



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Química

*“Propuesta de Gestión de la
Satisfacción del Cliente por incluir
en la norma ISO 9001.”*

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSO DE
EDUCACIÓN CONTINUA QUE
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

QUÍMICO DE ALIMENTOS

P R E S E N T A :

JORGE ANTONIO VELA DÍAZ



México, D.F.,

2008



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.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: Federico Galdeano Bienzobas

VOCAL: María de Lourdes Gómez Ríos

SECRETARIO: Pablo Hernández Calvo

1er. SUPLENTE: Karla Mercedes Díaz Gutierrez

2do. SUPLENTE: Zoila Nieto Villalobos

Lugar donde se desarrolló el tema:

Facultad de Química, UNAM. Circuito Exterior s/n., Ciudad Universitaria,
Coyoacán México D.F.

Asesor: Ing. Pablo Hernández Calvo

Sustentante: Jorge Antonio Vela Díaz

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este trabajo fue gracias al apoyo de mi familia, amigos y maestros que me han acompañado a lo largo de mi camino por la Facultad de Química en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Agradezco a:

- Mis padres, Miroslava Díaz y Jorge Vela y a mi hermano Hugo, por su apoyo, comprensión, paciencia y cariño,
- A mi Tío Dr. Rafael Vela por sus valiosos consejos,
- A Marianita por su apoyo y cariño incondicional,
- A mis amigos de bachillerato, Zaira, Alicia y Luis,
- A mis compañeros y amigos Itandegüi, Bertha, Carmen y Marco,
- A mis amigos y colegas, el "joven" Ricardo Pasten, Héctor Trejo, Lilly Eligio, Angélica Vega, María Elena Berenice "Malena" Moreno, Iván Flores, Karina Avante, Gilda de la Rosa, Norma Ballesteros, Carol Martínez, Rodrigo Gutiérrez, Juan Ovando, Evelin Torres, Cinthya Nájera, Ulises Hernández, Claudia Peña, Melissa Esparza, Sara Gaytán, Goretti Vázquez, David Flores, Ricardo Montes de Oca, Oscar Rodríguez, Mercedes Blackaller y Roberto Cruz.
- A mis profesores de licenciatura, Lucía Cornejo, Elena Gomezharo, Lucía Bascuñan, Mariano García, Basilisa, Lourdes Osnaya, Miguel Hidalgo y a todos los que aportaron conocimientos y experiencias en mi desarrollo profesional.
- Un agradecimiento muy especial al Profesor Gustavo Garduño Sánchez por todo lo que me ha dejado en el aspecto académico y personal. Gracias Prof. Gustavo.
- Gracias a la Facultad de Química,

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por cambiar mi vida y brindarme carácter y criterio para enfrentar los retos del futuro profesional y personal.

Índice

Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Información general	4
Calidad	4
Gestión	6
Organización Internacional de Normalización (ISO International Organization for Standardization)	8
ISO 9001:2000 con enfoque al cliente	9
Discusión	12
Conclusiones	32
Bibliografía	33

Introducción

Durante los últimos 10 años se ha incrementado la tendencia en las organizaciones (empresas que ofrecen productos y servicios) de contar con sistemas de calidad total como una herramienta estratégica para incrementar la satisfacción de los clientes a fin de que éstos tengan una mejor imagen de la organización. La tendencia a instrumentar sistemas de calidad total ha sido resultado de los constantes cambios que influyen en forma directa sobre el entorno del mundo empresarial; por ejemplo apertura de mercados, los efectos de la globalización (firma de nuevos tratados comerciales) y las crisis económicas en diferentes países del mundo. Todo lo anterior ha llevado a establecer nuevas estrategias en lo que se refiere a la calidad de productos y servicios.

Hoy en día la mejora de los sistemas de calidad total se ha enfocado principalmente a cubrir la satisfacción total del cliente, lo cual conlleva a un mejoramiento de la calidad de productos o servicios que ofrecen las empresas. Dicha satisfacción total del cliente es lo que da sustento a una organización, es la razón por la cual dicha organización existe; sin clientes que consumen los productos o servicio, las operaciones y procesos de una organización no tienen ningún sentido.

Por lo antes mencionado es necesario diseñar estrategias enfocadas a obtener la satisfacción total del cliente para lograr lo que se conoce como *Gestión*, (término que se definirá más adelante) y generar sistemas de calidad total que día a día

permitan ofrecer y entregar productos y/o servicios que no sólo satisfagan al cliente sino que excedan sus expectativas.

Planteamiento del problema

Con base en lo establecido por la Norma ISO 9001:2000, en los puntos

5.2 Enfoque al cliente

“La alta dirección debe asegurarse que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente”

7.2 Procesos relacionados con el cliente

“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 los clientes 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.*

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto del cumplimiento de sus requisitos por parte de la

organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Se pretende proponer un modelo con el que se mejore de manera continua la satisfacción del cliente. La razón del porque se aborda éste tema es debido a que la mayoría de las organizaciones aunque cumplen la norma no van mas allá de la satisfacción total del cliente y sólo en casos muy contados se exceden las expectativas del cliente. El cliente puede quedar satisfecho pero no se sabe si la satisfacción es total o parcial y en la mayoría de los casos se ha detectado que la satisfacción es parcial por las siguientes razones:

- Mala presentación del producto o servicio,
- Retrasos en la entrega,
- No se cumple con alguna especificación,
- Presencia de algún defecto.

Al resolver estas y otras condiciones se obtiene la satisfacción total del cliente pero además las organizaciones deben buscar exceder las expectativas del cliente para mejorar la satisfacción. Por lo tanto se propondrá y establecerá un camino a seguir para que una organización pueda mejorar la satisfacción de los clientes, siguiendo un Sistema de Gestión de Calidad.

Por otro lado se dará paso a la elaboración de herramientas que permitan medir la gestión de la satisfacción de los clientes. Y se determinará la forma de dar

seguimiento a los indicadores clave de satisfacción del cliente, con lo cuál se podrá establecer un sistema de Gestión de satisfacción del cliente.

Información General

Calidad

Existen muchas definiciones de calidad que se pueden encontrar en la literatura, todas esas definiciones tienen una gran similitud pero cada una aporta algo diferente que no deja de ser importante para ampliar este concepto, lo que es un hecho es que este concepto lleva asociada la idea de cumplir con los objetivos asociados.

Una de las personalidades más importantes en el mundo de la calidad es J. M. Juran (5) quien describe a la calidad como:

El conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener deficiencias.

Otra de las personalidades más destacadas del mundo de la calidad es Armand Feigenbaum (2) quien define la calidad como:

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

Otros autores señalan que la calidad no es algo que se consiga en una sola área de una empresa, es decir, para poder ofrecer calidad es necesario involucrar a todas las áreas de la empresa como lo menciona A. Feigenbaum (2) y cada uno de los departamentos que se involucran en una organización contribuye con el desarrollo de una de las características del producto o servicio que satisfacen al cliente.

Para este trabajo el concepto que establece Feigenbaum es el que más se puede acercar a lo que se pretende proponer como un modelo de calidad enfocado al cliente y a la mejora continua de la satisfacción.

En todas las definiciones de este importante concepto se puede apreciar que tienen un objetivo único, ofrecer productos o servicios sin defectos que puedan satisfacer al cliente. Por otro lado muchas empresas utilizan este concepto para:

- Aumentar su productividad y ventas,
- Ser mas competitivos,
- Para distinguirse y ser diferentes a la competencia,
- Para posicionarse en la mente del consumidor,
- Para asegurar la permanencia en el mercado y
- Ganar confianza.

Claro está que la calidad total solo se logra cuando se cumplen los puntos anteriores, es decir, en muchas ocasiones las empresas buscan a través de la

calidad obtener beneficios como los anteriores pero sólo uno o dos que puedan dar a la empresa buenos rendimientos y generar una riqueza temporal, sin darse cuenta que al establecer un sistema de calidad total con enfoque al cliente y que involucre todo lo que ya se ha mencionado, lograrán que la empresa sea más rentable y por un periodo de tiempo mayor en comparación con la situación en la que sólo se busca un beneficio en particular. Además para implementar un sistema con éxito es necesario llevar a cabo un seguimiento que permita controlar, asegurar y mejorar la calidad.

Gestión

En el ámbito de la calidad, actualmente se habla de Gestión, este término es relativamente nuevo y se ha logrado posicionar perfectamente bien en el ambiente empresarial y se ha complementado de manera eficaz con el concepto de calidad. Este término de gestión, es un concepto diferente al concepto de calidad; calidad es lo que resulta de establecer las características de un producto o servicio por medio de las cuales se satisfará al cliente y la gestión busca mejorar de manera continua y sistemática el proceso de establecimiento de dichas características. Actualmente ambos términos van de la mano construyendo una sociedad que ha logrado fortalecerse y dar resultados de manera directa en la calidad.

De igual forma, gestión puede ser definida de muy diversas formas pero todas esas definiciones encierran un objetivo principal.

Nava C. y Jiménez V. en su libro ISO 900:2000 Estrategias para implementar la Norma de Calidad para la Mejora Continua (8), establecen la gestión como:

Una regla o idea fundamental para la dirección de una empresa y operación de una organización que tienda al desarrollo de la mejora continua en el largo plazo enfocado a los clientes, atendiendo al mismo tiempo las necesidades de todas las partes interesadas como lo son los proveedores, la organización y los clientes tanto internos como externos.

Udaondo Duran en su título Gestión de Calidad (11), establece el término Gestión como:

El modo en que la dirección de una empresa planifica el futuro de la misma, mediante la implantación y control de los programas de calidad con vistas a su mejora permanente.

Estos conceptos pueden tomarse como marco de referencia para abordar la Gestión de la satisfacción del cliente.

Organización Internacional de Normalización (ISO, International Organization for Standardization).

La Organización Internacional de Normalización es un organismo no gubernamental con influencia directa en 157 países y con sede en Ginebra, Suiza.

Esta organización internacional tiene como principal objetivo homologar el sector privado y el público a través de la implantación de normas.

En 1946, representantes de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingeniería Civil de Londres para crear una nueva Organización Internacional (ISO), la cuál tendría por objetivo facilitar la coordinación internacional y unificar los estándares industriales. ISO nace de la fusión de dos organizaciones de estandarización, la ISA (International Federation of the National Standardizing Associations), establecida en Nueva York en 1926 y administrada por Suiza y de la UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee), establecida en 1944 en Londres.

La ISA fue limitada principalmente al continente Europeo en el rubro de la métrica. Se dice que esta organización (ISA) funcionó como un prototipo de lo que años después sería la ISO, debido a que gran parte de la estructura de la ISA, estatutos y reglas, formaron parte de la ISO en sus inicios, además una gran parte de los comités de la ISA pasaron a fundar la ISO. Cuando estallo la guerra las actividades de este organismo se vieron obligadas a detenerse y tiempo después del inicio de la guerra, la secretaría de la ISA cerró. El término de la guerra trajo consigo el establecimiento del UNSCC, establecido por Estados Unidos, Inglaterra y Canadá en 1944 con el objetivo de contribuir en la reconstrucción.

Actualmente y a nivel internacional esta organización es conocida simplemente como ISO, no por sus siglas en ingles, sino por el vocablo griego “*isos*” que quiere

decir *igual*. De esta manera se evita que cada país identifique al mismo organismo con diferentes siglas dependiendo de su idioma.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) busca hacer los procesos de desarrollo, manufactura y entrega de productos o servicios, mucho mas eficientes, seguros y transparentes. Facilitar el comercio entre países; compartir los avances tecnológicos y las buenas prácticas y lo más importante cuidar la salud y bienestar de los clientes y usuarios en general.

Actualmente la ISO ha publicado más de 16 500 normas internacionales en áreas como agricultura, construcción, ingeniería mecánica, avances médicos y en información de nuevos avances tecnológicos.

ISO 9001:2000 con enfoque al cliente

La Norma ISO 9001:2000 es una serie de requisitos para establecer un Sistema de Gestión de Calidad, esta norma tiene 8 apartados:

1. Objetivo y campo de aplicación
2. Referencias normativas

3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto
8. Medición y análisis

Estos 8 apartados engloban los 20 apartados de la versión de 1994, que además no se enfocaba en establecer un sistema de Gestión de Calidad sino de Asegurar la Calidad, es decir, la versión de la norma ISO 9000 se enfocaba al control y aseguramiento de la calidad en donde se mantenía una calidad, según la capacidad de cada organización. Actualmente con la norma ISO 9001:2000 se puede establecer un Sistema de Gestión de Calidad en donde no sólo se asegura la calidad que se puede brindar, se mejora esa calidad y se satisface totalmente al cliente, que puede ser interno o externo.

Desde el punto de vista de la satisfacción del cliente (eje central de una organización), en la versión de 1994 de la Norma ISO 9000, su objetivo era demostrar que la organización tenía la aptitud para entregar productos o servicios conforme a los requisitos preestablecidos (7), es decir, dar al cliente la confianza que la organización conoce y domina los procesos que conllevan a elaborar un producto o brindarle un servicio, para satisfacer los acuerdos pactados en el contrato establecido entre la organización y el cliente.

La norma ISO 9001:2000, ahora introdujo el término cliente y mejora. Como se ha mencionado son, ambos, el eje central de esta norma. La cual dentro del apartado *5. Responsabilidad de la dirección*, en el punto 5.2 se establece que la alta dirección es la responsable de asegurar el cumplimiento de los requisitos solicitados por el cliente, así mismo, de aumentar la satisfacción del cliente (Gestión de la satisfacción del cliente). Lo cual implica un alto compromiso de la alta dirección y de toda la organización para cumplir con este requisito de la norma, el cual no debe verse como un requisito sino como una obligación de toda organización.

En el apartado *7. Realización del producto*, en el punto *7.2 Procesos relacionados con el cliente*, se establece que la organización es la responsable de determinar que es lo que quiere el cliente, que es lo que necesita el cliente pero no lo pide de manera directa, es decir, especificaciones que establecen, por ejemplo, las dependencias de salud pública para proteger la salud de los consumidores, las normas mexicanas, CODEX, etc; se debe establecer los requisitos legales y los que sean necesarios para satisfacer al cliente.

En el punto *7.2.3 Comunicación con el cliente*, la norma ISO 9001:2000 busca que la organización implemente sistemas de comunicación con los clientes, principalmente que busquen informar acerca de los productos o servicios, consultas, modificaciones y quejas. Todo esto con el fin de retroalimentar a la organización y al cliente.

Finalmente en el apartado *8. Medición, análisis y mejora*, en el punto *8.2.1 Satisfacción del cliente*, la organización debe establecer medidas que permitan dar seguimiento a la percepción que tiene el cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos por él mismo.

Con estas recomendaciones que hace la Norma ISO 9001:2000, podemos ver que el objetivo central es conseguir la satisfacción del cliente y mejorarla. Por tal motivo este trabajo abordará la manera en la que una organización deberá gestionar la satisfacción de un cliente, interno, externo o ambos, es decir mejorar de manera continua y sistemática la percepción que tiene el cliente con respecto a los productos o servicios que ofrece la organización con el fin de lograr que se excedan las expectativas de los clientes. Esto se puede medir a través de encuestas, evaluaciones de mercado para obtener información que permita identificar debilidades y que permita mejorar continuamente.

Discusión

Conseguir la satisfacción del cliente y lograr que la imagen hacia la empresa que lo provee de algún producto o servicio sea buena, no es tarea fácil, requiere de mucho trabajo y de una excelente coordinación en todas las áreas de una organización porque cada área, cada proceso genera un requisito que el cliente busca consciente o inconscientemente y su objetivo es conseguir la satisfacción total de los clientes. Cuando en una organización, la dirección, el personal y los procesos no tienen el compromiso con el cliente, difícilmente se puede conseguir que el cliente quede satisfecho y mucho menos gestionar su satisfacción.

Para conseguir la satisfacción del cliente, la organización debe contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual los procesos se desempeñen de manera eficiente y que permitan la armonía de la organización.

Un punto fundamental para la gestión de la satisfacción del cliente es la evaluación de los registros de quejas, reclamaciones y no conformidades del cliente así como de evaluaciones hechas a los mismos clientes como pueden ser las encuestas y tendencias de consumo. Toda esta información debe estar presente en todo momento que la organización lo requiera pero es necesario tener un registro histórico de la información. Ésta información debe reunirse a lo largo de no más de 3 años. El tiempo lo establece la misma organización según sus intereses y necesidades pero es recomendable que la información se recopile en este periodo de tiempo, la información recaudada por mas de tres años puede o

no, corresponder con lo que sucede en el mercado actual debido principalmente a que los clientes no siguen un patrón definido, el mercado cambia constantemente, los clientes de hace 4 o 5 años ya no son los mismos que los actuales, la inflación influye en la decisión de compra, las nuevas tendencias de compra, las crisis económicas en los países modifican las tendencias en los mercados; todos éstos factores hacen que los clientes no sigan la misma tendencia de compra a lo largo del tiempo por estas razones es recomendable que los registros que tienen que ver con la información que proporcionan los clientes se almacenen no más de 3 años y se evalúe según lo establezca cada organización, a fin de tener dicha información como registros de control y evidencia de gestión.

Al establecer un Sistema de Gestión de la Calidad, la dirección debe determinar los objetivos de calidad que deben de ser alcanzables y medibles. Éste último termino implica el establecimiento de indicadores de medida que permitan comparar la situación de calidad en la que se encuentran los productos o servicios y saber si los objetivos se alcanzan, éstos indicadores pueden ser características o parámetros que son fácilmente medibles. El establecimiento de indicadores es fundamental en un sistema de gestión de la calidad, debido a que un proceso que no se mide no se puede controlar y al no controlarse no se puede gestionar.

Los indicadores clave de satisfacción del cliente son generados por la misma organización dependiendo de sus productos o servicios y de la estructura que tenga la empresa, es por eso que elaborar una lista de indicadores de satisfacción del cliente generales es complicado; es aquí donde radica la dificultad, es un

desafío definir un indicador clave porque se requiere de creatividad, experiencia en el proceso y sentido común (12).

Es necesario aclarar que existen dos tipos de indicadores, los indicadores estratégicos y los indicadores tácticos.

a) Indicadores estratégicos: son indicadores generados por la dirección a partir de un proceso de planeación estratégica. Éstos indicadores estratégicos generan un marco de medición sobre el desempeño y rentabilidad de la organización con respecto al entorno financiero, de mercado y de satisfacción del cliente.

b) Indicadores tácticos: son unidades de medida que se relacionan estrechamente con la evolución de una tarea, proceso o etapas de éste mismo. Estos indicadores pueden ser parámetros físicos, químicos que se pueden medir en metros, gramos, voltios, etcétera y que permiten verificar el cumplimiento de las especificaciones o instrucciones de trabajo (12).

Una vez establecida la diferencia entre ambos tipos de indicadores podemos decir que los indicadores clave de satisfacción del cliente son del tipo estratégico puesto que es información que llegará directamente a la dirección de la empresa y están basados en una planeación estratégica para saber si la organización satisface al cliente.

Generados los indicadores clave de satisfacción del cliente, la organización debe gestionar dicha satisfacción, es decir mejorar los resultados de dicho indicador clave. Como hemos mencionado estos indicadores pueden generarse y medirse a

través de las encuestas gracias al centro de atención a clientes para conocer la percepción de ellos. Cuando los indicadores clave de satisfacción del cliente están muy bajos o en niveles no aceptables, se debe disparar el proceso para mejorar dicha satisfacción, este proceso puede describirse de la siguiente manera: cuando la dirección determina que los niveles de los indicadores clave de satisfacción no son aceptables, proceso similar al que se establece cuando un producto esta fuera de las especificaciones, se identifica que área o departamento es responsable en mayor medida del nivel inaceptable del indicador, que realmente esto quiere decir que hay un problema y que el indicador lo esta detectando, por lo tanto se dispara inmediatamente la evaluación de tal problema, identificando la causa raíz en la carta de desviaciones, que es una hoja en la cual, cada proceso establece por escrito los problemas frecuentes que se presentan en la operación y que deben de establecerse entre todo el equipo de expertos, quienes también deben plantear las posibles causas a los problemas establecidos, de esta manera entran las acciones correctivas para solucionar el problema. Una vez solucionado este problema en el momento de la desviación, los expertos del proceso deben proponer la solución a la causa raíz en la carta de desviaciones y así disparar como consecuencia las acciones preventivas que evitarán futuras reincidencias y problemas nuevos que dificulten la satisfacción, de esta manera se conseguirá la satisfacción del cliente referente al problema que evidenció un indicador, así los clientes quedarán satisfechos en este aspecto y la dirección deberá evaluar en el siguiente periodo cómo el indicador clave de satisfacción del cliente sube sus nivel de aceptación hasta satisfacer totalmente al cliente o porque no, hasta superar sus expectativas. Este proceso es un círculo que esta en constante movimiento para evitar que el

indicador decaiga y presente problemas, por lo que la dirección puede enfocar esfuerzos sobre otro indicador clave de satisfacción que este deficiente y realizar la misma mecánica, esto asegura que mediante el enfoque a procesos, es decir, que cada área o proceso de la empresa utilice la misma mecánica de mejora para que la gestión se reparta en todos los niveles de la organización y que todos unan esfuerzos con un solo objetivo: satisfacer totalmente al cliente y gestionar su satisfacción.

Una vez que la organización ha logrado satisfacer totalmente a los clientes es momento de gestionar la satisfacción. Cuando un cliente queda satisfecho con un producto o servicio no necesita levantar quejas, reclamaciones o no conformidades por lo que ahora es necesario mejorar permanentemente la satisfacción y esto puede llevarse a cabo cuando una organización se decide a exceder las expectativas de los clientes.

La organización, cualquiera que ésta sea, se puede apoyar de herramientas como las encuestas y obtener información del cliente referente a lo que le gustaría que presentara el producto o servicio que consume, es decir, en este momento el cliente ha quedado satisfecho pero puede pedir algo más que se puede agregar al producto o servicio y que la empresa no ha contemplado o que la empresa consideraba adecuado y el cliente no. Con esta información la organización puede seguir el mismo modelo que se ha planteado anteriormente pero se sustituyen los problemas que se derivan de las quejas y reclamaciones de los clientes por los deseos y nuevos requerimientos que los clientes reflejan a través de las encuestas

y así desarrollar lo que al cliente le gustaría encontrar sin ser necesario para el producto o servicio.

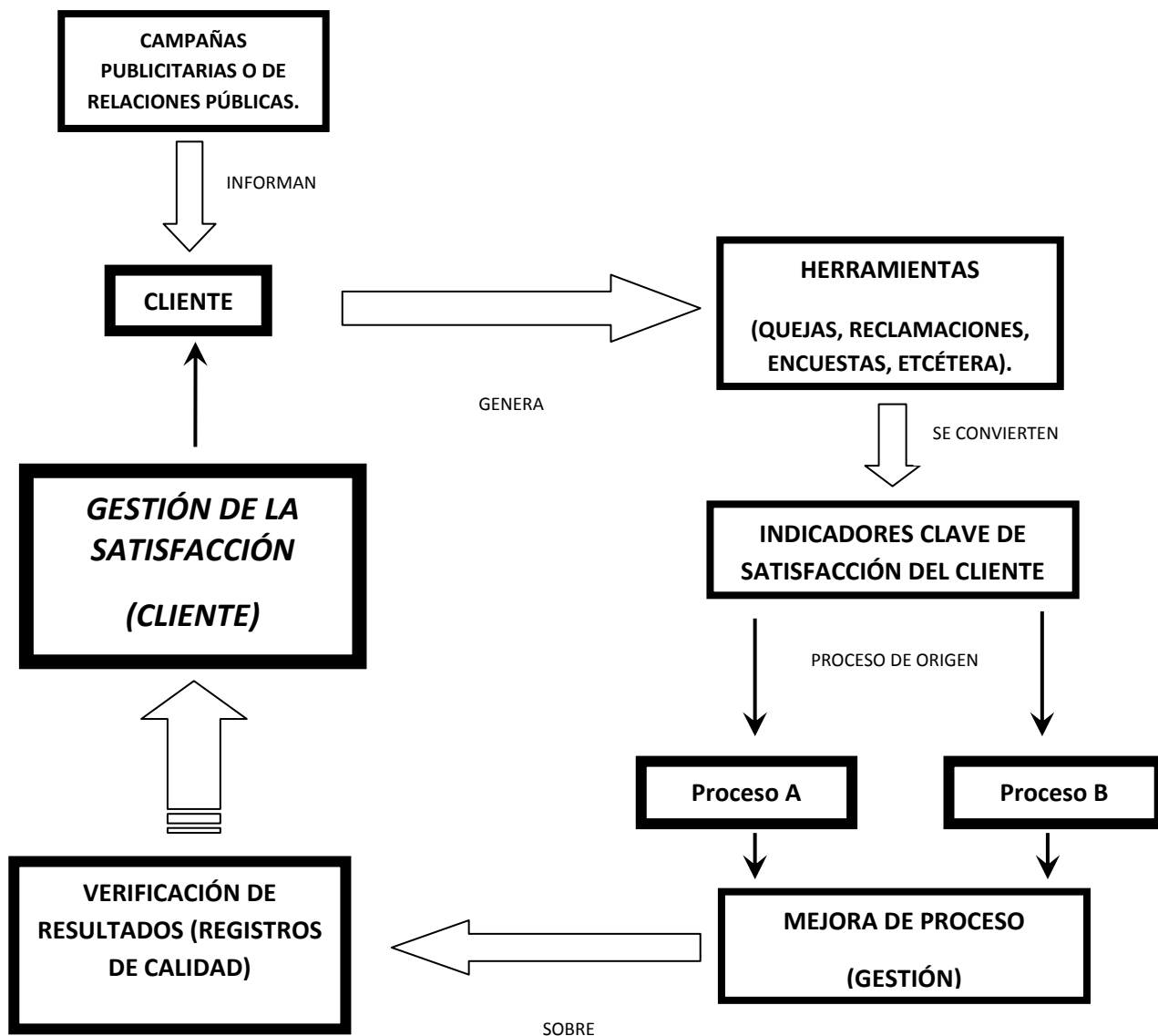


Diagrama I. Modelo de gestión de la satisfacción del cliente.

A continuación se abordará el desarrollo de este problema con un caso sucedido en una experiencia laboral.

Es una empresa familiar del giro alimenticio, que se dedica a elaborar productos de maíz, como tortillas, flautas, sopes y huaraches empacados sin conservador, elaborados a partir de harina de maíz nixtamalizado. Esta empresa nació hace un par de años como un pequeño negocio atendido por los mismos dueños y miembros de la familia, éste pequeño negocio contaba con una línea de producción, al poco tiempo se dieron cuenta del crecimiento y decidieron invertir en otra línea de producción, por supuesto el espacio ya era insuficiente. Para esta etapa, el negocio ya era atendido por empleados y administrado por los dueños. Aunque el área de ventas seguía siendo ocupada por los dueños del negocio.

Pocas semanas después de adquirir la segunda línea de producción, decidieron abrir otra pequeña planta ubicada al norte de la ciudad, con una línea de producción y que también funcionaba como expendio donde se vendía el producto al público.

De esta manera se operó durante varios meses. Meses en los cuales no se llevaba ningún registro de lo que se hacía ni de cómo se hacía, es decir, se trabajaba en la completa informalidad, los productos eran elaborados como decía el empleado con más experiencia y no se determinaba ni media ningún indicador.

Este negocio se componía de varias áreas, producción, que estaba a cargo de uno de los miembros de la familia apoyado por un empleado de confianza, ventas, compras y atención a clientes todos las áreas eran atendidas por la familia.

Cerca de un año laboraron bajo estas condiciones hasta que el negocio creció de tal manera que los llevo a pensar en armar una planta donde pudieran operaran con tres líneas de producción, con las cuales ya contaban para ese entonces.

Los propietarios del negocio se dieron a la tarea de localizar un lugar para establecer dicha planta. Este lugar fue encontrado, con los pocos recursos con los que se contaban, se trato de acondicionar el lugar pero fue insuficiente, a pesar de ello se montaron las tres líneas de producción y una pequeña oficina sólo con lo indispensable. Se pidieron créditos para comprar camionetas repartidoras y se compró el primer gran lote de materia prima. Semanas después de la colocación de las líneas de producción se contrato más personal y se arrancó la planta con tres líneas y tres turnos de producción.

Por lo que se ha relatado hasta el momento, es evidente, si comparamos la situación de la empresa con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 que no se cumplen en lo más mínimo. Sólo por poner un ejemplo se abordará el caso del apartado 4 Sistema de Gestión de la Calidad, en el punto 4.1 Requisitos Generales, se hace referencia entre otras cosas, que la organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de sus procesos. En la empresa los recursos eran muy limitados y no se contaba con equipo para el monitoreo de los procesos ni para dar seguimiento de los productos, en ocasiones no se contaba con materia prima de primera calidad, sobre todo para el buen desempeño de los procesos y se hacía uso de materia prima que ponía en riesgo la imagen de la empresa, así como de materiales que ponían en riesgo a los operadores y a las máquinas.

Cuatro meses después de la puesta en marcha de la planta, se adquirieron tres líneas más de producción con lo cual se cumplían los objetivos que la dirección se propuso para poder operar la planta a corto plazo, sin pensar en establecer un sistema de calidad que permitiera poner orden a los procesos ni asegurar la satisfacción de los clientes.

Durante los primeros 5 meses de operación de la planta, se presentó una innumerable cantidad de quejas y reclamaciones de los clientes por diversas causas, dos de las principales quejas y reclamaciones que presentaban los clientes eran:

a) La ineficiente distribución.

En este caso, el área de ventas era dirigida por la dirección. Los reclamos de los clientes se enfocaban a las visitas de los repartidores. Los repartidores no seguían las rutas como se habían establecido desde un principio y no había un control sobre la fuerza de ventas por lo que muchos clientes se quedaban sin producto uno o dos días.

b) La descomposición del producto antes de la fecha de caducidad establecida.

La descomposición de los productos se hacía evidente con el porcentaje de devoluciones que se tenían, así como la cantidad de llamadas por parte de los clientes haciendo alusión a la rápida descomposición del producto. De la misma manera, el área de producción estaba a cargo de la dirección pero a pesar de ello las condiciones no eran las más adecuadas para la elaboración

de este tipo de productos y se presentaban problemas de contaminación por hongos.

Éstos son sólo dos ejemplos de la falta de un sistema de calidad en esta organización y de la falta principalmente de responsabilidad e información por parte de la dirección al no asegurarse de proveer de recursos para el desempeño de los procesos ni del compromiso de la dirección de esta empresa para satisfacer totalmente a los clientes.

De estos problemas planteados, la manera de resolverlos era muy tradicional, por ejemplo, en el caso del inciso a) la ineficiente distribución del producto; los clientes llamaban a la dirección que fungía como departamento de atención a clientes, la dirección tomaba la llamada y cuando el cliente decía: *“no me ha visitado el repartidor desde hace cuatro días”*, cuando las visitas eran cada dos días, la dirección actuaba estableciendo *acciones correctivas*, es decir sólo solucionaban el problema en el momento para satisfacer al cliente, en ese instante y con respecto a esa queja. El procedimiento que se llevaba a cabo era el siguiente: la dirección tomaba la llamada y recibía la queja o reclamación de parte del cliente, en caso de que fuera como la mencionada anteriormente, la dirección ordenaba a un repartidor, vía radiocomunicación, que pasara con ese cliente lo cual provocaba otros problemas porque ese repartidor no debería cubrir la ruta de la reclamación. A pesar de ello el vendedor desviaba su atención y llevaba producto al cliente que levanto la queja, inmediatamente para satisfacerlo. Una vez satisfecho este cliente la dirección se olvidaba de lo que realmente originó el problema de la ineficiente distribución pero al desviar a éste vendedor de su ruta, regresaba más tarde a

cubrirla con la subsecuente molestia del resto de los clientes y el repartidor terminaba laborando en ocasiones más de 10 horas.

Por otro lado, en el inciso b) La descomposición del producto antes de la fecha de caducidad establecida, los reclamos y quejas que levantaban los clientes se atendían de la misma manera que en el área de ventas. Y se actuaba de manera correctiva sin prevenir este tipo de problemas, casi en todas las ocasiones como *acción correctiva* se modificaba la formulación para evitar la descomposición prematura de los productos lo cual modificaba algunas características sensoriales o fisicoquímicas que los clientes reconocían y hacían notar a la empresa llamando para levantar una queja referente al aspecto sensorial de los productos.

Esto es lo que sucedía en la empresa, entre otras cosas, ahora se verá la forma en la que esta empresa podría tratar éstas desviaciones referentes a la satisfacción del cliente, una vez que se establezca un Sistema de Gestión de la Calidad.

La Norma ISO 9001:2000 tiene el objetivo de satisfacer al cliente y de establecer la mejora continua en todos los procesos que se involucren en el Sistema de Gestión de Calidad, por lo que ahora se tratará de manera general como debería operar la empresa anteriormente mencionada, la cual debe de tener como principal objetivo de calidad la satisfacción total de los clientes por encima de cualquier otro aspecto.

Para empezar, esta empresa del giro alimenticio deberá establecer los requerimientos del cliente, evaluar su clima organizacional, saber si dentro de la

organización las condiciones son la adecuadas para establecer el sistema de calidad y gestión, principalmente el compromiso de la dirección de la empresa y de los trabajadores y hacer un diagnóstico de la calidad que ofrece y de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Posteriormente deberá elaborar un plan en el cual especifique los recursos financieros, humanos y tecnológicos que se deben incluir en una organización para su correcto funcionamiento. Además deberán tomar cursos de capacitación que le permitan a la dirección y al personal a comprender y establecer un Sistema de Gestión de la Calidad.

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, la organización deberá establecer el alcance de dicho sistema. La empresa de alimentos deberá cumplir con requisitos como el de establecer su política de calidad que es un conjunto de directrices que establecen un marco de referencia para la organización y asegura el cumplimiento de una estrategia, que debe enfocarse a generar una organización rentable. Es necesario como consecuencia de lo anterior establecer los objetivos de calidad por proceso que serán las metas a seguir en cada área que compone a la empresa.

Un sistema de Gestión no puede funcionar sin los procedimientos maestros, control de documentos y registros, acciones correctivas y preventivas, auditorias internas y producto no conforme. Todo esto deberá estar incluido en un Manual de Calidad, además deberá incluir el resto de los procedimientos de cada área los cuales si lo requieren presentarán las instrucciones de trabajo y los registros en caso de ser necesario.

Por otro lado será necesario plantear el proceso de mejora que incluirá el establecimiento de los puntos de mejora examinando la carta de desviaciones de los procesos que están dentro del sistema de gestión, en donde al realizar el análisis de causas se encontrará la raíz de dichas desviaciones para poder ejercer las acciones correctivas, monitorear los resultados y guardar registros de dichas acciones, lo cual se convierte en los registros de calidad que son la evidencia de la mejora y que finalmente resultarán en las acciones preventivas que darán evidencia de gestión y evitarán problemas a futuro.

Finalmente se deberán realizar las auditorias internas para verificar la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

Cuando la empresa haya logrado establecer un sistema eficaz de Gestión, en donde la satisfacción del cliente está basada en determinar los requisitos del cliente, incluyendo las actividades de entrega y posteriores a la misma, los requisitos no establecidos por el cliente como pueden ser las normas o especificaciones legales y reglamentarias por parte de las secretarías correspondientes y organismos internacionales, así como cualquier requisito establecido por la organización para controlar o dar seguimiento a los productos. Parte fundamental de éste proceso es la comunicación con el cliente. La organización deberá implementar disposiciones eficaces para la comunicación y poder dar información sobre el producto, consultas, pedidos y quejas. En este último punto la empresa de productos de maíz puede establecer un sistema o centro de atención a clientes en donde se de seguimiento a todas las llamadas de los clientes de tal manera que se genere una respuesta a todos los comentarios

que los clientes puedan generar. Finalmente y como uno de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, la organización deberá realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, es decir, generar registros que se evalúen para dar el seguimiento de cada llamada y realizar evaluaciones de mercado como encuestas que permitan conocer lo que piensa el cliente de la empresa y de los productos que se ofrecen.

Todo esto llevará a la organización a un Sistema de Gestión de la Calidad que como resultado dará la satisfacción del cliente. Algo que no sucedería sin dicho sistema.

Suponiendo que la organización trabaja eficientemente con este sistema y que por lo tanto los problemas planteados con respecto a las quejas de los clientes serán tratados de otra manera que a continuación se describirá.

En el caso de la ineficiente distribución del producto; una vez establecido el Sistema de Gestión de la Calidad, la organización debe establecer en su procedimiento de control de documentos y registros el tiempo que guardará los documentos, para este caso en particular lo que se necesita son los registros referente a la información que puede proporcionar el cliente a través de sus quejas y reclamaciones o a través de estudios de mercado que la misma empresa ordene realizar con el fin de evaluar la condición que presentan los clientes con respecto a los productos ofrecidos y a la imagen de la empresa. En el primer caso, la ineficiente distribución del producto; ya establecido el Sistema de Gestión de

Calidad, la empresa revisa sus registros, en este caso desde los meses que se tenga registro o desde que el sistema fue establecido (generalmente cuando el sistema está en pleno funcionamiento se toman los registros de los últimos 2 o 3 años). La incidencia de esta queja que se refleja con el indicador establecido por la misma organización a través diferentes herramientas como las encuestas. Con éste indicador se dará cuenta de la gestión de la satisfacción. Un indicador que puede resultar de este problema y que ayudará a mejorar la percepción del cliente es el número de quejas por ineficiente distribución o número de clientes no visitados. Para poder gestionar la satisfacción del cliente el departamento de atención al cliente debe medir éste indicador. Este indicador es presentado a la dirección de la empresa quien lo ubicará en el área o departamento que genera dicho nivel del indicador. En este caso la dirección envía la responsabilidad al departamento de ventas. El gerente de ventas debe identificar la causa del problema. En este caso existen muchas probables causas, por ejemplo:

- Unidades de transporte en mal estado,
- Accidentes automovilísticos
- Ponchaduras de llantas
- Seguimiento erróneo de la ruta
- Rutas largas
- Impuntualidad de la fuerza de ventas
- Producción insuficiente

El departamento de ventas debe revisar cual de estos y otros problemas originan que el cliente levante esa queja. En una ocasión se presento un problema de repartición, este problema se presentó cuando una de las camionetas repartidoras tuvo un accidente y dejo de cubrir su ruta. Una vez establecido el Sistema de Gestión de Calidad, se debe seguir un procedimiento que indique lo que se debe hacer cuando se presenta un problema de este tipo, por lo tanto es necesario tener claro el procedimiento de acciones correctivas que puede ser el contar con una unidad extra de repartición para que mientras un representante de la empresa atiende el asunto del accidente, un repartidor (auxiliar) continúe con la ruta y así evitar las no conformidades por parte de los clientes. Después debe seguirse el procedimiento de acción preventiva en el cual se pueden establecer cursos de capacitación vial para todos los repartidores para evitar la incidencia en accidentes automovilísticos. Cuando la gente del departamento de ventas revise y mejore sus procesos de esta manera, es decir, disminuya el número de incidencias en los problemas planteados anteriormente y de no conformidades del mismo departamento, así como el establecimiento de acciones preventivas, se reflejará en la disminución del indicador clave de satisfacción del cliente. El departamento de ventas debe levantar inmediatamente las acciones preventivas que evitarán una futura incidencia. En el siguiente periodo de evaluación, que la organización plantee para revisión de los indicadores clave de satisfacción del cliente, serán éstas disminuciones evidencia de gestión de la satisfacción del cliente.

Esta evidencia de gestión debe pasar a la dirección quien se asegura que los requisitos del cliente se cumplen y se mejora continuamente la satisfacción.

En el caso de la queja referente a la descomposición del producto antes de la fecha de caducidad establecida, la empresa a través del departamento de atención a clientes envía los registros históricos que se tienen, a partir principalmente de las quejas que generan el indicador clave de satisfacción del cliente. Para esta queja puede ser el número de devoluciones por descomposición, este indicador clave con sus registros de los meses de funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad o de 2 a 3 años pasará al departamento de producción quien identificará el problema que origina la presencia de esa queja y el nivel de ese indicador.

Las posibles desviaciones que originan éste problema pueden ser:

- Falta de limpieza y desinfección,
- Falta de higiene en los operadores,
- Materia prima de mala calidad,
- Problemas en la infraestructura del área de producción (goteras, viento contaminado, mal almacenamiento)
- Plagas.

El departamento de producción debe ahora identificar cuál es la causa de la desviación que provoca la baja del indicador. Un problema frecuente en la planta referente a ese indicador era la falta de higiene de los empleados, por lo que ahora con el sistema en funcionamiento se debe seguir el procedimiento de las acciones correctivas que puede basarse en cursos de higiene personal y lavado

de manos, debido a que se tiene contacto directo con los productos. Al implementar el lavado de manos con jabón, cepillo y sanitizante, los indicadores tácticos referentes al número de microorganismos provenientes de la manipulación de los alimentos disminuía drásticamente lo cual provocará la aceptación de los indicadores de devolución por descomposición del producto. Finalmente es necesario llevar a cabo el procedimiento de acciones preventivas en el cual se puede establecer la capacitación del personal de planta en buenas prácticas de higiene y sanidad así como de programas de supervisión del personal para evitar que este problema incida nuevamente.

De esta manera la empresa se puede asegurar que puede satisfacer totalmente a los clientes y se demuestra al evaluar los resultados de los indicadores clave de satisfacción del cliente establecidos por la organización. Además de conseguir la satisfacción total, la empresa debe ir más allá, preguntando a los clientes qué es lo que les gustaría que los productos presentaran. Por ejemplo, se puede hacer una encuesta en la que se pregunte al cliente que desea referente a la entrega de los productos. Si el cliente sugiere que las visitas de los repartidores sean diario, la dirección deberá llevar a cabo el mismo mecanismo de tratamiento de quejas pero ahora con una sugerencia o deseo de los clientes, al tratar las peticiones de los clientes de esta manera se estará excediendo las expectativas que ellos tenían de los productos o servicios.

En caso de preguntar al cliente lo que desea sobre los productos o su conservación puede ser que necesiten mayor vida de anaquel. Esto deberá ser

evaluado por la organización para saber si es factible llevarlo a cabo y así mejorar la satisfacción del cliente.

Tabla 1. Problemas y soluciones basadas en la norma ISO 9001:200

PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS RAÍZ	ACCIONES CORRECTIVAS	ACCIONES PREVENTIVAS
<i>Ineficiente distribución de los productos</i>	Unidades de transporte en mal estado, Accidentes automovilísticos , Ponchaduras de llantas, Seguimiento erróneo de la ruta, Rutas largas, Impuntualidad de la fuerza de ventas, Producción insuficiente.	Contar con una unidad extra de repartición para que mientras un representante de la empresa atiende el asunto del accidente, un repartidor (auxiliar) continúe con la ruta.	Establecer cursos de capacitación vial para todos los repartidores para evitar la incidencia en accidentes automovilísticos
<i>Descomposición prematura de los productos</i>	Falta de limpieza y desinfección, Falta de higiene en los operadores, Materia prima de mala calidad, Problemas en la infraestructura del área de producción (goteras, viento contaminado, mal almacenamiento).	Implementar el lavado de manos con jabón, cepillo y sanitizante	Impartición de cursos de higiene personal y lavado de manos, debido a que se tiene contacto directo con los productos

Conclusiones.

- Cualquier organización al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, debe generar los mecanismos necesarios para satisfacer totalmente a los clientes.
- El modelo planteado permite satisfacer totalmente a los clientes y mediante el uso de herramientas como las encuestas, mejorar permanentemente la satisfacción.
- Cuando una organización rebasa las expectativas de los clientes es capaz de asegurar el éxito de la empresa y mantener a los clientes cerca de ellas, siguiendo el modelo planteado, es posible lograrlo.
- Las organizaciones que elaboran productos u ofrecen servicios deben enfocar sus esfuerzos a satisfacer totalmente a los clientes y en exceder sus expectativas para que el sistema de gestión de la calidad sea eficiente y eficaz.
- La Norma ISO 9001:2000 establece como objetivo la satisfacción total de los clientes pero no la gestión de dicha satisfacción por lo que seguir este modelo, adecuándolo a cada organización permitirá que las empresas mejoren su imagen y aseguren su éxito.

Bibliografía.

- (1) Aguilar Namihira, Jesús Andrés, “La satisfacción al cliente como medio para generar la lealtad: Una nueva estrategia para el México del siglo XXI”, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 2004; México.
- (2) Feigenbaum, Armand, Control total de la calidad, editorial Continental, Tercera edición, 2004; México.
- (3) García Muñoz, Manuela, “Incremento en la calidad de servicio a cliente a través de implementación de un call center en una empresa industrial”, Tesis de Licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2005; México.
- (4) Gómez Gallardo, Amelia. “Aplicación de la estrategia competitiva para la implantación de la gestión de las relaciones con el cliente en una empresa. Tesis de Maestría en Ingeniería, Facultad de Ingeniería, UNAM, 2005; México.
- (5) Juran, J. M. y Grina, F. M. Manual de Control de Calidad, editorial Mc Graw Hill, cuarta edición, 1998; México.
- (6) Lafaye, Hugo E. ISO 9000, Versión 2000. Experiencia Operativa, editorial Letras de Córdoba, 2001; Colombia.
- (7) Laudoyer, G. y Rodríguez G, La Certificación ISO 9000: un motor para la calidad, editorial Continental, 1995; México.

- (8) León de la Peña y Martín Eduardo. "Medidas de satisfacción del cliente y su impacto en el sistema de calidad de una organización". Tesis de Licenciatura. Facultad de Química, UNAM, 2005; México.
- (9) Nava Carbellido, Victor M. y Jiménez Valadez, Ana R. ISO 9000:2000 Estrategias para implementar la Norma de Calidad para la Mejora Continua, editorial Limusa, 2003; México.
- (10) Pérez Fernández de Velazco, José A. Gestión por Procesos, editorial ESIC, 1996; Madrid, España.
- (11) Rodríguez Chávez, Minnie, "Calidad del servicio al cliente", Tesis de Licenciatura, Facultad de Química, UNAM, 2004; México.
- (12) Udaondo Durán, M., Gestión de la Calidad, editorial Díaz de Santos S. A. Primera edición. 1992; Madrid, España.
- (13) <http://www.iso.org/iso/home.htm>