pero sobre todo aprender de ellos y mejorar.

13. Profesionalismo.-

Posesión de las destrezas necesarias y conocimientos de la ejecución del servicio.
Deben gobernarse por un código estricto de ética que proteja a sus clientes.

14. Seguridad.-

Este componente se puede decir que está cubierto cuando se brinda a los clientes cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Una estrategia de servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas que les agrade brindar un excelente servicio y no que se sientan serviles.

Otro elemento clave dentro de una estrategia es la capacitación de todo el personal, con énfasis con quienes tratan directamente con el cliente, son ellos los que necesitan mayor entrenamiento, ya que de ellos depende que el cliente regrese o no pero no hay que olvidar que el cliente interno(empleados) también requieren de una excelente atención por parte de sus jefes, hay que mejorar desde el interior, para que se pueda reflejar en el exterior, si no es así ¿Cómo se espera que ellos traten bien a los clientes?.

Con esta propuesta lo que deseo es dar a conocer lo que el cliente espera obtener de un servicio de calidad en las sucursales bancarias, ya que no basta solamente con atender a los clientes sino la forma en que son atendidos, ya que este es un factor diferencial de las demás Instituciones Bancarias y lo que puede ser un factor competitivo, ya que la mayoría de estas llegan a ofrecer los mismos servicios o productos.

Conclusión Final.

Con este trabajo de investigación puedo concluir que:

En el pasado, fronteras cerradas y mercados cautivos no fueron estímulo para ofrecer productos y servicios de calidad, no solo aceptable en cuanto al cumplimiento de ciertas especificaciones, sino también de un cambio constate a través del tiempo.

En contraste, la apertura que actualmente vive la economía mexicana ha significado, para casi todas las ramas industriales y del sector de servicios, la necesidad de revalorar y redefinir el concepto de calidad ya no solo para estar en posibilidad de competir sino para algo más elemental: sobrevivir.

Adicionalmente han existido otros elementos que también influyen en la búsqueda de la calidad: la necesidad de cumplir con normas internacionales en especial la ISO 9000.

El concepto de calidad va más allá del simple cumplimiento de especificaciones, pues estas no aseguran que el cliente quedara satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes, pero siempre teniendo un equilibrio en lo que puede ofrecer la empresa, aunque el cliente será el que establezca los parámetros a alcanzar.

La calidad no debe concebirse como un status, sino como un proceso continuo de mejora tras mejora.

Esta será la resultante de todos los elementos que conforman una empresa u organización. La filosofía de la calidad surge de la necesidad de que toda organización sea eficiente, aproveche sus recursos y haga su esfuerzo más inteligente para mejorar sus productos o servicios.

En el enfoque de la calidad lo que se busca es que uno mismo sea responsable y se sienta satisfecho de lo que hace, porque sabe que las cosas están bien, pues uno mismo las vigiló y cuidó de que así fuera. La gente se siente realizada, no se siente oprimida, juzgada o perseguida. Se crea un ambiente de mucha más cooperación en el trabajo, porque cada quien tiene una responsabilidad y sabe que lo que hace es importante.

La calidad es un proceso sistemático de mejora continua para servir a la sociedad con productos y servicios que superen las expectativas de quienes reciben (por su diseño, durabilidad, información, su respuesta a nuevas necesidades, etc). Es una apuesta a largo plazo , no es una varita mágica que resolverá todos los males, es un enfoque que puede permitir a las empresas racionalizar su que hacer, mejorando la calidad empresarial de los trabajadores y del nivel competitivo.

Lo peligroso es la perfección "hágalo bien a la primera vez", esté no es un credo para todos los que luchan por cumplir sus metas o presupuestos, esta regla de no cometer errores para mejorar los productos y servicios hace más mal que bien.

¿Qué sucede con la calidad cuando se está apresurando?

Se cometen más errores y descuidos. La velocidad mata la calidad, el servicio y la innovación. No hay que castigar los buenos intentos, el error más grande es no aprender de ellos. La velocidad puede causar grandes problemas como es bloquear la comunicación, la calidad , y a la persona que realiza el trabajo, un esfuerzo apasionado del 90% es más productivo que un esfuerzo del 110% lleno de angustia.

Emprender un cambio siempre significa afrontar retos y correr riesgos. Resolver con éxito los primeros y minimizar los segundos requerirá además de voluntad un esfuerzo bien planeado que se basará en el conocimiento de lo que puede hacer y reconocer la realidad de la que se parte. Hay que asegurarse de hacer las cosas correctamente, sino hacer las cosas correctas.

La educación es un elemento que se tiene que tomar en cuenta ya que de ella podemos obtener valores como son la honestidad, puntualidad, disciplina, respeto, etc., si aplicamos estos valores la gente se convertirá en trabajadores con personalidad de bien ser, bien hacer, bien estar y bien tener.

La satisfacción del cliente es considerado en el enfoque de la calidad como la meta hacia la cual se deben encaminar los esfuerzos de la organización.

Dentro de la calidad es importante que se evalué el nivel y tendencia del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, así como de los procesos internos para lograrlo.

La administración de los procesos de calidad con una orientación hacia la calidad debe sustentarse en la información. Los procesos de calidad, antes de ser implantados, deben ser planeados y aun cuando se ejecuten, los planes deben existir ajustes y correcciones del rumbo. La planeación es pues un proceso que también es evaluado en el enfoque de la calidad.

La mejora continua de los productos y servicios es una condición indispensable en las empresas. Pero tampoco hay que olvidar la motivación, es decir cuando se les pide que cambien algo dentro de la empresa hay que mostrar que hay una razón importante para hacerlo.

La manera más obvia de motivar al empleado es darle una recompensa, pero sin ponerle condiciones, sino con objetivos intrínsecos (apelan a las necesidades abstractas⁹ y extrínsecas (como dinero, reglas y títulos).

Ahora bien hay que tener presente que esto no será a corto plazo, sino que el mejoramiento del servicio, satisfacción del cliente, tiene que verse como un instrumento estratégico a medio y largo plazo, que afectara positivamente a las empresas.

Bibliografía.

Crosby Philip B
Calidad sin Lagrimas.
Editorial CECSA, 1995.

Deming W Edwards.
Calidad, Productividad, Competitividad.
Madrid España 1994.

Donald H Weiss
Como obtener lo mejor de la gente.
Editorial Superación Aguilar, 1991.

Gutiérrez Mario
Administración para la calidad.
Editorial LIMUSA, 1999.

Gutiérrez Cuahutémoc de Anda.
Administración y Calidad.
Ed. Limusa 1998.

Goodstein, Leonard P/ Nolan, Timothy
Planeación estratégica aplicada.
Editorial Mc Graw Hill, 1997.

Hofer Charles W / Schendel Dan
Planeación Estrategia.
Editorial Norme, 1985.

Ibañez Brambila Berenice.
Manual para la elaboración de tesis.
Editorial Trillas, 2005.

James A f Stoner / Charles Wankel
Administración.
Editorial PHH Prentice Hall, 1985.

Jiménez. Arturo
Administración y calidad.
Editorial CECSA, 1994.

John Toschrohl
Servicio al cliente.
Editorial, Pax México, 1999

Joseph Juran.
On Leadership of quality.
Prentice Hall. New Jersey. 2000.

Kaoru Ishikawa.
Qué es el Control de Calidad.
Editorial Norma Colombia 1993.

Koontz Harol, Weihrich.
Administración
Una perspectiva global.
Mac Graw Hill. 11ª Ed.

Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas Teoría y Práctica.
Primera y segunda parte.
Editorial Limusa

Richard F. Gearson
Más allá del servicio al cliente.
Editorial Grupo Editorial Iberoamericana 2000.

Stoner, James / Wankel, Charles
Administración.
Editorial Prentice Hall, 1989

S Saavedra Manuel.
Elaboración de tesis profesionales.
Editorial Pax México, 2004.

Sitios web

www.iso.com

www.inegi.com.mx

www.monografias.com